

# ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Banović, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:145:618975>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, Financijski menadžment

Petra Banović

**ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, Financijski menadžment

Petra Banović

**ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 00102216337

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

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study, Financial management


Petra Banović

**SALARY ANALYSIS IN SELECTED INDUSTRIES IN THE  
REPUBLIC OF CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**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 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 studentice:** Petra Banović

**JMBAG:** 00102216337

**OIB:** 18878259312

**e-mail za kontakt:** pbanovic@efos.hr

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Analiza plaća u odabranim industrijama u Republici Hrvatskoj

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Banović P.

# ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## SAŽETAK

Kompenzacije su dodatne nadoknade izvan osnovne plaće, uključujući materijalne (novčani bonusi, dionice, zdravstveno osiguranje) i nematerijalne (fleksibilno radno vrijeme, razvoj karijere) beneficije. One služe kao sredstvo motivacije i nagrađivanja radnika za njihov uspješan rad. Pravedne i konkurentne plaće, uključujući kompenzacije, imaju važnu ulogu u zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika. Kombinacija materijalnih i nematerijalnih kompenzacija pruža radnicima dodatne pogodnosti i potiče njihovu produktivnost. Kroz sustav ocjene uspješnosti radnog učinka, radnici se vrednuju na temelju postignuća i kvalitete rada, a na temelju tih ocjena mogu se dodjeljivati dodatne kompenzacije kao oblik motivacije i priznanja. Ovaj ciklus nagrađivanja i ocjene radnog učinka igra ključnu ulogu u poticanju radne snage, poboljšanju produktivnosti i postizanju organizacijskih ciljeva. Za potrebe diplomskog rada provodi se horizontalna analiza u rudarstvu, prerađivačkoj industriji i građevinarstvu. Vremensko razdoblje koje se uzima je petogodišnje razdoblje od 2018. do 2022. godine. Također, grafički je prikazana razlika između sve tri industrije prvo u bruto vrijednostima, potom u neto vrijednostima. Zaključno je prikazan omjer plaćenih radnih sati za svaku pojedinu industriju.

**Ključne riječi:** kompenzacije, plaće, nagrađivanje zaposlenika, ocjenjivanje radne uspješnosti.

# **SALARY ANALYSIS IN SELECTED INDUSTRIES IN THE REPUBLIKC OF CROATIA**

## **ABSTRACT**

Compensations are additional rewards beyond the base salary, including material (cash bonuses, stocks, health insurance) and non-material (flexible working hours, career development) benefits. They serve as a means of motivating and rewarding employees for their successful work. Fair and competitive salaries, including compensations, play a crucial role in employee satisfaction and motivation. The combination of material and non-material compensations provides employees with additional benefits and encourages their productivity. Through a performance evaluation system, employees are assessed based on their achievements and work quality, and based on these evaluations, additional compensations can be awarded as a form of motivation and recognition. This cycle of rewarding and performance evaluation plays a crucial role in incentivizing the workforce, improving productivity, and achieving organizational goals. For the purpose of the thesis, a horizontal analysis is conducted in the mining, manufacturing, and construction industries. The time period considered is a five-year period from 2018 to 2022. Additionally, the difference between the three industries is graphically presented, first in gross values and then in net values. Lastly, the ratio of paid working hours for each industry is depicted.

**Keywords:** compensations, salaries, employee rewards, performance evaluation.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KOMPENZACIJE</b> .....	2
2.1. Materijalne Kompenzacije.....	2
2.1.1. Izravne materijalne kompenzacije.....	4
2.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije .....	5
2.2. Nematerijalne kompenzacije .....	6
<b>3. PLAĆA</b> .....	9
3.1. Struktura plaće .....	10
3.2. Nagrađivanje zaposlenika.....	14
3.2.1. Ciljevi nagrađivanja .....	15
3.2.2. Strategije nagrađivanja .....	17
3.3. Ocjenjivanje radne uspješnosti .....	18
<b>4. METODOLOGIJA RADA</b> .....	22
4.1. Struktura rada .....	22
4.2. Metode istraživanja.....	23
4.3. Istraživački ciljevi i pitanja.....	23
<b>5. GOSPODARSTVO I ODABRANE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b>	24
5.1. Bruto domaći proizvod .....	26
5.2. Broj zaposlenih .....	28
<b>6. ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA</b> .....	32
6.1. Analiza plaća u rudarstvu (2018.- 2022. godine) .....	32
6.2. Analiza plaća u prerađivačkoj industriji (2018.-2022. godine).....	36
6.3. Analiza plaća u građevinarstvu (2018.-2022. godine).....	38
6.4. Komparativna analiza plaća u odabranim industrijama .....	41
<b>7. RASPRAVA</b> .....	45
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	49
<b>LITERATURA</b> .....	51
<b>POPIS TABLICA</b> .....	54
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	55



# 1. UVOD

Radna snaga je temeljni resurs svake organizacije, a pravilna kompenzacija i nagrađivanje zaposlenika imaju ključnu ulogu u privlačenju, zadržavanju i motiviranju kvalitetnih radnika. U suvremenom poslovnom okruženju, razumijevanje i analiza plaća, kompenzacija, nagrađivanja zaposlenika i ocjenjivanja radne uspješnosti postaju sve važniji kako bi se osigurala konkurentnost i uspješnost organizacije.

Cilj ovog diplomskog rada je pružiti sveobuhvatan uvid u analizu plaća u rudarskoj, prerađivačkoj i građevinskoj industriji, uz fokus na kompenzacije, nagrađivanje zaposlenika i ocjenjivanje radne uspješnosti. Industrije rudarstva, prerade i građevinarstva predstavljaju važne sektore u gospodarstvu s posebnim radnim uvjetima.

U prvom dijelu rada provedena je teorijska analiza kompenzacija u ekonomiji, pri čemu se istražuju materijalne i nematerijalne kompenzacije koje se nude radnicima. Nadalje, rad istražuje aspekte plaća, uključujući analizu bruto i neto plaća, promjene u visini plaća tijekom vremena. Ovaj dio rada pruža uvid u financijsku komponentu nadoknade koju radnici dobivaju za svoj rad. Također, istražene su strategije nagrađivanja zaposlenika koje se primjenjuju, uključujući dodatne bonuse, povišice ili druge oblike nagrada za postignuća i uspješnost radnog učinka. Prikazani su različiti pristupi nagrađivanju i njihov utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost. U konačnici, rad se bavi ocjenjivanjem radne uspješnosti kao sredstvom za pravedno vrednovanje rada zaposlenika. Analizirani su aspekti ocjenjivanja uspješnosti, uključujući postavljanje ciljeva, praćenje napretka i vrednovanje kvalitete rada.

Kroz sveobuhvatan pregled kompenzacija, plaća, nagrađivanja zaposlenika i ocjenjivanja radne uspješnosti, ovaj diplomski rad pridonosi teorijskom i praktičnom razumijevanju tih ključnih aspekata upravljanja ljudskim resursima. Također, prikazani su potencijalni izazovi i mogućnosti za poboljšanje u tim industrijama, što može rezultirati povećanom produktivnošću, većom motivacijom zaposlenika i održivim razvojem organizacija.

## 2. KOMPENZACIJE

Riječ kompenzacija potječe iz latinskog jezika od riječi *compensatio* što znači nadoknaditi ili izjednačiti. Izraz se sastoji od prefiksa *com*, što označava zajedništvo ili zajedno i glagola *pensure* što znači vagati ili mjeriti. U svom primarnom značenju kompenzacija predstavlja postizanje ravnoteže ili izjednačavanja nečega. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, kompenzacija se odnosi na proces nadoknade za rad ili usluge koje pružaju zaposlenici. To može uključivati novčanu nadoknadu, beneficije, bonuse i druge oblike nagrada koje zaposlenici dobivaju za svoj rad. Važno je napomenuti da je riječ kompenzacija u širem smislu također prisutna u drugim područjima, poput prava, ekonomije i fizike, gdje se koristi kako bi se opisala akcija izjednačavanja ili balansiranja nečega (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, online, 2023).

„Kompenzacijski menadžment odnosno upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve. Da bi to mogao, sustav se mora pobrinuti za odgovarajući broj razina plaćanja i osigurati da nagrade budu vezane za rezultate rada i pojedinca i timova, odnosno poduzeća u cjelini. Osim toga, da bi sustav nagrađivanja bio prihvaćen u poduzeću, mora zadovoljiti potrebu zaposlenih za priznavanjem i omogućiti im da kroz dobru mrežu informacija i komunikacija budu obaviješteni o svim njegovim karakteristikama i mogućnostima koje pruža“ (Galetić, 2015:50).

Prema Galetiću (2015) kompenzacijski menadžment predstavlja neodvojivi dio funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću, koji obuhvaća različite aktivnosti usmjerene prema prosperitetu poduzeća. Strategije, politika i procesi koje generira kompenzacijski menadžment predstavljaju ključne alate za prepoznavanje i nagrađivanje pojedinaca, timova i organizacija koji doprinose ostvarenju ciljeva (Armstrong, 2012).

### 2.1. Materijalne Kompenzacije

Materijalne kompenzacije su financijski ili materijalni oblici nadoknade koje poslodavac pruža zaposlenicima za njihov rad. One obuhvaćaju širok spektar beneficija koje se nude zaposlenicima, a one predstavljaju ključni faktor za privlačenje, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika u organizaciji. Ovisno o organizaciji, specifični oblici materijalnih

kompenzacija i njihov iznos mogu se razlikovati (Galetić, 2015:20). Materijalne strategije nagrađivanja predstavljaju financijske kompenzacije za rad koju zaposlenik prima u novcu i one se nazivaju izravne materijalne kompenzacije, dok su neizravne materijalne kompenzacije se dobivaju u obliku beneficija, neizravno u novcu, koje ispunjavaju potrebe zaposlenikova zadovoljstva (Tudor, 2010).

Materijalne kompenzacije obuhvaćaju različite aspekte: financijska naknada, beneficije, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, pravičnost i konkurentnost te prilagodljivost i fleksibilnost. Financijska naknada se odnosi na materijalne kompenzacije koji uključuju novčane isplate temeljene na dogovorenoj plaći ili satnici. Osnovna plaća predstavlja fiksni iznos novca koji zaposlenik prima za svoj rad, dok se bonusi ili provizije mogu dodjeljivati kao dodatni financijski poticaj na temelju postignutih rezultata ili ciljeva. Beneficije predstavljaju dodatne pogodnosti ili usluge. To može uključivati zdravstveno osiguranje, mirovinske planove, plaćeni godišnji odmor, naknade za putovanja, obrazovne pogodnosti ili udjele u dobiti tvrtke (Katolik Kovačević, online, 2017).

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika predstavljaju ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika. Financijske nagrade predstavljaju izravan poticaj za radnike da ostvare dobre rezultate i postignu zadane ciljeve. Beneficije pružaju dodatne pogodnosti i sigurnost, što može povećati zadovoljstvo zaposlenika i potaknuti njihovu lojalnost prema organizaciji. Materijalne kompenzacije moraju biti pravedne i konkurentne kako bi bile u skladu s tržišnim uvjetima i očekivanjima zaposlenika. Pravična nadoknada osigurava da zaposlenici dobivaju odgovarajuću vrijednost za svoj rad i doprinos organizaciji. Također, konkurentne kompenzacije su važne za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika u konkurentnom okruženju. Prilagodljivost i fleksibilnost je aspekt materijalnih kompenzacija koje organizacije moraju biti sposobne održavati i prilagoditi se promjenama u okruženju i potrebama zaposlenika, što uključuje mogućnost ponude različitih oblika nadoknada i beneficija koje odgovaraju individualnim preferencijama i potrebama zaposlenika. Važno je naglasiti da se oblik i raspodjela materijalnih kompenzacija mogu razlikovati ovisno o industriji, veličini organizacije, geografskom području i drugim čimbenicima. Stoga je važno da organizacije provode pažljivo istraživanje i analizu kako bi prilagodile svoje strategije materijalnih kompenzacija kako bi bile u skladu s potrebama i očekivanjima svojih zaposlenika, ali i konkurentnim uvjetima na tržištu rada (Buntak, online, 2013).

### 2.1.1. Izravne materijalne kompenzacije

Izravne materijalne kompenzacije su oblici nadoknade koji se isplaćuju izravno zaposlenicima u financijskom ili materijalnom obliku. To uključuje plaću, bonuse, provizije, dodatke za rad u drugim smjenama ili vikendom, udjele u dobiti, putne troškove i slično. Ovi oblici kompenzacija se izražavaju u konkretnom novčanom iznosu ili materijalnoj koristi koja se direktno pruža zaposlenicima (Katolik Kovačević, online, 2017).

Najčešći oblik neizravnih materijalnih kompenzacija uključuje:

1. Osnovna plaća - fiksni iznos novca koju zaposlenik prima na temelju svog radnog mjesta i razine odgovornosti. Osnovna plaća može varirati ovisno o radno iskustvu, stručnosti i drugi faktorima.
2. Bonusi - iznos novca koje poslodavac dodjeljuje zaposleniku izvan redovne osnovne plaće kao nagradu za izvrsnost u radu, postizanje postavljenih ciljeva, prema količini proizvedenog rada ili postignutom profitu. Bonusi mogu biti godišnji, kvartalni, mjesečni ili jednokratni.
3. Dodaci za smjenski rad ili rad vikendom - dodaci se plaćaju zaposlenicima koji rade u drugim smjenama ili vikendom kako bi se nadoknadila njihova izgubljena slobodna vremena ili vrijeme koje su mogli provesti s obitelji i prijateljima.
4. Provizije - to je postotak prihoda koji se zaposleniku isplaćuje na temelju njegovog doprinosa u prodaji. Provizije se obično dodjeljuju zaposlenicima u prodaji.
5. Udjeli u dobiti - dio ukupne zarade koji se dodjeljuje zaposleniku na temelju postignutog profita tvrtke. Udjeli u dobiti obično se isplaćuju godišnje ili kvartalno.
6. Putni troškovi - putni troškovi su troškovi koje zaposlenik ima dok putuje u službenom poslu. Poslodavac može nadoknaditi troškove za gorivo, prijevoz, smještaj i hranu.
7. Plaćeni godišnji odmor - ovo je plaćeni period godišnjeg odmora koji zaposlenici koriste za odmor ili putovanje. Plaćeni godišnji odmor obično se dodjeljuje na temelju radnog staža.
8. Zdravstveno osiguranje - zdravstveno osiguranje omogućava zaposleniku pristup medicinskim uslugama i troškovima liječenja. Poslodavci obično nude nekoliko različitih planova zdravstvenog osiguranja ( Katolik Kovačević, online, 2017).

Izravne materijalne kompenzacije, poput novčanih bonusa, dionica ili drugih financijskih pogodnosti, često su važan faktor u privlačenju i zadržavanju talentiranih radnika. Ove kompenzacije pružaju radnicima dodatnu financijsku vrijednost iznad njihove osnovne plaće te mogu biti učinkovit alat za motiviranje radnika i nagrađivanje njihovih postignuća. Novčani bonusi ili udjeli u dionicama mogu stimulirati radnike da ostvare bolje rezultate i postignu postavljene ciljeve. Međutim, fokusiranje isključivo na financijsku nadoknadu može smanjiti važnost drugih aspekata radnog iskustva, poput radnog okruženja, ravnoteže između poslovnog i privatnog života ili mogućnosti razvoja karijere. Također, može dovesti do povećanja konkurencije i trke za veće nagrade, što može negativno utjecati na radni tim i suradnju među zaposlenicima.

### 2.1.2. Neizravne materijalne kompenzacije

Neizravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju beneficije koje nisu izravno vezane uz financijsku isplatu, već pružaju zaposlenicima dodatne pogodnosti ili usluge.

1. Zdravstveno osiguranje - organizacija pruža zaposlenicima zdravstveno osiguranje koje pokriva troškove medicinskih usluga i tretmana.
2. Mirovinski planovi – poslodavac osigurava mirovinski plan u koji zaposlenici uplaćuju dio svoje plaće, a koji će im omogućiti primanje mirovinskih prihoda nakon odlaska u mirovinu.
3. Osiguranje života - poslodavac pruža osiguranje života kako bi zaštitio zaposlenike i njihove obitelji u slučaju nepredviđenih događaja.
4. Plaćeni dopust - zaposlenici imaju pravo na plaćeni dopust, uključujući godišnji odmor, bolesni dopust i slobodne dane.
5. Obrazovne naknade - organizacija može pokrivati troškove obrazovanja ili pružiti naknade za obrazovanje zaposlenicima koji se žele usavršavati ili razvijati svoje vještine.
6. Doprinosi za mirovinski plan - poslodavac može doprinijeti iznosu u mirovinski plan zaposlenika kao dodatnu nadoknadu.
7. Korporativne akcije - organizacija može ponuditi zaposlenicima dionice tvrtke po povlaštenim uvjetima ili s mogućnošću sudjelovanja u vlasništvu tvrtke.

Ove neizravne materijalne kompenzacije pružaju dodatne pogodnosti i vrijednosti za zaposlenike izvan njihove osnovne plaće ili bonusa (Požega, 2012:144).

Neizravne materijalne kompenzacije su važne jer pružaju radnicima dodatnu vrijednost i potiču njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Ove kompenzacije su ako ne i važnije od samih financijskih nadoknada jer utječu na dobrobit i kvalitetu života zaposlenika. Kada poslodavci pruže zaposlenicima raznolike i privlačne neizravne materijalne kompenzacije, to može rezultirati povećanom privrženošću, smanjenjem fluktuacije radnika i poboljšanjem radne atmosfere.

## 2.2. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne kompenzacije, poznate kao relacijske nagrade, predstavljaju složeni i raznoliki skup te ih stoga nije jednostavno klasificirati. Nagrade nematerijalne prirode obuhvaćaju različite aspekte vezane za specifične situacije koje nisu obuhvaćene materijalnim nagrađivanjem. Dakle, svaka aktivnost koja pozitivno utječe na emocionalno, intelektualno te fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a pri tome ne ulazi u skupinu materijalnih kompenzacija, čini dio nematerijalnog nagrađivanja. Henderson (2006.) ističe postojanje sedam dimenzija u nematerijalnom sustavu nagrađivanja te naglašava usku međuzavisnost između materijalne i nematerijalne kategorije nagrađivanja.

Sedam dimenzija nematerijalnog nagrađivanja prema Hendersonu (2006):

1. Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla proizlazi iz komunikacije prema pojedincu da je kvalitetan zaposlenik te doprinosi uspjehu organizacije.
2. Povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emocionalne zrelosti bitni su elementi u obavljanju posla pojedinca. Menadžeri su posvećeni rješavanju ergonomskih problema i sprječavanju nastanka stresnih situacija.
3. Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima postaje sve važnije u današnjem poslovnom okruženju. Komunikacija i timski rad jačaju povjerenje, prijateljstvo, lojalnost i ljubav.
4. Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor sprečava monotoniju i dosadu. Rotacija radnih mjesta i davanje zaposlenicima mogućnosti da sami organiziraju raspored rada povećavaju fleksibilnost i zanimljivost posla (Galetić, 2015:21).

5. Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka pruža podršku zaposlenicima u uspješnom izvršavanju zadataka.
6. Odobrenje dovoljne kontrole nad poslom kako bi se zadovoljile osnovne potrebe često uključuje sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka, fleksibilno radno vrijeme i mogućnost povremenog rada od kuće. Dodatno, mnoge organizacije implementiraju ležeran dan odijevanja kako bi olakšale i ugodnije učinile radno vrijeme zaposlenika (Galetić, 2015:21).
7. Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta ima poseban utjecaj na stvaranje radne okoline koja promovira sigurnost posla, socijalne kontakte i zadovoljstvo zaposlenika. Prema Galetić (2015), stimulativno vodstvo se manifestira kroz pohvale za dobro obavljen posao, konstruktivne veze koje poboljšavaju izvedbu te vještine podučavanja i savjetovanja.

Unatoč mnogim različitim oblicima nematerijalnih kompenzacija: neki od najistaknutijih su: pravilan dizajn posla, upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva, kvalitetna organizacijska kultura, feedback, dodatne edukacije i dr. Pod pravilnim dizajnom posla podrazumijeva se stvaranje radnog okruženja koje je dinamično, interesantno i inovativno, s ciljem poboljšanja zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Takav pravilan dizajn posla zahtijeva znatne napore, pa je zadaća menadžmenta stalno praćenje zaposlenika i njihove razine motivacije. Postoje dva pristupa u planiranju rada: pristup specijalizacije i pristup motivacije. U specijalizacijskom pristupu, zaposlenici obavljaju samo one poslove s kojima su već upoznati te ona potiče kratkoročnu motivaciju, dok u motivacijskom pristupu obavljaju poslove s kojima se nikada prije nisu susreli te motivacija putem raznolikosti ima dugoročni učinak (Požega, 2012:168).

Upravljanje zaposlenicima pomoću postavljanja ciljeva, zaposlenici aktivno sudjeluju u definiranju ciljeva i zadataka te imaju samokontrolu nad njihovim postizanjem. Glavni cilj je povećati motivaciju zaposlenika kroz korištenje već postojećih elemenata organizacije, odnosno ciljeva. Prednosti upravljanja zaposlenicima putem ciljeva uključuju samomotivaciju, samokoordinaciju, samokontrolu itd. Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti i značenja koji je karakterističan za tu organizaciju. Zaposlenici se identificiraju s organizacijskom kulturom i time razvijaju osjećaj pripadnosti organizaciji. "Feedback" se odnosi na sustav povratnih informacija i njihovom prepoznavanju uspjeha i izražavanju pohvala. Cilj pohvale je motivirati radnika bez ikakvih troškova. Kroz dodatne obuke, organizacija unapređuje i razvija ljudske potencijale kako bi brže i učinkovitije postigla svoje ciljeve. Zaposlenici koji sudjeluju u dodatnim obukama stječu više znanja i napreduju na više

organizacijske razine, što im omogućuje veće nagrađivanje unutar organizacije (Požega, 2012:168).

U cjelini, nematerijalne kompenzacije su ključne za stvaranje poticajnog radnog okruženja, povećanje motivacije zaposlenika i razvoj njihovog potencijala. Kombinacija materijalnih i nematerijalnih kompenzacija omogućuje cjelovit pristup nagrađivanju i motiviranju radnika te stvaranju organizacijske kulture koja potiče njihovu sreću, angažiranost i dugoročni uspjeh.



### 3. PLAĆA

Plaća predstavlja osnovni oblik materijalne kompenzacije koju zaposlenici primaju kao naknadu za svoj rad u organizaciji. Plaća je svakako najznačajniji oblik kompenzacije za zaposlenike. Ona se definira kao iznos novca koji poslodavac treba isplatiti osobi zaposlenoj u radnom odnosu za obavljeni rad tijekom određenog vremenskog razdoblja, najmanje jednom mjesečno (Mijoč, 2010:139).

Plaće su jedna od najzanimljivijih tema u ekonomsko-socijalnim analizama zbog svoje dvostruke uloge. One su, s jedne strane, prihod radnika ostvaren kao nadoknada za obavljeni rad koji za njega i njegovu obitelj predstavljaju dominantan izvor sredstava za život. S druge strane, plaće su značajan trošak poslovanja za poslodavca po svom obimu. Takva dvojnost plaća dovodi do različitih mišljenja u ocjenjivanju njihove uloge, dinamike i apsolutne veličine. Razlika u mišljenjima se također odražava na samoj terminološkoj razini. Radnici i sindikati uglavnom usredotočuju se na neto plaće, dok poslodavci naglašavaju ukupni trošak rada, odnosno sve troškove povezane s zapošljavanjem radnika, tj. bruto plaću (Nestić, online,2009).

U širem smislu, plaća znači sve zarade, naknade, napojnice i naknade za usluge koje se isplaćuju zaposleniku za obavljeni posao ili posao koji treba obaviti, bez obzira na to kako su određene ili izračunate. Unutar definicije plaće, uključene su naknade poput naknada za putovanje, naknada za radne stanove, provizije i naknade za prekovremeni rad. Međutim, izvan te definicije ne spadaju:

- Vrijednost smještaja, obrazovanja, hrane, goriva, vode, svjetlosti ili medicinske njege koju pruža poslodavac;
- Doprinos poslodavca bilo kojem mirovinskom programu;
- Provizija, dodatak za prisustvo ili bonus za prisustvo koji se isplaćuju samo prema nahođenju poslodavca ili su bez naknade;
- Nepovratni dodatak za putovanje ili vrijednost bilo kakve koncesije za putovanje ili putničkog dodatka za stvarne troškove koje je zaposlenik imao zbog zaposlenja;
- Bilo koji iznos koji se isplaćuje zaposleniku radi pokrivanja posebnih troškova koji su nastali zbog prirode posla;
- Isplata na kraju godine ili godišnji bonus koji se isplaćuju samo prema nahođenju poslodavca ili su bez naknade;

Napojnica koja se plaća po završetku ili raskidu ugovora o radu (Milkovich, Newmann, 2005).

### 3.1. Struktura plaće

Plaća je jedan od najuočljivijih aspekata kompenzacije u cjelokupnom procesu upravljanja ljudskim resursima jer se u prvom redu misli na financijske odnosno materijalne nagrade. Plaća se sastoji od: osnovne plaće, varijabilni dio plaće, grupno poticajno nagrađivanje i beneficije.

Osnovna plaća je iznos novca koji poslodavac isplaćuje za obavljeni posao u gotovini. Ova osnovna naknada se temelji na vrijednosti posla ili vještinama, dok se individualne razlike zaposlenika često zanemaruju. Postoje platni sustavi koji osnovnu plaću određuju na temelju vještina ili obrazovanja koje zaposlenik posjeduje, što je uobičajeno u profesijama poput inženjera i učitelja (Milkovich, 2016:21-31).

Prema Galetić (2012) osnovna plaća se temelji na relativnoj vrijednosti posla, koja se utvrđuje metodama procjene posla, a njen temeljni iznos najčešće je naveden u platnim razredima. Međutim, moguće su oscilacije u njenom iznosu zbog promjena u ukupnim troškovima života, inflacije ili određenih promjena u iznosima koje poslodavci plaćaju za isti posao. Osim toga, osnovna plaća zaposlenika može rasti ovisno o godinama radnog staža. Platni sustavi u zapadnoj Europi i SAD-u razlikuju nadnice i plaće. Plaće se računaju i isplaćuju mjesečno i primaju ih zaposlenici koji rade na izvan proizvodnim poslovima, visokoobrazovani stručnjaci i menadžeri. Proizvodni radnici obično primaju nadnice koje se računaju na temelju radnih sati i isplaćuju se na dnevnoj ili tjednoj razini. Danas se poduzeća sve više odlučuju isplaćivati nadnice tjedno ili dvotjedno kako bi smanjila administrativne troškove. Stoga, zakoni posebno reguliraju i plaće i nadnice.

Osnovna plaća se obično određuje putem postupka vrednovanja posla koji proizlazi iz analize posla i njenih rezultata, uključujući opis posla i specifikaciju posla. Postupak vrednovanja posla obično koristi dvije glavne grupe metoda - kvalitativnu analizu posla i klasifikaciju posla. Kombinirajući ove metode, dolazi se do četiri različita postupka vrednovanja poslova (Buntak, online, 2013).

Tablica 1 Metode i postupci vrednovanja poslova

Metode kvalitativne analize		
Metode klasifikacije	Sumarne	Analitičke
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja s usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Izvor: Izrada autora prema podacima Buntak, K. i dr., (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178>

Navedeni postupak vrednovanja posla i određivanja osnovne plaće samo je jedan od mogućih načina koji se koristi u organizacijama. Različite organizacije mogu imati različite sisteme i metode vrednovanja posla kako bi odredile osnovnu plaću za svoje zaposlenike. Ti sustavi vrednovanja mogu se temeljiti na različitim kriterijima, kao što su složenost posla, odgovornost, stručnost ili rezultati postignuti na poslu. Svaka organizacija prilagođava svoj sustav vrednovanja posla prema vlastitim potrebama i ciljevima (Buntak, online, 2013).

Uz osnovnu plaću, zaposlenici mogu primati i varijabilni dio plaće koji se temelji na ostvarenim rezultatima njihovog rada. Rezultati rada se obično mjere kroz utvrđivanje radne norme i primjenjuju se uglavnom u proizvodnom radu. Međutim, u suvremenom vremenu s povećanim brojem uslužnih djelatnosti i izvan proizvodnih poslova, mjerljivost rezultata rada može biti teška i skupa, pa se često koristi metoda ocjenjivanja radnog učinka. Unatoč tome što je mjerenje rezultata preciznija i bolja metoda, mnoga poduzeća se sve više usredotočuju na metode ocjenjivanja radnog učinka kako bi utvrdili koliki iznos varijabilne plaće će zaposlenici ostvariti. Ove metode ocjenjivanja uključuju procjenu postignuća, ocjenjivanje kompetencija ili druge metode evaluacije performansi. Na temelju tih ocjena, određuje se iznos varijabilne plaće koju zaposlenici mogu ostvariti (Galetić, 2015).

„Prednosti varijabilnog sustava nagrađivanja su:

- stimulatивно djeluje na radnike,
- utječe na povećanje učinaka i smanjenje troškova poslovanja,
- rezultira većim plaćama za kvalitetne radnike,
- smanjuje potrebu neposredne kontrole radnika i

- šalje snažnu poruku o tome kakve rezultate organizacija očekuje od svojih zaposlenika.“  
(Galetić, 2015:174-175)

Galetić (2012) smatra da grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za njihov zajednički radni učinak. Grupa koja se nagrađuje može predstavljati tim, odjel, sektor ili čak cijelo poduzeće, ovisno o organizacijskoj strukturi i ciljevima. Najčešći pokazatelji radne uspješnosti u grupnom poticajnom nagrađivanju su financijski pokazatelji, kao što su povećanje prihoda ili dobiti ostvarene od strane grupe. Međutim, osim financijskih pokazatelja, mogu se koristiti i drugi pokazatelji kao mjera radnog učinka grupe. Ti pokazatelji mogu uključivati porast tržišta, povećanje i zadržavanje broja kupaca, zadovoljstvo kupaca, stopu fluktuacije zaposlenika, isporuku na vrijeme, trajanje ciklusa ili druge relevantne performanse koje su povezane s ciljevima i uspjehom grupe.

Prema Galetić (2015), najčešće korišteni sustavi grupnog poticajnog nagrađivanja uključuju sljedeće:

- Timski poticajni planovi: Ovi planovi se primjenjuju za manje grupe i timove u kojima svaki član grupe dobiva dodatnu financijsku nagradu za postizanje grupnog cilja. Ciljevi i rezultati se postavljaju na razini tima, što znači da se nagrade temelje na uspješnosti tima kao cjeline, a ne na uspješnosti pojedinaca unutar tima.
- Planovi udjela u zaradi (gain sharing): Ovi planovi omogućuju dodatnu novčanu nagradu za poboljšanja koja su zaposlenici zajedničkim naporom ostvarili u područjima poput povećanja produktivnosti, smanjenja troškova i povećanja dodane vrijednosti. Cilj je potaknuti široku uključenost i doprinos svih zaposlenika u poboljšanju uspješnosti poduzeća.
- Planovi udjela u profitu (profit sharing): U ovim planovima poslodavac dodjeljuje zaposlenicima posebne poticaje u obliku novca ili dionica, a iznos nagrade ovisi o poslovnim rezultatima odnosno profitu koje poduzeće ostvari. Većina poduzeća koja primjenjuje ovakav sustav nagrađivanja ima politiku da svi zaposlenici, osim najvišeg menadžmenta (a ponegdje i srednjeg), mogu sudjelovati u podjeli profita.
- Dioničarstvo zaposlenih: Ova opcija omogućuje zaposlenicima stjecanje vlasničkih prava u poduzeću. To se može ostvariti kroz dodjelu dionica zaposlenicima. Ovakav oblik nagrađivanja povezuje interese zaposlenika s interesima poduzeća te pruža mogućnost svakom zaposleniku da ostvari što bolje individualne rezultate.

Cilj je da se kroz grupno poticajno nagrađivanje potakne timski rad, suradnja i postizanje zajedničkih ciljeva te da se nagradi radna učinkovitost grupe kao cjeline.

Beneficije čine integralni dio ukupnih primanja zaposlenika te ih poslodavac dodatno isplaćuje uz redovnu plaću, bilo u cijelosti ili djelomično. One pružaju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku i mogu imati različit karakter, kao što su mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje. Također, beneficije mogu biti i trenutne pogodnosti za zaposlenika poput službenog automobila. Ove pogodnosti predstavljaju neizravne materijalne kompenzacije koje značajno utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihovog radnog vijeka, ali i nakon umirovljenja. Tijekom godina, izdavanja za beneficije su se značajno povećala (Galetić, 2015:17).

Beneficije koje zaposlenici primaju mogu se razlikovati od države do države. U svakoj zemlji postoji određeni broj beneficija koji su propisani zakonom, te su poslodavci obvezni pružiti ih svojim zaposlenicima. S druge strane, postoji i skupina beneficija koje ovisi o volji i politici samog poduzeća, odnosno poduzeće odlučuje koje dodatne beneficije će pružiti svojim zaposlenicima.

Prema Galetić (2013) beneficije se mogu podijeliti prema načelu dobrovoljnosti na sljedeće načine:

- Zakonske beneficije su određene državnim zakonima i propisima. Njihov broj i veličina ovise o zemlji u kojoj se posluje. Primjerice, zemlje Europske unije obično izdvajaju više financijskih sredstava za beneficije u usporedbi sa Sjedinjenim Američkim Državama.
- Dobrovoljne (diskrecijske) beneficije su beneficije koje se temelje na volji i odluci najvišeg menadžmenta. Raspon dobrovoljnih beneficija je širok i raznolik te može uključivati stvari poput životnog osiguranja, stipendija za školovanje, usluga prehrane, troškova prijevoza i sl. Poslodavci smatraju dobrovoljne beneficije sredstvom za privlačenje, zadržavanje i motiviranje svojih zaposlenika.

Plaća se dijeli na bruto i neto, ovisno s kojeg kuta gledanja dolazi. Bruto plaća je iznos koji zaposlenik prima prije odbitka poreza, doprinosa i drugih obveznih nameta. To je ukupna svota novca koju poslodavac isplaćuje zaposleniku na temelju dogovorenog ili propisanog radnog ugovora ili tarifnog sustava. Bruto plaća obuhvaća osnovnu plaću, dodatke, bonuse, naknade za rad u posebnim uvjetima, prekovremeni rad i druge oblike naknada za rad. Odbitci, kao što su porezi, doprinosi za socijalno osiguranje i zdravstveno osiguranje, odvajanja za mirovinsko

osiguranje i slično, izdvajaju se s bruto plaće kako bi se dobila neto plaća koju zaposlenik zapravo prima na svoj račun. Neto plaća je iznos koji zaposlenik zapravo prima na svoj račun nakon što su oduzeti svi obvezni odbici s bruto plaće. Ona predstavlja stvarni iznos novca koji zaposlenik dobiva i može koristiti za svoje osobne potrebe. Visina neto plaće ovisi o visini bruto plaće, ali također može biti podložna različitim poreznim stopama i drugim faktorima koji utječu na odbitke (Rataić, online, 2010).

### 3.2. Nagrađivanje zaposlenika

Motiviranje zaposlenika je izuzetno važno područje u organizaciji. Uspješno vođenje i motiviranje zaposlenika postiže se kroz učinkovite sustave nagrađivanja. Suvremeni menadžeri ljudskih potencijala teško mogu uspješno upravljati zaposlenicima i postići zadovoljavajuće rezultate za organizaciju bez adekvatnih sustava motiviranja i nagrađivanja. Pravilan sustav nagrađivanja može se uspostaviti samo ako menadžer zna kako postaviti i održavati takav sustav te kada je svjestan kada, kako i na koje zaposlenike treba primijeniti taj sustav. Ispravno korištenje sustava nagrađivanja pridonosi motivaciji zaposlenika i potiče ih da ostvare visoke rezultate u radu, što može dugoročno doprinijeti poslovnom uspjehu organizacije. Međutim, ako se sustav ne postavi ispravno ili se ne primjenjuje na pravi način, može doći do negativnih posljedica kao što su gubitak motivacije zaposlenika, smanjenje njihove produktivnosti i eventualni gubitak talentiranih i kvalitetnih radnika. Stoga, menadžer ljudskih resursa mora biti upoznat s načelima i metodama pravilnog nagrađivanja te pažljivo pristupiti postavljanju sustava nagrađivanja kako bi se postigao pozitivan utjecaj na zaposlenike i organizaciju. (Požega, 2012:119-140).

Materijalne i nematerijalne motivacije su dva temeljna oblika motivacije u organizaciji. Materijalne motivacije uključuju plaće koje su često ključni faktor za poticanje zaposlenika da obavljaju svoje poslove. U poduzeću, menadžeri često poduzimaju mjere poput povećanja plaća i promocija kako bi motivirali radnike. Iako se plaća često smatra ključnim motivacijskim čimbenikom, istraživanja pokazuju da i drugi faktori poput odgovornosti i sigurnosti posla također imaju važnu ulogu. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti igraju važnu ulogu u procjeni različitih zadataka u menadžmentu ljudskih resursa. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i postignuća zaposlenika u radnoj situaciji (Milkovich i Newmann, 2005).

Prema Milkovich i Newmana (2005) temelj za kreiranje sustava plaća predstavljaju politike nagrađivanja koje se dijele na unutarnji poredak, vanjsku konkurentnost, doprinos zaposlenika i upravljanje sustavom nagrađivanja. Unutarnji poredak se odnosi na stope plaća unutar organizacije, kako za zaposlenike koji obavljaju isti posao, tako i za one koji obavljaju različite poslove. Definiranje prikladnih razlika u plaći za ljude koji obavljaju različite poslove predstavlja izazov za menadžere. S druge strane, vanjska konkurentnost se odnosi na usporedbu plaća s drugim poslodavcima koji zapošljavaju istu vrstu zaposlenika. To obuhvaća procjenu razine plaće iznad, ispod ili na razini konkurencije, kao i razmatranje različitih kombinacija oblika plaće u usporedbi s konkurentima. Vanjska konkurentnost omogućuje organizaciji da bude konkurentna na tržištu rada i da privuče i zadrži talentirane zaposlenike.

Doprinos zaposlenika je još jedna strateška politika nagrađivanja koja se fokusira na vrednovanje i nagrađivanje doprinosa zaposlenika. To uključuje procjenu radne uspješnosti, individualnih postignuća, vještina i stručnosti te njihov utjecaj na postizanje ciljeva organizacije. Ova politika promiče pravedno nagrađivanje zaposlenika na temelju njihovog doprinosa i potiče motivaciju za postizanje izvrsnosti. Upravljanje sustavom nagrađivanja obuhvaća sve aktivnosti vezane uz planiranje, implementaciju, praćenje i prilagodbu sustava nagrađivanja kako bi se postigli ciljevi organizacije. Ovo uključuje postavljanje jasnih ciljeva, usklađivanje sustava nagrađivanja s poslovnim strategijama i promjenama u okolini, evaluaciju učinkovitosti sustava te prilagodbu politika i praksi nagrađivanja prema potrebama organizacije i njezinih zaposlenika (Milkovich i Newmann, 2015).

Pravedno i adekvatno nagrađivanje igra ključnu ulogu u održavanju produktivnosti, zadržavanju talentirane radne snage i postizanju organizacijskih ciljeva. Nagrađivanje zaposlenika trebalo bi biti temeljeno na njihovim doprinosima, postignućima i kvaliteti rada. Pravednost je ključna kako bi radnici osjećali da su njihovi naponi i rezultati priznati i cijenjeni. To može potaknuti njihovu motivaciju i potrebu za kontinuiranim poboljšanjem.

### 3.2.1. Ciljevi nagrađivanja

Prema Buble i Bakotić (2013.), možemo razlikovati dvije osnovne grupe ciljeva u kompenzacijskom menadžmentu: opće ciljeve i ciljeve s aspekta poslodavca i zaposlenika.

Opći ciljevi kompenzacijskog menadžmenta proizlaze iz širih ciljeva poduzeća te su usmjereni na stvaranje vrijednosti za kupce. Da bi poduzeće moglo ostvariti tu vrijednost, neophodni su

odgovarajući resursi. U današnjem vremenu, ljudski resursi igraju ključnu ulogu u tim resursima, zbog čega poduzeće treba privući, zadržati i motivirati te resurse kako bi postiglo svoje ciljeve. Stoga, osnovni cilj kompenzacijskog menadžmenta jest pridobiti, zadržati i motivirati visokokvalitetne ljudske resurse koji će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća (Buble i Bakotić, 2013:42).

Kada se radi o ciljevima s aspekta poslodavca, može se zaključiti da bi cilj bio postići što veći radni učinak uz što manje kompenzacija. S druge strane, kada razmatramo ciljeve s aspekta zaposlenika, suprotno se zaključuje - želja je postići što veću kompenzaciju uz što manji rad. Bitno je naglasiti da visina kompenzacije, uključujući plaću, ima značajnu ulogu za obje strane, ali nije jedini važan faktor u njihovom međusobnom odnosu. Stoga, definiranje posebnih ciljeva kompenzacijskog menadžmenta zahtijeva sveobuhvatan i širok pristup, jer zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh poduzeća proizlaze iz pravilnog postavljanja i provedbe tih ciljeva (Buble i Bakotić, 2013:42).

Prema Galetiću (2015.), najvažniji ciljevi kompenzacijskog menadžmenta su privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Stoga, primarni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta su sljedeći:

- „Privući prave ljude u pravo vrijeme za prave poslove i zadatke.
- Zadržati najbolje ljude tako da se prizna i nagradi njihov doprinos.
- Motivirati zaposlene da pridonesu maksimalno u skladu sa svojim sposobnostima,, (Galetić, 2015:51).

Ciljevi nagrađivanja imaju ključnu ulogu u stvaranju motivirane radne snage, poticanju postizanja rezultata i unaprjeđivanju uspjeha organizacije na više načina. Postavljanje jasnih ciljeva nagrađivanja omogućuje zaposlenicima da se fokusiraju na specifične zadatke i ispunjavanje očekivanja, što povećava njihovu motivaciju i usredotočenost na ključne poslovne ciljeve. Kroz sustav nagrađivanja koji je usklađen s tim ciljevima, zaposlenici se potiču da pruže izvanredne napore, postignu visoke rezultate i premašuju očekivanja.



### 3.2.2. Strategije nagrađivanja

Da bi organizacija mogla uspješno napredovati, važno je razviti strategiju nagrađivanja. Strategija nagrađivanja treba biti usklađena s dugoročnim ciljevima organizacije, kao i sa strateškim smjernicama. Glavni cilj strategije nagrađivanja je osigurati mjerenje postignutih rezultata, poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada te upravljati plaćama na duže staze. Ova strategija pomaže u motiviranju zaposlenika, potiče njihovu angažiranost i pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva. Važno je da strategija nagrađivanja bude sveobuhvatna, fleksibilna i pravedna kako bi se osigurala dugoročna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika (Brown, 2001).

Galetić (2015) smatra ukoliko je strategija nagrađivanja pravilno oblikovana te je postignut pravilan balans između poslovnih strategija, strategija upravljanja ljudskim resursima i strategija nagrađivanja, kompenzacijski menadžment može biti iznimno uspješan. Također, važno je nadodati da je ključno uspostaviti pravilan odnos između navedenih strategija kako bi se postigao optimalan rezultat. Realizacija strateških ciljeva je olakšana kada su prisutne navedene okolnosti, budući da one utječu na ostvarivanje konkurentske prednosti organizacije. Istovremeno, te okolnosti doprinose postizanju ciljeva kompenzacijskog menadžmenta. Primjenom takvog pristupa mogu se razviti određene kompenzacijske politike koje, zajedno s primjerenim tehnikama i metodama nagrađivanja, rezultiraju izgradnjom fer i motivirajućeg sustava nagrađivanja.

Strategija nagrađivanja ne može biti neovisna od poslovne strategije i drugih strategija koje se primjenjuju u organizaciji. Potrebno je uzeti u obzir poslovne ciljeve organizacije, tehnološke promjene, demografske i društvene promjene, kao i potrebe zaposlenika i tržišta rada. Strategija nagrađivanja mora biti usklađena s drugim elementima upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se osiguralo da su svi elementi organizacije usmjereni ka postizanju istih ciljeva. Potrebno je razviti strategiju koja će osigurati da organizacija ima pravičan i održiv sustav nagrađivanja koji će privući i zadržati talentirane radnike te potaknuti radnu učinkovitost i inovativnost (Armstrong, 2015).

Pri oblikovanju strategije nagrađivanja, potrebno je uzeti u obzir širok spektar čimbenika koji utječu na organizaciju i okolinu. Konkurentska dinamika industrije u kojoj organizacija djeluje važna je za razumijevanje tržišnih uvjeta i konkurentske prednosti. Društveno-politički i zakonski okvir utječu na regulative i norme koje treba poštivati prilikom oblikovanja sustava

nagrađivanja. Interesi stakeholdera, uključujući zaposlenike, menadžere, sindikate, dioničare i državu, također igraju ključnu ulogu. Njihove potrebe, očekivanja i interesi trebaju biti uključeni u strategiju nagrađivanja kako bi se osigurala podrška i sudjelovanje svih relevantnih strana. Organizacijska kultura ima veliki utjecaj na oblikovanje strategije nagrađivanja. Vrijednosti, pretpostavke i stilovi rukovođenja koji prožimaju organizaciju trebaju biti usklađeni s ciljevima i pristupima nagrađivanja. Održavanje skladnog odnosa između organizacijske kulture i strategije nagrađivanja ključno je za postizanje uspjeha. Svi navedeni čimbenici međusobno su povezani i zahtijevaju cjelovit i holistički pristup pri oblikovanju strategije nagrađivanja. Važno je analizirati njihov utjecaj, uskladiti ih s poslovnim ciljevima i vrijednostima organizacije te osigurati da strategija nagrađivanja bude u skladu s promjenjivim okruženjem i potrebama dionika (Požega, 2012:150-198).

### 3.3. Ocjenjivanje radne uspješnosti

Praćenje radne uspješnosti je postupak koji uključuje praćenje i analizu zaposlenika te njihovih radnih učinaka kako bi se stekao uvid u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi, i kako bi se utvrdilo mogu li raditi brže, bolje i učinkovitije, ako je to moguće (Požega, 2012:104). Također, Dessler (2015) smatra da je procjena radne učinkovitosti proces ocjenjivanja trenutne i/ili prošle radne učinkovitosti djelatnika u usporedbi s postavljenim normama učinkovitosti. U oba slučaja, glavni cilj je utvrditi razinu radne uspješnosti zaposlenika i pronaći načine kako je poboljšati, sve s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Bahtijarević-Šiber (1999) tvrdi da je temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Upravo zbog toga je važno da se ciljevi praćenja i ocjenjivanja ljudskih resursa pravilno odrede kako bi se osigurala uspješnost njihove procjene, što će zauzvrat utjecati na daljnje odluke o nagrađivanju ili kažnjavanju radnika te adekvatnih poticajnih metoda. Osim toga, jedan od važnijih ciljeva ocjenjivanja je praćenje individualnih karijera, što je iznimno važno za trenutačne i potencijalne zaposlenike te stvara konkurentsku prednost u današnjem poslovnom svijetu.

Prema Požegi (2012) postupak mjerenja radne uspješnosti ili učinkovitosti djelatnika može se definirati kao praćenje i analiza radne uspješnosti u tri koraka, koji zajedno čine proceduru mjerenja:

- Prvi korak je određivanje kriterija koji će predstavljati radnu uspješnost. Ti kriteriji mogu se temeljiti na ciljevima organizacije, poslovnim zahtjevima ili specifičnim mjerljivim pokazateljima. Važno je jasno definirati očekivanja i standarde koje djelatnici trebaju ispuniti kako bi se procijenila njihova radna uspješnost.
- Drugi korak je kontinuirano i dugoročno praćenje radne uspješnosti djelatnika. To se može postići kroz redovite povratne informacije, evaluacijske sastanke, samoprocjene ili druge metode procjene. Važno je sustavno pratiti i bilježiti radne učinke te uspoređivati ih s postavljenim kriterijima radne uspješnosti.
- Treći korak uključuje komunikaciju s djelatnicima o njihovoj radnoj uspješnosti. To uključuje razgovore s zaposlenicima kako bi se podijelila povratna informacija o njihovim postignućima, raspravilo o eventualnim problemima i identificirali načini za poboljšanje radnih aktivnosti i radne uspješnosti. Ovaj proces potiče motivaciju, omogućuje rješavanje eventualnih problema te podržava daljnji razvoj i napredak zaposlenika.

Noe i dr. (2006) objašnjavaju da postoji nekoliko različitih načina mjerenja uspješnosti zaposlenika, pri čemu se uzimaju u obzir specifični parametri mjerenja. Autori su razvrstali modele i tehnike ocjenjivanja u pet glavnih pristupa:

- Usporedni pristup (uspoređuje radnu uspješnost zaposlenika s drugim zaposlenicima u organizaciji, a može se postići kroz rangiranje, ocjenjivanje u odnosu na norme ili usporedbu s referentnom skupinom);
- Pristup temeljen na osobinama (fokusira se na procjenu osobnih karakteristika, kompetencija i vještina zaposlenika, temelji se na subjektivnom dojmu ili koristi specifične metode poput upitnika ili testiranja);
- Pristup temeljen na ponašanju (usredotočuje se na promatranje i procjenu ponašanja zaposlenika na radnom mjestu, a vrednuju se specifični aspekti ponašanja, kao što su timski rad, komunikacija, inicijativa i slično);
- Pristup temeljen na rezultatima (procjenjuje radnu uspješnost na temelju ostvarenih rezultata i postignuća zaposlenika, mjerenje se temelji na konkretnim kvantitativnim ili kvalitativnim pokazateljima, kao što su postignuti ciljevi, prodaja, produktivnost itd.);

- Kvalitativni pristup (koristi se za ocjenjivanje radne uspješnosti putem kvalitativnih metoda, kao što su intervjui, evaluacijski razgovori ili osmatranje zaposlenika u realnom radnom okruženju).

Svaki od ovih pristupa ima svoje prednosti i ograničenja te se može koristiti pojedinačno ili u kombinaciji, ovisno o potrebama i kontekstu organizacije. Odabir odgovarajućeg pristupa ovisi o ciljevima mjerenja radne uspješnosti i preferencijama organizacije.

Prilikom procjenjivanja zaposlenika, menadžeri se mogu suočiti s nizom subjektivnih pogrešaka koje značajno utječu na njihovu poslovnu izvedbu, karijeru, plaću i međuljudske odnose unutar organizacije. Ove pogreške otežavaju relevantnost ocjenjivanja, a najveći problemi mogu proizaći iz tehničkih problema koji utječu na pravednost procjene.

Dessler (2015) i Požega (2012) identificiraju neke od najčešćih tehničkih problema koji mogu rezultirati subjektivnim pogreškama:

- Halo efekt koji se odnosi na situaciju kada se na temelju jedne pozitivne ili negativne osobine koju osoba posjeduje, donosi zaključak o drugim karakteristikama te osobe, ne uzimajući u obzir druge relevantne činjenice.
- Nejasne norme koje se odnose na situaciju kada ne postoje jasna pravila za mjerenje radne uspješnosti ili kada se pravila različito interpretiraju. To može dovesti do nesigurnosti kod ocjenjivača i neujednačenih ocjena različitih zaposlenika.
- Tendencija ka sredini se odnosi na situaciju kada se ocjenjivači boje davati ekstremne ocjene (najbolje ili najgore) te stoga daju prosječne ocjene svim zaposlenicima. To može dovesti do nedovoljne razlike između ocjena i time do neadekvatne procjene radne uspješnosti.
- Favoriziranje ili strogost su problemi koji se odnose na tendenciju ocjenjivača da favoriziraju ili budu stroži prema određenim zaposlenicima. To može biti zbog osobnih preferencija, prijateljstava ili animoziteta prema određenim zaposlenicima.
- Pristranost se odnosi na situaciju kada se ocjenjivači fokusiraju samo na određene aspekte radne uspješnosti, a zanemaruju druge važne čimbenike.
- Konstantna pogreška se odnosi na situaciju kada ocjenjivači imaju tendenciju koristiti uvijek istu ocjenu, bez obzira na varijacije u radnoj uspješnosti zaposlenika.

- Vremenska pogreška se odnosi na situaciju kada se procjena radne uspješnosti temelji samo na kratkoročnim rezultatima, bez uzimanja u obzir dugoročnih rezultata. To može dovesti do neadekvatne procjene radne uspješnosti zaposlenika.

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je složen proces koji ima važnu ulogu u organizacijama. Međutim, kao što je navedeno, ocjenjivanje može biti podložno subjektivnim pogreškama i tehničkim problemima koji mogu utjecati na pravednost procjene. Da bi ocjenjivanje bilo što objektivnije i pravednije, potrebno je poduzeti određene korake. To uključuje jasno definiranje kriterija radne uspješnosti i normi, osiguravanje obuke ocjenjivača o postupku ocjenjivanja, pružanje povratne informacije zaposlenicima i redovito praćenje i ažuriranje sustava ocjenjivanja.

## 4. METODOLOGIJA RADA

Analiza i upravljanje plaćama su ključni procesi u ljudskim resursima koji se odnose na proučavanje, procjenu, oblikovanje i administraciju plaća zaposlenika unutar organizacije. Ovi procesi su važni za osiguravanje pravedne i konkurentne kompenzacije zaposlenika, motiviranje i zadržavanje talenta te postizanje organizacijskih ciljeva. Glavni cilj ovog rada je analizirati i ukazati na razlike u prosječnim plaća u različitim industrijama. U ovom radu se izabiru rudarska, prerađivačka i građevinarska industrija u Republici Hrvatskoj i njihov prosjek plaća u rasponu od 5 godina u razdoblju od 2018. do 2022. godine.

### 4.1. Struktura rada

Rad je podijeljen u šest poglavlja kojima se pokušava objasniti i pratiti kretanje plaća u različitim industrijama. U prvom poglavlju uvodi se u temu analize plaća u odabranim industrijama, kao i ciljevi i svrha istraživanja. Potom slijedi drugo poglavlje čiji je naslov *Kompenzacije* u kojem se opisuje koncept kompenzacija, što se dijele na materijalne kompenzacije i nematerijalne kompenzacije. Ovdje se jasno definiraju pojmovi i ukazuju na razlike između navedenoga. Potom se materijalne kompenzacije dijele na poglavlja treće razine koje se nazivaju izravne materijalne kompenzacije i neizravne materijalne kompenzacije. Ovdje se detaljno i točno navode koje su to kompenzacije i kakva je njihova uloga u samom pojmu kompenzacije kao i doživljaj na radnika. Nakon navedenoga dolazi se do poglavlja broj tri koji glasi *Plaće*. Ovaj dio fokusira se na plaću kao jedan od oblika materijalne kompenzacije. Opisuje se struktura plaće i nagrađivanje zaposlenika te se navode ciljevi i strategije nagrađivanja, kao i ocjenjivanje radne uspješnosti. U četvrtom poglavlju koje nosi naslov *Metodologija rada* opisuje se struktura rada i metode istraživanja koje su korištene u analizi plaća u odabranim industrijama. Također, navode se istraživački ciljevi i pitanja. Potom dolazi istraživački dio rada koji glasi *Analiza plaća u odabranim industrijama*. Ovaj dio sadrži tri poddijela u kojima se provodi detaljna analiza plaća u rudarstvu, prerađivačkoj industriji i građevinarstvu za period od 2018. do 2022. godine. U ovom dijelu navode se i relevantne tablice, slike i grafikoni. Prije samog istraživačkog dijela, kako bi razumjele plaće teorijski se upoznaje gospodarstvo Republike Hrvatske te se kroz par pokazatelja objašnjavanja status odabranih industrija u gospodarstvu, pod nazivom *Gospodarstvo i odabrane industrije u*

*Republici Hrvatskoj*. Nakon toga slijedi *Rasprava* u kojoj se povezuje istraživanje u jednu cjelinu. Te *Zaključak* u kojem se sumira sve proučeno i donose zaključci za upravljanje plaćama u odabranim industrijama.

#### 4.2. Metode istraživanja

U slučaju ovog diplomskog rada o analizi plaća u odabranim industrijama, korištene su uobičajene znanstveno-stručne metode podobne za ovu studijsku razinu kako bi se analizirao predmet istraživanja. Korištena je metoda analize kojom se nastojalo raščlaniti i objasniti pojam kompenzacija, kao i materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Također, statistička metoda je primijenjena kako bi se, pomoću tablica i grafikona, prikazale prosječne plaće u navedenim industrijama isto kao i usporedbu istih, što se nadovezalo s prethodnom metodom analize, kao i sinteze kako bi se postigao što bolji rezultat istraživanja. Nadalje, koristila se i povijesna metoda za prikupljanje podataka iz izvještaja, znanstvenih publikacija relevantnih za određeno vremensko razdoblje, što je doprinijelo sveobuhvatnosti rada. Dakle u radu je bila prisutna analiza postojećih podataka.

#### 4.3. Istraživački ciljevi i pitanja

Svrha ovog diplomskog rada je prikazati oscilacije u plaćama između pojedinih industrija unutar Republike Hrvatske, uzevši u obzir vremenski period od 2018. do 2022. godine. Problemi koji su se proučavali u radu su bili kretanje same plaće unutar pojedine industrije zasebno, te kretanje plaća unutar sve tri industrije u istom vremenskom rasponu. U konačnici se nastoji utvrditi u kojoj od navedenih industrija radnik ima veću neto plaću i u kojem vremenskom razdoblju unutar promatranih godina.

## **5. GOSPODARSTVO I ODABRANE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Gospodarstvo, poznato i kao privreda, bavi se zadovoljavanjem ljudskih potreba putem proizvodnje, potrošnje i razmjene, a uspješno upravljanje gospodarstvom zahtijeva ispravno korištenje ograničenih resursa kroz primjenu načela ekonomiziranja (Blanchard, 2005:139).

Gospodarstvo se može podijeliti na četiri osnovne sektore: primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne djelatnosti. Primarne djelatnosti obuhvaćaju proizvodnju hrane i sirovina te uključuju poljodjelstvo (poljoprivreda i stočarstvo), ribarstvo i šumarstvo. Ove djelatnosti zadovoljavaju osnovne ljudske potrebe i bile su glavne djelatnosti u povijesti. Danas su manje zastupljene zbog automatizacije i modernizacije, te manjeg udjela radne snage u tim sektorima. Sekundarne djelatnosti obuhvaćaju industriju, građevinarstvo, rudarstvo, energetiku, brodogradnju i proizvodno obrtništvo. Ove djelatnosti proizvode dobra koja nisu nužno potrebna za preživljavanje, ali čine život udobnijim i poboljšavaju gospodarski razvoj. Tercijarni sektor uključuje uslužne djelatnosti kao što su trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam i druge usluge. Ovaj sektor je najzastupljeniji u modernim gospodarstvima i zapošljava velik dio radne snage. Kvartarni sektor obuhvaća djelatnosti koje pružaju intelektualne usluge i podršku društvu. To uključuje obrazovanje, zdravstvo, znanost, kulturu, informacijsku tehnologiju, istraživanje i razvoj, javnu upravu i druge slične sektore (Portal hrvatska.eu, online, 2023.).

Republika Hrvatska ima raznoliko gospodarstvo koje se temelji na nekoliko ključnih sektora, uključujući turizam, usluge, industriju, poljoprivredu i građevinarstvo. Turizam igra važnu ulogu u gospodarstvu Hrvatske i čini značajan udio u bruto domaćem proizvodu (BDP-u).

Rudarstvo u Republici Hrvatskoj ima povijest koja seže unatrag tisućama godina. Republika Hrvatska je bogata različitim mineralnim sirovinama, uključujući ugljen, željeznu rudu, boksit, kalijevu sol, glineni kamen, vapnenac, naftu i plin. Međutim, tijekom proteklih nekoliko desetljeća rudarska industrija u Republici Hrvatskoj doživjela je značajan pad zbog promjena u gospodarskom i političkom okruženju. Najznačajnije rudarske operacije u Republici Hrvatskoj bile su povezane s ugljenom i željeznom rudom. Ugljenokopi poput Suvog Dola i Domašince bili su važni izvori ugljena u prošlosti. Međutim, većina tih rudnika danas je zatvorena zbog ekonomskih razloga i nedostatka konkurentnosti. Slično tome, rudnici željezne rude u Istri (Raša i Labin) također su zatvoreni. Postoji i nekoliko manjih rudnika boksita u Republici Hrvatskoj, koji se koriste za proizvodnju aluminija. Naftna industrija također je značajna, s



naftnim poljima u Istočnoj Slavoniji i Središnjoj Hrvatskoj. Plinska industrija je također prisutna, a Republika Hrvatska ima nekoliko plinskih polja u Sjevernom Jadranu. Unatoč izazovima s kojima se susreće, rudarstvo u Hrvatskoj još uvijek igra važnu ulogu u gospodarstvu zemlje. Rudarske aktivnosti pridonose stvaranju radnih mjesta, prihodima od izvoza i općenito gospodarskom rastu (Matiša, 1996).

Prerađivačka industrija u Republici Hrvatskoj igra značajnu ulogu u gospodarstvu zemlje. Ova industrijska grana obuhvaća različite sektore, uključujući prehrambenu industriju, tekstilnu industriju, kemijsku industriju, elektroničku industriju, metalnu industriju, drvenu industriju i mnoge druge. Prehrambena industrija je jedan od ključnih sektora prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj. Republika Hrvatska je poznata po bogatstvu poljoprivrednih resursa, uključujući plodno tlo, povoljnu klimu i obalne vode. Ova industrija obuhvaća proizvodnju hrane, pića i duhanskih proizvoda. Republika Hrvatska proizvodi različite prehrambene proizvode, kao što su maslinovo ulje, vino, sirevi, riblji proizvodi, mesni proizvodi, slastice i drugi prehrambeni proizvodi. Mnogi od ovih proizvoda imaju regionalne i tradicionalne karakteristike te su popularni među domaćim i stranim potrošačima (Bogović i dr., 2008.).

Građevinarstvo u gospodarstvu obuhvaća širok raspon aktivnosti vezanih za izgradnju i razvoj infrastrukture, stambenih i poslovnih objekata, prometnih sustava, energetske postrojenja, turističkih objekata i drugih građevinskih projekata. Ovaj sektor privlači značajne investicije i ima snažan utjecaj na druge industrije, uključujući proizvodnju građevinskih materijala, opreme, prijevoz i usluge. Republika Hrvatska je proteklih godina bila svjedok brojnih značajnih građevinskih projekata. To uključuje izgradnju i obnovu prometne infrastrukture poput autocesta, željeznica, luka i aerodroma. Također su izgrađeni ili obnovljeni stambeni i poslovni objekti, turistički kompleksi, sportske dvorane, bolnice i drugi važni građevinski projekti (Lacković, 2003.).

Prema *Pravilnik o djelatnostima koje se smatraju industrijom* Ministarstvo rada i mirovinskog sustava donosi odluku o djelatnostima koje se smatraju industrijama razvrstane u područja:

1. „Rudarstva (vađenje ugljena i lignita, pridobivanje ugljikovodika, vađenje metalnih ruda, ostalo rudarstvo, pomoćne uslužne djelatnosti u rudarstvu),
2. Prerađivačka industrija (proizvodnja prehrambenih proizvoda, proizvodnja pića, proizvodnja duhanskih proizvoda, proizvodnja tekstil, proizvodnja odjeće, proizvodnja kože i srodnih proizvoda, prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnju proizvoda od slame i pletarskih materijala, proizvodnja papira i proizvoda

od papira, tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa, proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda, proizvodnja kemikalija i kemikalijских proizvoda, proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka, proizvodnja proizvoda od gume i plastike, proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda, proizvodnja metala, proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme, proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda, proizvodnja električne opreme, proizvodnja strojeva i uređaja, proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica, proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava, proizvodnja namještaja, ostala prerađivačka industrija, pripravak i instaliranje strojeva i opreme)

3. Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
4. Opskrba vodom: uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša (skupljanje, pročišćavanje i opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, skupljanje otpada, djelatnosti obrade i zbrinjavanja otpada: uporaba materijala, djelatnosti sanacije okoliša te ostale djelatnosti gospodarenja otpadom)
5. Građevinarstvo (gradnja zgrada, gradnja građevina niskogradnje, specijalizirane građevinarske djelatnosti)“ (Narodne novine, 2023).

U nastavku ovog poglavlja proučit će se osnovni makroekonomski pokazatelji poput BDP-a, stope nezaposlenosti, robne razmjene s inozemstvom kako bi se približila ekonomska slika Republike Hrvatske, te kasnije usporedila među tri odabrane industrije (rudarstvo, prerađivačka industrija i građevinarstvo).

### 5.1. Bruto domaći proizvod

„Bruto domaći proizvod je mjera ukupne gospodarske djelatnosti u nacionalnom gospodarstvu, najčešće u razdoblju od jedne godine. Jednak je vrijednosti svih dobara i usluga koje se koriste u finalnoj uporabi. Osnovne su sastavnice finalne uporabe: osobna potrošnja, državna potrošnja, bruto investicije, izvoz i uvoz. Bruto domaći proizvod jednak je zbroju dodanih vrijednosti svih gospodarskih subjekata u nacionalnom gospodarstvu. Dodana vrijednost sastoji se od sljedećih sastavnica: bruto naknade zaposlenima, neto poslovni višak, porez na proizvodnju i uvoz te amortizacija. Ako nije uključena amortizacija, tada se govori o neto domaćem proizvodu. Uvijek vrijedi jednadžba da je bruto dodana vrijednost jednaka ukupnim finalnim uporabama“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, online, 2020.).

Tablica 2 BDP Republike Hrvatske u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine

GODINE	BDP u mil. EUR
2018.	51.933
2019.	54.784
2020.	50.451
2021.	58.207
2022.	67.390

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Hrvatske narodne banke, 2023.,

<https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>

Tablica 2 prikazuje vrijednosti BDP-a u Republici Hrvatskoj u vremenskom razdoblju između 2018. i 2022. godine. U 2018. godini bruto domaći proizvod iznosio je 51.933 milijuna EUR, a sljedeće godine on je iznosio 54.784 mil. EUR. U narednoj godini, 2020. godini, BDP Republike Hrvatske bio je najniži od promatranog petogodišnjeg razdoblja i on je iznosio 50.451 mil. EUR. 2019. godina je bila godina u kojoj je uslijedila svjetska pandemija prozvana covid-19 i tako se u 2020. godini s mjerama zaključavanja, obustavljanja proizvodnje i trgovanja očitovao na smanjenje BDP-a. No, u sljedećoj godini on se oporavlja i nadmašuje razinu iz 2019. godine i tako iznosi 58.207 milijuna EUR. Krajnja promatrana godina je bila najbolja u pogledu skoka BDP-a te je on iznosio 67.390 mil. EUR.

Prema podacima iz Državnog zavoda za statistiku, u sljedećoj tablici prikazan je udio tri industrije koje su odabrane, a to su rudarstvo, prerađivačka industrija i građevinarstvo.

Tablica 3 Prikaz industrija u udjelu BDP-a

GODINE	Udio rudarstva u BDP-u u mil. EUR	Udio prerađivačke industrije u BDP-u u mil. EUR	Udio građevinarstva u BDP-u u mil. EUR
2018.	165	6.387	2.103
2019.	166	6.519	2.427
2020.	95	6.087	2.537
2021.	108	6.637	2.892

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema Državnom zavodu za statistiku, najveći udio BDP-a od tri odabrane industrije ima prerađivačka industrija s 6.387 mil. EUR u prvoj promatranoj godini. U sljedećoj također slijedi

trend rasta i tako sudjeluje u BDP-u s 6.519 mil. EUR. u 2020. godini kada je pandemija pogodila svijet, u prerađivačkoj industriji je ostvaren iznos od 6.087 mil. EUR, a dok se u sljedećoj već oporavio i iznosio je 6.637 mil. EUR. Nakon Prerađivačke industrije od preostale dvije promatrane, veći iznos ima građevinska industrija s 2.103 mil. EUR. Može se uočiti kako građevinarska industrija ima rastući trend te nema oscilacija u 2020. godini koja je gotovo na sve utjecala zbog spomenute pandemije. Krajnja vrijednost građevinarstva u 2021. godini je 2.892 mil. EUR. Na posljednjem mjestu od promatranih industrija se nalazi rudarstvo koje u prvoj promatranoj 2018. godini ima 165 mil. EUR. Rudarstvo u kriznoj 2020. godini ima iznos od 95 mil. EUR u BDP-u, a u 2021. godini osjeti se blagi oporavak u iznosu od 108 mil. EUR. Na temelju navedenih podataka vidljivo je kako rudarstvo u odnosu na preostale dvije industrije zauzima najmanji udio u BDP-u s 0,25%. Potom slijedi građevinarstvo čiji je postotak ipak veći od rudarstva i on iznosi 4,6%. Prerađivačka industrija je vodeća između navedenih industrija i postotak kojim ona doprinosi BDP-u je 11,93%.

## 5.2. Broj zaposlenih

Zaposlenost se odnosi na stanje u kojem osoba ima plaćeni posao ili je samozaposlena i aktivno obavlja radne zadatke. Mjera zaposlenosti se obično izražava kao postotak radno sposobnog stanovništva koje je zaposleno u odnosu na ukupan broj radno sposobnih osoba. S druge strane, nezaposlenost se odnosi na stanje kada radno sposobne osobe nemaju posao, ali su aktivno u potrazi za zaposlenjem. Stopa nezaposlenosti mjeri postotak nezaposlenih osoba u odnosu na ukupan broj radno sposobnih osoba na tržištu rada. Zaposlenost i nezaposlenost su važni pokazatelji stanja gospodarstva i blagostanja društva. Visoka stopa zaposlenosti obično ukazuje na ekonomsku stabilnost, veće prihode i poboljšanu kvalitetu života. S druge strane, visoka stopa nezaposlenosti može ukazivati na ekonomske probleme, nesigurnost i smanjenu kupovnu moć stanovništva (Knežević i dr., 2022.).

Tablica 4 Stopa zaposlenosti i stopa nezaposlenosti u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine u Republici Hrvatskoj

GODINE	Stopa zaposlenosti	Stopa nezaposlenosti
2018.	46,87%	8,43%
2019.	47,72%	6,62%
2020.	47,20%	7,51%
2021.	47,84%	7,61%
2022.	48,66%	6,96%

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

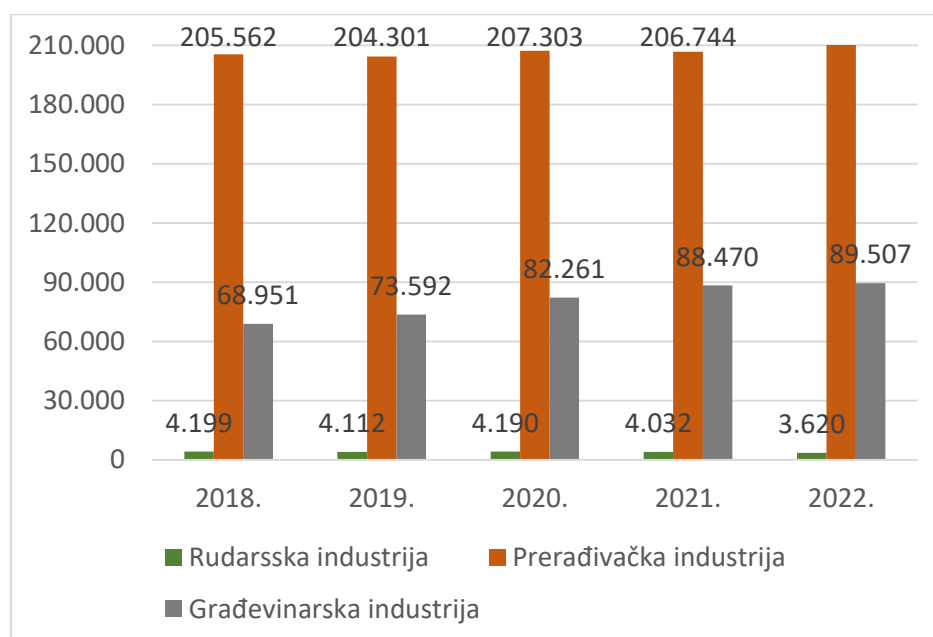
U tablici 4 prikazane su stope zaposlenosti i nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj u razdoblju između 2018. i 2022. godine. Prema podacima navedenim u tablici, stopa zaposlenosti u Republici Hrvatskoj u navedenom vremenskom razdoblju kreće se od 46,87% kao početna, odnosno stopa zaposlenosti u 2018. godini, do 48,66% u 2022. godini koja je i zaključna u promatranom razdoblju. Primjećuje se trend rasta stope zaposlenosti što označava povećanje postotka radno aktivnog stanovništva koje je zaposleno u odnosu na ukupno radno sposobno stanovništvo, što ukazuje na povećanje broja zaposlenih osoba u gospodarstvu ili populaciji. U 2020. godini kada su se učinci pandemije koronavirusa osjetile, stopa zaposlenosti iznosila je 47,20%, a sljedeće godine je iznosila je 47,84%. u posljednjoj promatranoj godini je najviša stopa zaposlenosti, 48,66%. Kao što je rečeno, stopa nezaposlenosti predstavlja postotak radno sposobnog stanovništva koji nije u radnom odnosu i u aktivnom je traženju za zaposlenjem u odnosu na ukupno radno sposobno stanovništvo. U Republici Hrvatskoj imamo u 2018. godini stopu nezaposlenosti od 8,43%, te u 2019. godini od 6,62% koji je divan pomak u godini dana za državu u razvoju. No, utjecaj pandemije i zatvaranja utjecao je i na stopu nezaposlenosti te se ona ponovno povećava na 7,51% i nastavlja rasti i u 2021. godini i zaustavlja se na 7,61%. U krajnjoj promatranoj godini, 2022. godini, stopa nezaposlenosti se snižava i biva 6,96%.

Tablica 5 Broj zaposlenih u pojedinim industrijama u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine

BROJ ZAPOSLENIH				
GODINE	Republika Hrvatska	Rudarstvo	Prerađivačka industrija	Građevinarstvo
2018.	1.517.580	4.199	205.562	68.951
2019.	1.555.068	4.112	204.301	73.592
2020.	1.543.869	4.190	207.303	82.261
2021.	1.575.837	4.032	206.744	88.470
2022.	1.619.969	3.620	210.343	89.507

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U tablici 5 prikazani su podaci iz Državnog zavoda za statistiku o broju zaposlenih u Republici Hrvatskoj neovisno o djelatnosti u kojoj su zaposleni i nadalje prikazan je broj zaposlenih u tri promatrane industrije. Iz navedene tablice vidljiv je broj osoba zaposlenih u razdoblju 2018. - 2022. godine, gdje se uočava kako je najveći broj zaposlenih osoba bio u posljednjoj promatranoj godini, odnosno 2022. godini, dok je najniži broj zaposlenih u RH bio u 2018. godini. Vidljivo je i smanjenje broja zaposlenih u 2020. godini zbog utjecaja svjetske pandemije.



Grafikon 1 Broj zaposlenih u Republici Hrvatskoj prema tri odabrane industrije u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U grafičkom prikazu broj 1, promatrani su podaci broja zaposlenih u tri odabrane industrije, rudarskoj, prerađivačkoj i građevinarskoj. Iz grafikona se vidi odskok broja zaposlenih u prerađivačkoj industriji koji prevladava između 204.301 i 210.343, što je 50 puta veće od broja zaposlenih u rudarskoj industriji čiji se brojevi kreću između 3.620 i 4199. Također se može uvidjeti kako se broj zaposlenih u prerađivačkoj industriji kroz godine povećavao, te je u 2022. godini najveći broj zaposlenih od 210.343, dok se u rudarskoj industriji dogodilo suprotno. U početnoj, 2018. godini broj zaposlenih je bio najviši i iznosio je 4.199, dok se u posljednjoj godini snizio do 3.620 osoba. Građevinska industrija broji između 68.951 i 89.507 tijekom promatranog vremenskog razdoblja i ona ima pozitivan trend rasta kroz svih pet godina.

## 6. ANALIZA PLAĆA U ODABRANIM INDUSTRIJAMA

U Republici Hrvatskoj, industrijska proizvodnja zauzima značajno mjesto u ukupnoj proizvodnji, a najviše se ističe prerađivačka industrija. Tijekom tranzicije, poneka su poduzeća ugašena dok su druga pokušala pratiti svjetske trendove proizvodnje. Značajna proizvodnja postoji i u građevinarskom sektoru i energetici. Vodeće industrijske grane po ukupnom prihodu su proizvodnja hrane, pića i duhana, a potom slijede kemijska i naftna industrija (Hrvatska.eu, 2023.).

Prema Nestiću (2009) plaće se promatraju na dva načina, sa stajališta poslodavca kojemu plaća zaposlenika predstavlja trošak rada koji sadržava još i doprinose, poreze i prireze te se ona naziva bruto plaća. Ako se promatra sa stajališta zaposlenika, onda se govori o neto plaći koja se objašnjava kao nagrada zaposleniku za obavljeni rad.

U nastavku ovoga poglavlja proučene su bruto i neto plaće u 3 industrije (rudarstvo, prerađivačka industrija i građevinarstvo) Republike Hrvatske u razdoblju od 2018. do 2022. godine. U analizi se uzima razdoblje od 5 godina kako bi se što točnije shvatilo kretanje plaća u tim industrijama te napravila vjerna usporedba.

### 6.1. Analiza plaća u rudarstvu (2018.- 2022. godine)

Na samome početku prikazan je se prosjek bruto plaće tijekom godina (2018.-2022.) u rudarskoj industriji. Kao što je već rečeno, bruto plaća je iznos koji poslodavac plaća zaposlenika, uz plaćanja poreza, prireza i doprinosa, dok je neto plaća iznos koji zaposlenik prima. U tablici 1 bit će usporedno prikazan prosječni iznos bruto plaće za svaku pojedinu godinu u rudarskoj industriji.



Tablica 6 Prosječna bruto plaća isplaćena po zaposlenome u rudarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Bruto plaća u EUR	% promjena bruto plaće
2018.	1.467,00	-
2019.	1.469,00	0,13
2020.	1.440,00	-1,84
2021.	1.491,00	1,64
2022.	1.634,00	11,38

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023., [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U tablici 6 uneseni su podatci za prosječne bruto plaće u navedenim godinama. Kao što se može primijetiti, poslodavci su najviše izdvajali za svoje zaposlenike u prosjeku 1.634,00 EUR u 2022. godini, dok je najniži iznos u 2020. godini koji je 1.440,00 EUR po zaposlenome. Vidljiv je neznatan rast isplaćene prosječne bruto plaće po zaposlenome sa 1.467,00 na 1.469,00 EUR od 2018. do 2019. godine. Provedena je horizontalna analiza uzimajući za baznu godinu, prvu promatranu, odnosno 2018. godinu, te je vidljiv rast od 0,13% tijekom prve godine. U 2020. godini bilježi se negativna promjena od 1,84%, što ukazuje na smanjenje prosječne bruto plaće u odnosu na 2018. godinu. Razlog smanjenja ovog podatka je svjetska kriza uzrokovana pandemijom korona virusa i samim time zamrzavanje proizvodnje na određeno razdoblje. Što poslodavce tjera na smanjenje troškova poslovanja koje su vodili i do otpuštanja radnika, stoga se i prosječan iznos bruto plaće isplaćen po zaposlenomu smanjio, zbog smanjenog broja zaposlenih. Nakon toga u 2021. godini zabilježena je pozitivna promjena od 1,64% u odnosu na baznu godinu te u 2022. godini nakon prekida svih ograničenja i povratku normalnog funkcioniranja svijeta nakon pandemije, rudarska industrija u Republici Hrvatskoj bilježi rast od 11,38% prosječne isplaćene bruto plaće u odnosu na 2018. godinu.

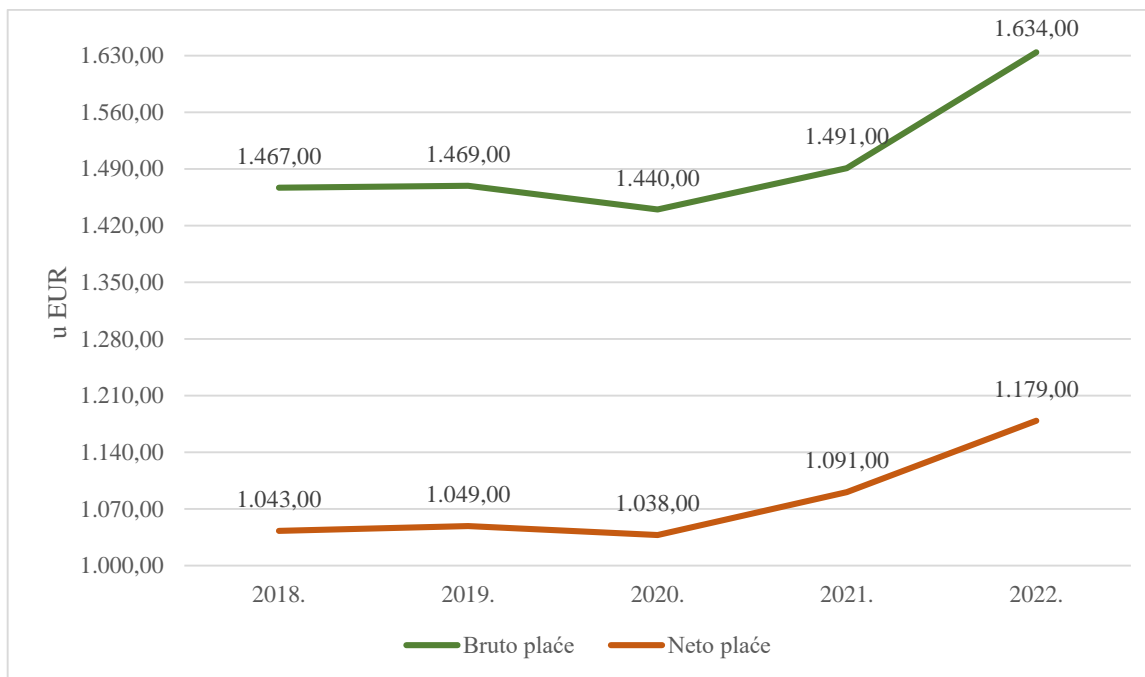
Tablica 7 Prosječna neto plaća isplaćena po zaposlenome u rudarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Neto plaća u EUR	% promjena neto plaće
2018.	1.043,00	-
2019.	1.049,00	0,58
2020.	1.038,00	-0,48
2021.	1.091,00	4,60
2022.	1.179,00	13,04

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023., [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Provedena je horizontalna analiza tijekom istih godina (2018.-2022.) za prosječnu neto isplaćenu plaću po zaposlenome u rudarskoj industriji. Kako je utvrđeno, neto plaća predstavlja nagradu, odnosno kompenzaciju za obavljen rad za poslodavca. U prvoj promatranoj godini, 2018., iznos neto prosječne isplaćene plaće po zaposlenome bilježi 1.043,00 EUR, dok u 2019. godini ona iznosi 1.049,00 EUR, a u 2020. godini, kada je i najniži u promatranim godinama iznosi 1.038,00 EUR. Gledajući postotne promjene u odnosu na početnu promatranu godinu, one su za prve dvije godine relativno male. Za 2019. godinu, promjena plaće u odnosu na prvu, 2018. godinu, iznosi 0,58%, a za 2020. godinu -0,48%. U 2020. godini se opaža negativna postotna promjena, čiji je uzrok pandemija korona virusa u svijetu i kratko zaustavljanje proizvodnje i rada. U 2021. godini promjena prosječne neto isplaćene plaće po zaposlenome je 4,60% u odnosu na prvu promatranu godinu, dok je u zadnjoj godini, 2022. iznosila 13,04%. U zadnje dvije promatrane godine se osjeti popuštanje mjera nakon korona virusa te povratak u proizvodnju, čime su se i neto isplaćene plaće povećale za dvoznamenkastu postotnu promjenu u odnosu na 2018. godinu.

U sljedećem grafičkom prikazu prikazano je kretanje prosječne bruto plaće isplaćene prema zaposlenome i prosječne neto plaće isplaćene prema zaposlenome u razdoblju od 2018. do 2022. godine.



Grafikon 2 Kretanje prosječne bruto i neto plaće po zaposlenome u radarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, 2023. [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](https://statistika.u-nizu.hr)

U grafičko prikazu 2 vidljiv je rast obje varijable kroz godine. Točnije, gledajući putanju prosječne bruto isplaćene plaće, vidljiv je pad vrijednosti u 2020. godini kada je iznosila 1.440,00 EUR, što je najniža vrijednost u promatranom razdoblju. Nakon toga se može uvidjeti kako prosječna bruto plaća raste na 1.491,00 EUR u sljedećoj godini te doživljava najveći rast u 2022. godini i bilježi vrijednost od 1.634,00 EUR. Promatrajući varijablu neto plaće, može se uvidjeti kako ima isti trend ponašanja kao i varijabla bruto plaće, samo s manjim iznosima. U 2020. godini neto plaće također bilježe najnižu vrijednost od 1.038,00 EUR u promatranom razdoblju nakon koje se iznos neto plaće povećava na 1.091,00 EUR u sljedećoj godini, te na 1.179,00 EUR u posljednjoj promatranoj godini, što predstavlja također kao i kod bruto plaća najveću moguću pozitivnu promjenu. Treba naglasiti kako su varijable međusobno proporcionalne, odnosno rastom jedne varijable, u ovom slučaju prosječna bruto plaće, rast će i druga varijabla, odnosno prosječna neto plaća.

## 6.2. Analiza plaća u prerađivačkoj industriji (2018.-2022. godine)

Kao kod rudarske industrije, prvo će se analizirati prosječna bruto plaća u razdoblju od 2018. do 2022. godine za prerađivačku industriju u Republici Hrvatskoj. Provest će se horizontalna analiza kroz odabrano vremensko razdoblje.

Tablica 8 Prosječna bruto plaća prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Bruto plaća u EUR	% promjena bruto plaće
2018.	1.012,00	-
2019.	1.058,00	4,55
2020.	1.114,00	10,08
2021.	1.161,00	14,72
2022.	1.264,00	24,90

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U tablici 8 prikazane su bruto prosječne plaće prema zaposlenome za svaku pojedinu godinu od 2018. do 2022. godine u prerađivačkoj industriji. Prve promatrane godine ona je iznosila 1.012,00 EUR, te se od te godine povećavala za određeni postotak. Druge promatrane godine, odnosno 2019., prosječna bruto plaća iznosila je 1.058,00 EUR, što je pozitivna promjena za 4,55% od prethodne godine. Nadalje, u 2020. godini plaće su bilježile rast od 10,08% promatrajući 2019. godinu, te iznosile 1.114,00 EUR, a u 2021. godini promjenu od 14,72 % te iznosile 1.161,00 EUR. U posljednjoj promatranoj godini, prosječna bruto plaća u prerađivačkoj industriji u Republici Hrvatskoj iznosi 1.264,00 EUR s promjenom od 24,90%. Vidljiv je pozitivan trend u bruto plaćama na području prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj.

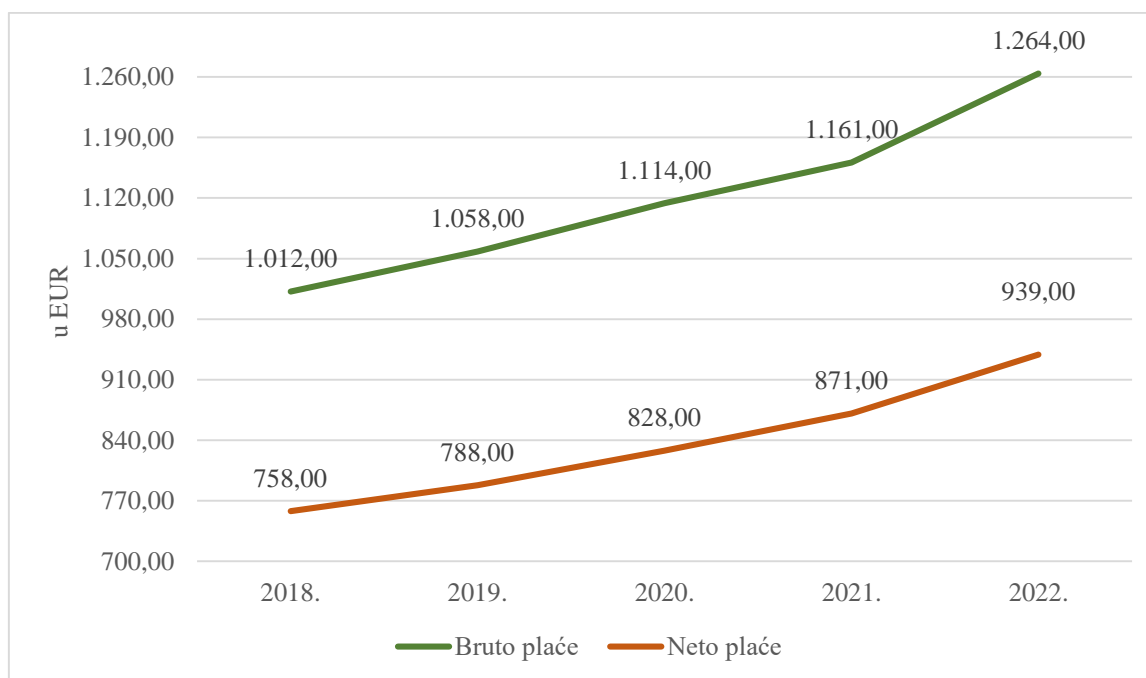
U sljedeće tabličnom prikazu, predočene su prosječne neto plaće prema zaposlenome u navedenoj industriji.

Tablica 9 Prosječna neto plaća prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Neto plaća u EUR	% promjena neto plaće
2018.	758,00	-
2019.	788,00	3,96
2020.	828,00	9,23
2021.	871,00	14,91
2022.	939,00	23,88

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema podacima iz tablice 9, prosječna neto plaća prema zaposlenome u 2018. godini iznosila je 758,00 EUR, dok je najviša iznosila 939,00 EUR i ona je zabilježena u posljednjoj promatranoj godini, točnije 2022. godini, također je utvrđena promjena od 23,88% u odnosu na prvu promatranu. Neto plaće su kroz navedene promatrane godine rasle za određenu postotnu promjenu, no trend je ostao pozitivan. U 2019. godini prosječna neto plaća iznosila je 788,00 EUR s postotnom promjenom od 3,96%, dok je u 2020. godini neto plaća iznosila 828,00 EUR s promjenom od 9,23% u odnosu na početnu promatranu godinu. Nadalje, neto plaće su rasle i kroz sljedeće godine, te je za 2021.godinu zabilježen rast u odnosu na 2018. za 14,91% s iznosom od 871,00 EUR. U posljednjoj godini prosječna neto plaća je 939,00 EUR, što je i najviša neto plaća u promatranom razdoblju s promjenom od 23,88% u odnosu na baznu, 2018. godinu.



Grafikon 3 Kretanje prosječne bruto i neto plaće prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu](#) | [Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U Grafičkom prikazu broj 3, navedene su usporedno prosječne bruto i neto plaće prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji. Obje varijable imaju pozitivnu tendenciju rasta, dakle niti jedna varijabla nema negativnu vrijednost promjene, što ukazuje na postupno povećanje iznosa bruto i neto plaće, što je vidljivo i iz prikaza. Stoga prva promatrana godina ima najmanje vrijednosti za obje varijable, dok posljednja promatrana ima najveće vrijednosti. Također, najveće povećanje vrijednosti vidljivo je u zadnjem razdoblju, odnosno u vremenu između 2021. i 2022. godine, kada se događa potpuni oporavak od pandemije korona virusa i kada država ponovno trguje bez ograničavanja.

### 6.3. Analiza plaća u građevinarstvu (2018.-2022. godine)

Posljednja industrija čije će se prosječne bruto i neto plaće promatrati je građevinarska industrija. Također, promatrano razdoblje je od 2018. do 2022. godine. Prvo će se obraditi prosječne bruto plaće, potom prosječne neto plaće te za kraj prikazati kretanje obje varijable grafičkim prikazom.

Tablica 10 Prosječne bruto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Bruto plaća u EUR	% promjena bruto plaće
2018.	915,00	-
2019.	928,00	1,42
2020.	970,00	6,01
2021.	1.005,00	9,84
2022.	1.095,00	19,67

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu](#) | [Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema tablici 10 koja sadržava podatke prosječne bruto plaće prema zaposlenome u rasponu od 2018. do 2022. godine za građevinarsku industriju u Republici Hrvatskoj, vidljiv je pozitivan trend. 2018. godina bilježi najniže vrijednosti sa 915,00 EUR i ona predstavlja baznu godinu u horizontalnoj analizi. Sljedeća godina tako bilježi pozitivnu promjenu od 1,42% te iznos plaće od 928,00 EUR. Pozitivan trend se nastavlja, stoga 2020. godina ima promjenu od 6,01% u odnosu na prvu promatranu godinu i iznos prosječne bruto plaće od 970,00 EUR. U 2021. godini prosječna bruto plaća u građevinarskoj industriji iznosila je 1.005,00 EUR, a u posljednjoj promatranoj 2022. godini 1.095,00 EUR sa 19.67% promjene prosječne bruto plaće na baznu godinu.

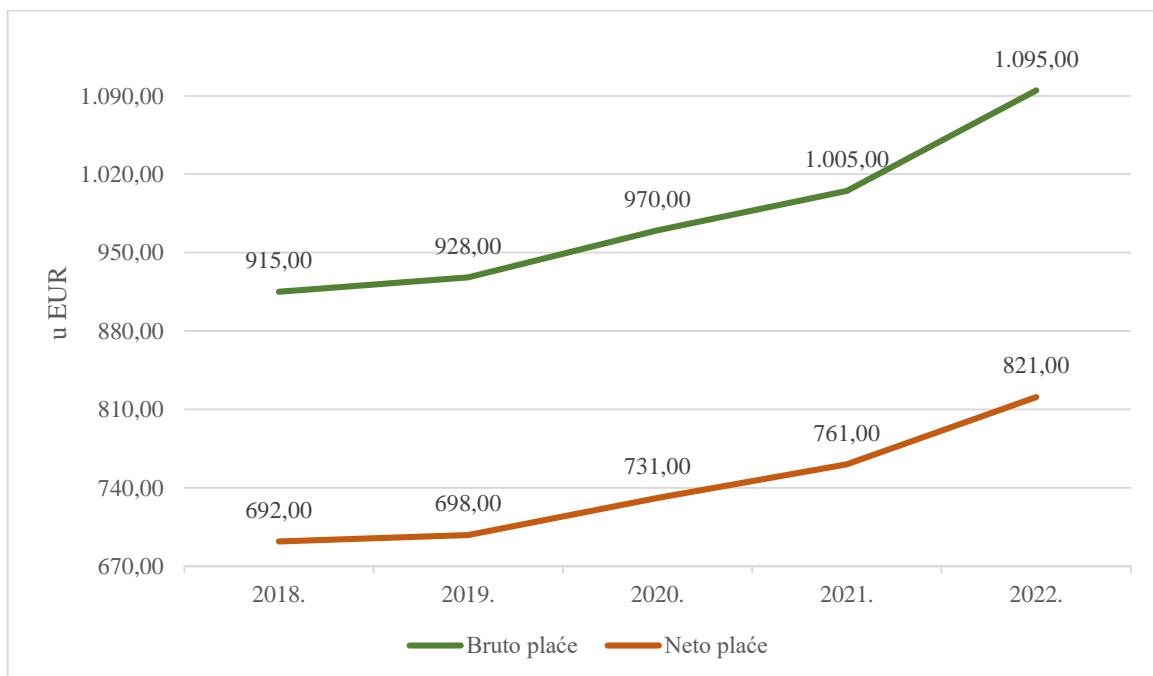
Sljedeća tablica je prikaz neto plaće u građevinarskoj industriji te njezina horizontalna analiza kroz 5 godina.

Tablica 11 Prosječne neto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

GODINE	Neto plaća u EUR	% promjena neto plaće
2018.	692,00	-
2019.	698,00	0,86
2020.	731,00	5,64
2021.	761,00	9,97
2022.	821,00	18,64

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavod za statistiku, [Statistika u nizu](#) | [Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema podacima iz tablice 11 jasno su prikazani iznosi prosječnih neto plaća isplaćenih kroz svih 5 godina koje su promatraju. Tako je jasno kako je u prvoj godini ta vrijednost bila 692,00 EUR, što predstavlja i najmanju vrijednost kroz navedeno vremensko razdoblje. Prva godina predstavlja i baznu godinu prema kojoj ostale dolaze u odnos, stoga vidimo za jednu godinu povećanje od 0,86%, što točno iznosi 698,00 EUR u 2019. godini. U 2020. godini vidi se značajni pozitivni napredak od 5,64% u odnosu na 2018. godinu u kojoj plaća iznosi 731,00 EUR. U sljedećoj godini prosječna neto plaća iznosila je 761,00 EUR, što čini porast od gotovo 10%, odnosno 9,97%, u odnosu na baznu godinu. Te za kraj ostaje 2022. godina s najvećim pozitivnim rastom prosječne neto plaće u odnosu na 2018. godinu s 18,64%, što iznosi 821,00 EUR.



Grafikon 4 Kretanje prosječne bruto i neto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

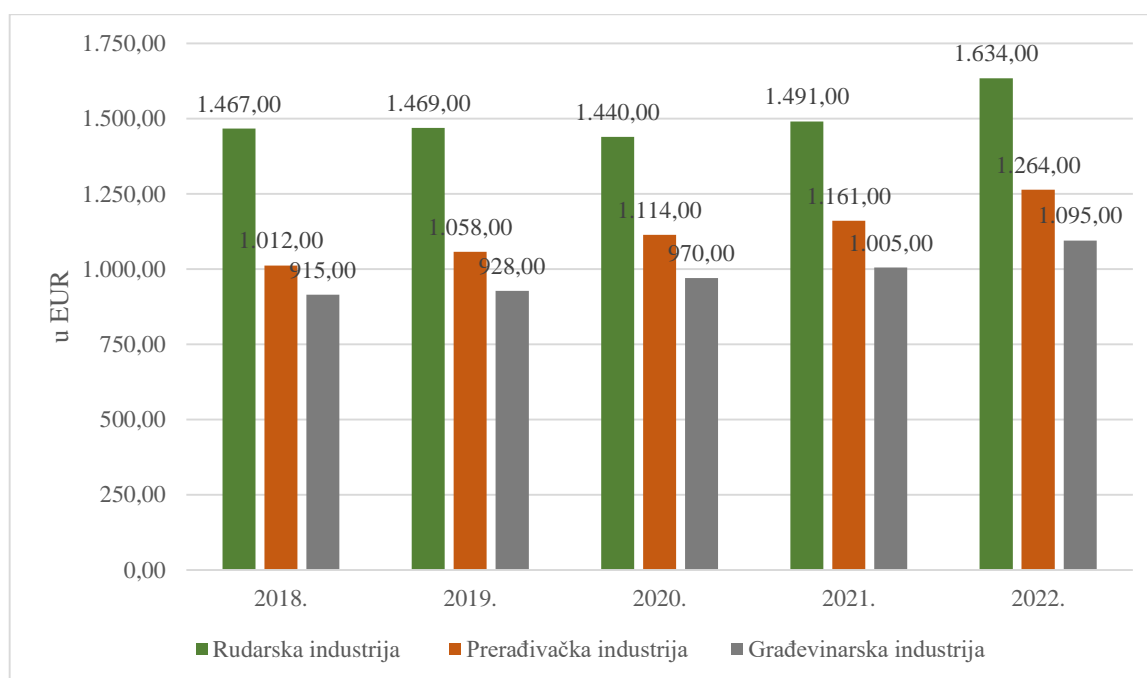
Kretanje prosječnih bruto i neto plaća kroz svih 5 promatranih godina prikazano je u grafikonu 4. Prema grafikonu vidljivo je pozitivno kretanje oba pravca, kako je već rečeno bruto i neto plaća su proporcionalne vrijednosti, koje se mijenjaju jedna uz drugu. Kao i kod preostale 2 industrije najveće povećanje prosječnih bruto i neto plaća vidljivo je u zadnjem razdoblju, odnosno između 2021. i 2022. godine. Ukoliko se pogleda pažljivije, promjena u prvom razdoblju je najmanja promjena u prosječnim vrijednostima u odnosu na svih 5 godina koje se



promatraju. Oba pravca imaju pozitivnu tendenciju rasta, stoga najmanje vrijednosti su u prvoj promatranoj godini, dok su najveće vrijednosti u zadnjoj promatranoj godini.

#### 6.4. Komparativna analiza plaća u odabranim industrijama

U ovom dijelu rada stavljen je u odnos prosječne bruto i neto plaće prema industrijama te grafički prikazati njihova kretanje. Prvo se prikazuju prosječne bruto plaće prema zaposlenome kroz sve tri promatrane industrije u razdoblju od 2018. do 2022. godine.



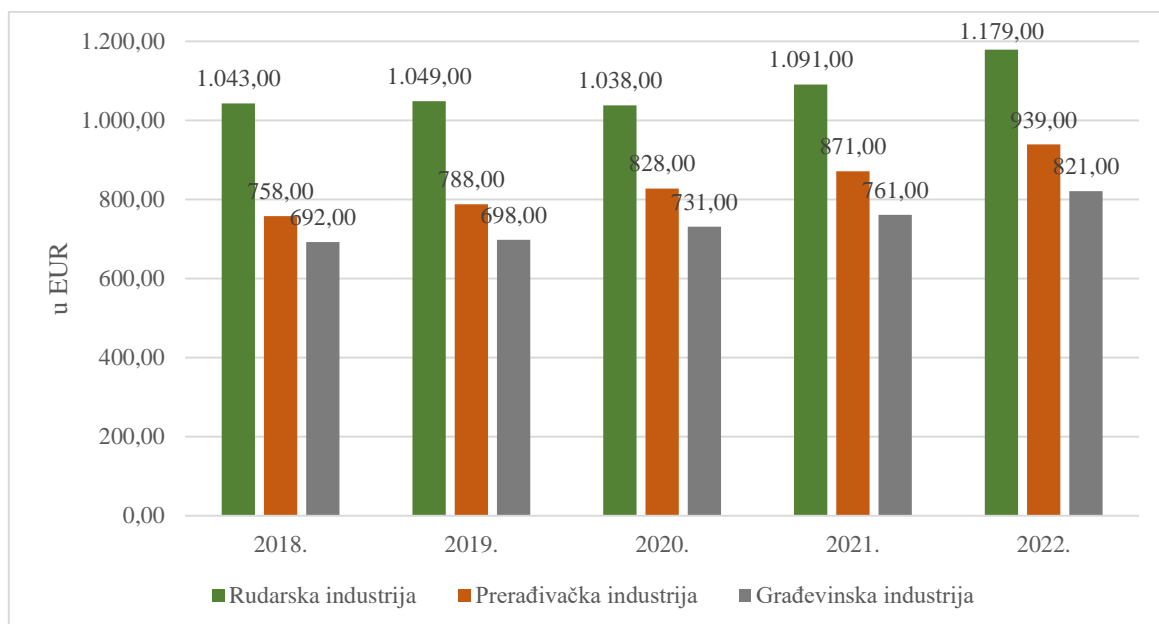
Grafikon 5 Prikaz prosječne bruto plaće prema zaposlenome u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](https://statistika.dzs.hr/)

Prema podacima iz grafičkog prikaza 5, vidljiva je razlika između prosječnih bruto isplaćenih plaća kroz svih 5 godina. Prema navedenom prikazu rudarska industrija prednjači u prosječnim bruto isplaćenim plaćama prema zaposleniku u cijelom promatranom razdoblju ispred prerađivačke i građevinarske industrije. U prvoj promatranoj godini, dakle u 2018. godini najviša prosječna isplaćena bruto plaća u navedenim industrijama je u rudarskoj s 1.467,00 EUR, dok najniža iznosi 915,00 EUR i onda je zabilježena u građevinarskoj industriji. Prosječna bruto plaća u prerađivačkoj industriji je nešto bolja u odnosu na građevinarsku

industriju i ona je zabilježila iznos od 1.012,00 EUR. U narednoj godini, poredak je isti. Najniža prosječna bruto plaća je u građevinarskoj industriji s 928,00EUR, dok je najviša u rudarskoj s 1.469,00 EUR i prerađivačka s 1.058,00 EUR. Takav poredak je u cijelom promatranom razdoblju s malim oscilacijama, koje su vidljive već u sljedećoj godini, točnije 2020. Rudarska industrija i dalje ima najveću vrijednost prosječne bruto isplaćene plaće u odnosu na ostale dvije industrije, no ona doživljava u navedenoj godini pad te njezina prosječna bruto plaća iznosi 1.440,00 EUR. U 2020. godini rudarska industrija je zabilježila najmanju vrijednost isplaćene prosječne bruto plaće u promatranim godinama. U navedenoj godini prerađivačka industrija ima vrijednost od 1.114,00 EUR, a građevinarska industrija ima 970,00 EUR. U 2021. godini građevinarska industrija ima vrijednost prosječne bruto isplaćene plaće od 1.005,00 EUR te je vidljiv rast u odnosu na godinu prije, također i kod prerađivačke industrije čija je vrijednost 1.161,00 EUR te rudarska industrija koja je u prošloj godini doživjela pad, sada je u fazi oporavka i napretka te njezina vrijednost prosječne bruto isplaćene plaće je 1.491,00 EUR. U posljednjoj promatranoj godini rudarska industrija ima daleko najveću prosječnu bruto isplaćenu plaću koja iznosi 1.634,00 EUR, dok najmanju ima građevinarska industrija s 1.095,00 EUR. Prerađivačka industrija u posljednjoj godini ima vrijednost prosječne bruto isplaćene plaće u iznosu od 1.264,00 EUR. Vidljivo je kako najmanju prosječnu bruto plaću isplaćenu prema zaposlenome ima građevinarska industrija.

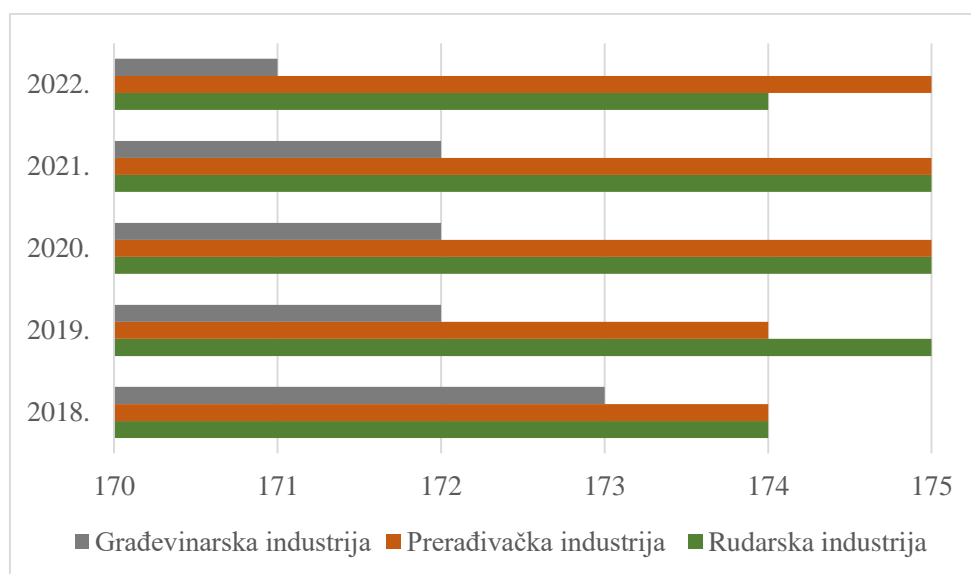
U sljedećem grafičkom prikazu u odnos su stavljene promatrane industrije kroz 5 godina prema prosječnoj neto plaći.



Grafikon 6 Prikaz prosječne neto plaće u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu](#) | [Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

U Grafikonu 6 prikazani su podaci industrija koje se promatraju u razdoblju od 2018. do 2022. godine. Kako je već rečeno, bruto i neto plaće su proporcionalne. Ako se poveća bruto plaća, tako će se povećati i neto plaća i obratno. Stoga je jasno kako kroz svih pet godina, rudarska industrija ima i najviše prosječne neto plaće, dok građevinarska industrija ima najmanje vrijednosti prosječne neto plaće u promatranom razdoblju. U početnoj promatranoj godini rudarska industrija je bilježila vrijednost od 1.043,00 EUR, zatim prerađivačka industrija koja je imala nešto veću prosječnu neto plaću sa 758,00 EUR od građevinarske industrije sa 692,00 EUR. Sljedeće godine vrijednosti prosječne neto plaće u sve tri industrije rastu za vrlo male vrijednosti te iznose za rudarsku industriju 1.049,00 EUR, za prerađivačku industriju 788,00 EUR i građevinarsku industriju 698,00 EUR. Sljedeće godine u rudarskoj industriji se iznos neto prosječne plaće smanjio i on je iznosio 1.038,00 EUR, dok su u preostale dvije industrije porasle i iznosile su 828,00 EUR za prerađivačku i 731,00 EUR za građevinarsku industriju. Može se opaziti iako se prosječna neto plaća u rudarstvu smanjila, ona je i dalje viša od neto plaća u preostale dvije industrije. U 2020. godini prosječna neto plaća u rudarskoj industriji raste i do 1.091,00 EUR. Rast prate i prerađivačka i građevinarska industrija s 871,00 EUR i 761,00 EUR. U zadnjoj promatranoj godini sve tri industrije doživljavaju najveći skok u rastu prosječnih neto plaća, pa tako rudarska industrija ima vrijednost od 1.179,00 EUR, prerađivačka industrija 939,00 EUR i građevinarska industrija od 821,00 EUR.



Grafikon 7 Prikaz prosječnog broja plaćenih radnih sati u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku grafički je prikazan prosječan broj plaćenih radnih sati za svaku pojedinu industriju u navedenom vremenskom razdoblju. Uočljivo je kako broj plaćenih radnih sati oscilira od 171 do 175. Prerađivačka industrija je dosljedna te u prosjeku 174 radna sata u 2018. i 2019. godini, a u preostale tri godine 175 radnih sati. Građevinarska industrija ima najmanji prosječan broj plaćenih radnih sati koji iznosi 171 za 2022. godinu. U prvoj promatranoj godini ima prosječno 173 isplaćena radna sata, dok u 2019., 2020. i 2021. ima prosječno 172 isplaćena radna sata. Rudarska industrija ima isti omjer isplaćenih radnih sati kao i prerađivačka industrija samo u različitim godinama. Stoga, u prvoj i posljednjoj promatranoj godini ima prosječno 174 isplaćena radna sata, dok u preostalim godinama ima prosječno jedan sat više isplaćen, odnosno 175.

## 7. RASPRAVA

Kroz poglavlja ranije, točnije ona pod naslovom *Gospodarstvo i odabrane industrije u Republici Hrvatskoj* i *Analiza plaća u odabranim industrijama*, predstavljeni su makroekonomski pokazatelji koji pokazuju sliku gospodarstva u Republici Hrvatskoj i zasebno u svakoj pojedinoj odabranoj industriji te kretanje plaća u tim industrijama kroz petogodišnje razdoblje.

Na razini Republike Hrvatske bruto domaći proizvod je oscilirao do 17 mil. EUR, odnosno u prvoj promatranoj 2018. godini, on je iznosio 51.933 mil. EUR, sljedeće godine je rastao do 54.784mil. EUR, što označava rast privrednih aktivnosti, viši životni standard, odnosno povećanu potrošnju stanovništva. Potom se pojavljuje korona virus i svijet ulazi u pandemiju i zatvaraju se granice, te se smanjuje proizvodnja i dolazi do pada gospodarskih aktivnosti što se očituje u iznosi bruto domaćeg proizvoda za 2020. godinu, te on iznosi 58.207 mil. EUR. Nakon što su se granice otvorile i što je pokrenuta ponovna proizvodnja, možda i veća nego prije pandemije. Bruto domaći proizvod skače na 58.207 mil. EUR, te nastavlja rasti i sljedeće, odnosno zadnje promatrane 2022. godine i bilježi iznos od 67.390 mil. EUR.

Promatra li se stopa nezaposlenih, može se uvidjeti vrlo sličan trend kretanja, odnosno rasta stope nezaposlenosti u vremenu pandemije. Potrebno je naglasiti kako se u mnogim razvijenim ekonomijama, prihvatljiva stopa nezaposlenosti kreće između 4% i 6%. Navedeni postotak se smatra prirodnom stopom nezaposlenosti koja uključuje prijelaznu nezaposlenost koja je normalna u ekonomiji. Dakle u 2018. godini, stopa nezaposlenosti za Republiku Hrvatsku je iznosila 8,43%, no kretala se prema smanjenju, što se očituje u 2019. godini kada je iznosila 6,62%. Ponovno zbog utjecaja covid-19 pandemije, dolazi do smanjenja proizvodnje, što rezultira povećanju stope nezaposlenosti i ona raste na 7,51%, te se nastavlja i u 2021. godini kada iznosi 7,61%. Nakon nastavka normalnog funkcioniranja gospodarstva stopa nezaposlenosti se konačno smanjuje i u 2022. godini bilježi 6.96%.

U tablici 12 prikazana je rudarska industrija, kao prva od tri odabrane, kroz svih pet godina s proučenim pokazateljima ( udio rudarske industrije u bruto domaćem proizvodu, broj zaposlenih u navedenoj industriji, prosječan broj plaćenih radnih sati, te bruto i neto plaća).

Tablica 12 Rudarska industrija

RUDARSKA INDUSTRIJA	Udio u BDP-u	Broj zaposlenih	Broj plaćenih radnih sati	Bruto plaća u EUR	Neto plaća u EUR
2018.	165	4.199	174	1.467,00	1.043,00
2019.	166	4.112	175	1.469,00	1.049,00
2020.	95	4.190	175	1.440,00	1.038,00
2021.	108	4.032	175	1.491,00	1.091,00
2022.	-	3.620	174	1.634,00	1.179,00

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu](#) |

[Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prema tablici 12, pad gospodarske aktivnosti u 2020. godini zbog pandemije covid-19, vidljiv je u rudarskoj industriji pa se tako smanjeni udio u BDP-u očituje s manjom vrijednošću u odnosu na preostale godine, te se on kreće između 95 mil. EUR kada je bio najniži u 2020. godini i 166 mil. EUR godinu ranije koji je bio najviši iznos udjela u BDP-u zabilježen za promatranu industriju. Broj zaposlenih se nije mijenjao pod utjecajem pandemije, odnosno od 2019. do 2021. godine, ostao je vrlo sličan i kretao se od 4.122 do 4.032. Dok se u 2022. godini smanjio na 3.620 osoba. Velik utjecaj na broj radne snage u rudarskoj industriji i njegovo smanjenje ima automatizacija i robotizacija te zatvaranje samih rudnika radi ekonomske situacije i manjka konkurentnosti. Komponenta na koju pandemija nije utjecala je broj radnih sati koji je skoro identičan kroz svih pet godina, a on iznosi 174, odnosno 175 radnih sati. Bruto i neto plaće u rudarskoj industriji su također bile pod utjecajem covid-19, stoga je u 2020. godini došlo do smanjenja obje komponente, no ubrzo se, već sljedeće godine povećala te se na kraju promatranog razdoblja pokazala kao najbolja u ovih pet godina. Za 2022. godinu, neto plaća u EUR iznosila je 1.179,00, dok je najniža bila u 2020. godini s 1.038,00 EUR. Zbog prirode posla i težine obavljanja istoga te ne pronalaska radne snage koja bi željela obavljati navedeni posao, plaće su rasle kroz godine, također i pod utjecajem državnih regulativa.

Tablica 13 Prerađivačka industrija

PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	Udio u BDP-u	Broj zaposlenih	Broj plaćenih radnih sati	Bruto plaća u EUR	Neto plaća u EUR
2018.	6.387	205.562	174	1.012,00	758,00
2019.	6.519	204.301	174	1.058,00	788,00
2020.	6.087	207.303	175	1.114,00	828,00
2021.	6.637	206.744	175	1.161,00	871,00
2022.	-	210.343	175	1.264,00	939,00

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu | Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Prerađivačka industrija se razlikuje od rudarske industrije po trendu razvijanju, jer se utjecaj covid-19 ne vidi u smanjenju broja zaposlenih ili smanjenju bruto i neto plaće. Udio prerađivačke industrije u odnosu na rudarsku industriju je znatno veći i on za početnu godinu iznosi 6.387 mil. EUR, što naravno objašnjava razgranatost i rasprostranjenost samih industrija. U 2020. godini kada se očitovao utjecaj zatvaranja, osjetio se i u prerađivačkoj industriji koja je imala smanjeni udio u BDP-u odnosu na prethodne godine tijekom kojih je rastao, te je iznosio 6.087 mil EUR, no već sljedeće godine se oporavlja i iznosi 6.637 mil. EUR. Broj zaposlenih je u prvoj godini iznosio 205.562 ljudi, te je rastao kroz godine, malo smanjenje se očituje u 2021. godini no već sljedeće 2022 godine se povećava i raste do 210.343 ljudi. Prosječan broj plaćenih radnih sati je u prve dvije godine 174, dok je u preostalima iznosio 175 te nema nikakvog utjecaja i oscilacija zbog pandemije. U prerađivačkoj industriji ne dolazi do smanjenja iznosa bruto i neto plaća pod okriljem pandemije covid-19, plaće u promatranom razdoblju imaju uzlaznu putanju, te rastu kroz svih pet godina promatranja. Tako neto plaća za 2019. godinu iznosi 758,00 EUR, a za 2022. godinu 939,00 EUR. Utjecaj na porast bruto i neto plaća također ima državni aparat, kao i grane industrije koje su bile potrebne u pandemiji (proizvodnja hrane i pića, tekstilna proizvodnja – izrada maski, proizvodnja farmaceutskih proizvoda).

Tablica 14 Građevinarska industrija

GRAĐEVINARSKA INDUSTRIJA	Udio u BDP-u	Broj zaposlenih	Broj plaćenih radnih sati	Bruto plaća u EUR	Neto plaća u EUR
2018.	2.103	68.951	173	915,00	692,00
2019.	2.427	73.592	172	928,00	698,00
2020.	2.537	82.261	172	970,00	731,00
2021.	2.892	88.470	172	1.005,00	761,00
2022.	-	89.507	171	1.095,00	821,00

Izvor: Izrada autora na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, [Statistika u nizu](#) | [Državni zavod za statistiku \(dzs.hr\)](#)

Građevinarska industrija kao zadnja promatrana čini od 2.103 mil EUR do 2.892 mil. EUR udjela u BDP-u, čime se nalazi između dvije prethodne industrije. Prema udjelu u BDP-u uočava se trend rasta i za vrijeme trajanja pandemije, što je rijetkost. Također u broju zaposlenih se ne osjeti utjecaj zatvaranja i usporavanja gospodarskih djelatnost. Tako je u prvoj promatranoj godini broj zaposlenih iznosio 68.951, u 2020. godini 82.261, a u zadnjoj promatranoj 89.507 ljudi. Vidljiv je rast u broju zaposlenih posebice u prve dvije promatrane godine. Prosječan broj plaćenih radnih sati je nešto niži od prethodne dvije industrije i iznosi u 2018. godini 173, pa 172 u sljedeće tri godine i u posljednjoj 171, što se očituje smanjenje plaćenih radnih sati. Razlog tomu mogu biti vremenske nepogode i ovisnost o vremenskim prilikama tijekom izgradnje stambenih i nestambenih zgrada. Kao i u prerađivačkoj industriji nije vidljivo smanjenje bruto i neto plaće za vrijeme trajanja pandemije covid-19. Kako bruto tako i neto plaća u odabranoj industriji ima pozitivnu putanju rasta. U 2019. godini neto plaća iznosila je 692,00 EUR, dok je u zadnjoj promatranoj iznosila 821,00 EUR. Zbog državnih regulativa, plaće u navedenoj industriji su rasle postupno kroz godine, te sama zatvaranja tijekom pandemije nisu imali utjecaj na navedenu industriju.



## 8. ZAKLJUČAK

Hrvatsko gospodarstvo je pretežno tržišno gospodarstvo s mješovitim karakteristikama. Ima razvijenu industriju, uslužni sektor i poljoprivredu. Ključni sektori hrvatskog gospodarstva uključuju turizam, industriju, građevinski sektor, poljoprivredu, trgovinu i financijske usluge. Republika Hrvatska je poznata kao popularna turistička destinacija, posebno zbog svoje prekrasne obale, otoka i kulturnog nasljeđa. Turizam je jedan od glavnih pokretača gospodarstva Republike Hrvatske, pridonoseći značajnom broju radnih mjesta i prihoda. Industrija također igra važnu ulogu u gospodarstvu Republike Hrvatske koje se suočava s raznim izazovima, uključujući visoku nezaposlenost, demografske probleme, regionalne disparitete, birokraciju, nedovoljnu konkurentnost, visoke poreze i korupciju.

BDP se često koristi kao mjera gospodarske aktivnosti i indikator ekonomskog razvoja zemlje. Povećanje BDP-a obično ukazuje na pozitivan gospodarski rast, dok pad BDP-a može ukazivati na ekonomsku stagnaciju ili recesiju. BDP Republike Hrvatske je tijekom promatranog petogodišnjeg razdoblja između 2018. i 2022. godine ima pozitivnu putanju kretanja, no u 2022. godini se ipak događa pad zbog općepoznate svjetske pandemije covid-19, koja je zahvatila cijeli svijet i primorila na zatvaranje država i obustavu nekih proizvodnih pogona. No nakon 2022. godine, BDP nastavlja rasti. Prema udjelima promatranih industrija (rudarska industrija, prerađivačka industrija i građevinarska industrija) prehrambena industrija prednjači nad ostale dvije industrije s udjelom u BDP-u Republike Hrvatske. Važno je napomenuti da BDP sam po sebi ne daje cjelokupnu sliku o stanju gospodarstva. Ostali ekonomski pokazatelji, kao što su stopa nezaposlenosti, inflacija, izvoz i investicije, također su važni za dobivanje sveobuhvatnog uvida u gospodarsko stanje i razvoj zemlje. Shodno tomu, u Republici Hrvatskoj najveća stopa nezaposlenosti u razdoblju od 2018. do 2022. godine bila je u 2018. godini koja je iznosila 8,43%, što ukazuje na djelovanje državnih aparata i provedbom različitih mjera smanjenja stope nezaposlenosti, odnosno povećanje broja zaposlenih. Kroz navedeno petogodišnje razdoblje, stopa nezaposlenosti se smanjuje, osim u 2020. godini kada dolazi do blagih oscilacija, zbog navedene pandemije, a stopa nezaposlenosti iznosi 7,51%. Prema broju zaposlenih u odabranim industrijama, najmanji je u rudarskoj industriji s 3.620 ljudi, dok je najveći u prerađivačkoj industriji s 210.343 ljudi u zadnjoj promatranoj godini.

Plaće, kompenzacije i nagrađivanje zaposlenika su ključni elementi za privlačenje i zadržavanje kvalificirane radne snage u industriji. Pravedne i konkurentne plaće igraju važnu

ulogu u održavanju motivacije radnika, što je ključno za povećanje produktivnosti i efikasnosti u tvrtkama. Uz osnovnu plaću, kompenzacije su važan aspekt nagrađivanja zaposlenika. One se sastoje od različitih oblika nadoknade izvan osnovne plaće, poput bonusa, povlastica i drugih beneficija.

Međutim, kada se govori o plaćama i nagrađivanju zaposlenika, važno je naglasiti da to ima pozitivan učinak ne samo na industriju, već i na širu ekonomiju. To dalje vodi poboljšanju kvalitete proizvoda ili usluga, što povećava njihovu vrijednost za potrošače. Kada radnici primaju pravedne plaće i dodatne beneficije, povećava se njihova kupovna moć, što rezultira povećanom potražnjom za robom i uslugama. To ima pozitivan učinak na gospodarstvo u cjelini, potiče rast drugih sektora i stvara nova radna mjesta, što doprinosi gospodarskom razvoju.

Ipak, postoji važna razlika između bruto i neto plaće. Bruto plaća predstavlja iznos prije oduzimanja poreza i drugih doprinosa, dok neto plaća predstavlja iznos koji zaposlenik prima nakon oduzimanja tih troškova. Važno je imati na umu da bruto plaća ne odražava uvijek stvarnu vrijednost plaće za zaposlenika, stoga neto plaća može biti bolji pokazatelj stvarne kupovne moći zaposlenika. Promatrajući podatke preuzete iz Državnog zavoda za statistiku predstavljenih u prethodnom poglavlju, vidljivo je kako je rudarska industrija iznad prerađivačke industrije po prosječnoj neto plaći isplaćenoj u razdoblju od 2018. do 2022. godine, dok je građevinska industrija u znatno lošijem položaju te ima najlošije plaće od promatranih industrija. Isto tako je vidljivo kako su broj radnih sati vrlo slični, ako ne i jednaki u pojedinim industrijama i kreću se oko 175, cca. +/- 2.

U zaključku, plaće, kompenzacije i nagrađivanje zaposlenika su ključni čimbenici u razvoju industrije i ekonomije. Pravedne i konkurentne plaće motiviraju radnike, povećavaju produktivnost i potiču inovacije. Kompenzacije kao oblik dodatne nadoknade obogaćuju radni paket i doprinose zadovoljstvu zaposlenika. Ova praksa nagrađivanja radnika ima pozitivan učinak na gospodarski rast, poticanje potrošnje i stvaranje novih radnih mjesta, čime se osigurava održiv ekonomski razvoj.

## LITERATURA

1. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management*. Practice. London: Kogan Page.
2. Armstrong, M., (2001.) *Kompletna menadžerska znanja*, Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing
4. Blanchard, O. (2005.). *Makroekonomija*. Zagreb: Mate d.o.o
5. Brown, D. (2001). *Reward Strategies : From intent to impact*. London: CIPD. Pristupljeno :10.5.2023.
6. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*, Split, Ekonomski fakultet u Splitu
7. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Tehnički glasnik, 7 (1), 56-63. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178> [pristupljeno: 6.5.2023.]
8. Denona Bogović, N., Debelić, B., i Olič, Z. (2008). *Obrazovanje kao činitelj razvoja prerađivačke industrije Primorsko-goranske županije, Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(3), str. 67-76. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38181> [Pristupljeno: 02.07.2023.]
9. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 12. ur. Zagreb: Mate d.o.o..
10. Državni ured za statistiku, Statistika u nizu, *Plaće*, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/hr/statistika-u-nizu> [pristupljeno: 24.4.2023.]
11. Državni zavod za statistiku (2023). *Glavni makroekonomski indikatori*. dostupno na: [Glavni makroekonomski indikatori - HNB](https://www.dzs.hr/hr/statistika-u-nizu/Glavni%20makroekonomski%20indikatori%20-%20HNB) [pristupljeno: 02.07.2023.]
12. Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
13. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija d.o.o..
14. Henderson, R. I. (2006). *Compensation Management in a Knowledge - Based World*. New Jersey: Prentice Hall

15. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. dostupno na <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32637> [pristupljeno: 6.5.2023.]
16. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=48550> [pristupljeno: 8.5.2023.]
17. Hrvatska.eu, *Gospodarske grane*, dostupno na: [Hrvatska.eu - Zemlja i ljudi \(croatia.eu\)](http://hrvatska.eu) [pristupljeno: 24.4.2023.]
18. Hrvatska.eu, *Zemlja i ljudi* (2023.). Gospodarstvo, dostupno na: <http://croatia.eu/index.php?view=category&id=15&lang=1> [pristupljeno: 14.7.2023.]
19. Katolik Kovačević, A. (2017). *Utjecaj materijalnih kompenzacija na poslovanje poduzeća u uvjetima gospodarske krize*, Disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:952008> [pristupljeno: 10.5.2023.]
20. Knežević, S., Sigurnjak, L., i Bilić, I. (2022). *Utjecaj covid-19 pandemije na tržište rada u istočnoj Hrvatskoj, Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, 1(1), str. 75-85. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/281841> [Pristupljeno: 02.07.2023.]
21. Lacković, Z. (2003). *Marketing strategija građevinskih poduzeća srednje veličine*, Ekonomski vjesnik, XVI(1-2), str. 23-29. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/200023> [Pristupljeno: 02.07.2023.]
22. Markulin, I. (2021). *Analiza kretanja plaća u Republici Hrvatskoj : Završni rad*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:576070> [pristupljeno: 24.4.2023.]
23. Matiša, Ž. (1996). *Rudarstvo u gospodarstvu Republike Hrvatske*, Rudarsko-geološko-naftni zbornik, 8(1), str. 1-4. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/13547> [Pristupljeno: 02.07.2023.]
24. Mijoč, I., Karamarković, K., Mijatović, S. (2010). *Računovodstveni aspekti prikazivanja obračuna dohotka od nesamostalne djelatnosti u uvjetima posebnog poreza*. Ekonomski Vjesnik, 23(1).
25. Milkovich, G., Newman, J. (2005). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.

26. Narodne novine, *Pravilnik o djelatnostima koje se smatraju industrijom*, dostupno na: [Pravilnik o djelatnostima koje se smatraju industrijom \(nn.hr\)](#) [pristupljeno: 24.4.2023.]
27. Nestić, D. (2009) *Plaće u Hrvatskoj: trendovi, problemi i očekivanja*. U: Franičević, V. & Puljiz, V. (ur.) *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*. Zagreb, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo ; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 165-195., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/442733> [pristupljeno:11.5.2023.]
28. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb, Mate
29. Požega, Ž., (2012.) *Menadžment ljudskih resursa i upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
30. Rataić, M. (2010). *Kako izračunati neto plaću*. Poučak : časopis za metodiku i nastavu matematike, 29-39. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/103838> [pristupljeno:9.5.2023.]
31. Tudor, G., (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi – Kako nadahnuti svoje ljude – Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse*, M.E.P. d.o.o., Zagreb

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Metode i postupci vrednovanja poslova.....	11
Tablica 2 BDP Republike Hrvatske u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine.....	27
Tablica 3 Prikaz industrija u udjelu BDP-a.....	27
Tablica 4 Stopa zaposlenosti i stopa nezaposlenosti u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine u Republici Hrvatskoj.....	29
Tablica 5 Broj zaposlenih u pojedinim industrijama u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine .....	30
Tablica 6 Prosječna bruto plaća isplaćena po zaposlenome u rudarskoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	33
Tablica 7 Prosječna neto plaća isplaćena po zaposlenome u rudarskoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	34
Tablica 8 Prosječna bruto plaća prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	36
Tablica 9 Prosječna neto plaća prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	37
Tablica 10 Prosječne bruto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	39
Tablica 11 Prosječne neto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022.godine .....	39
Tablica 12 Rudarska industrija.....	46
Tablica 13 Prerađivačka industrija .....	47
Tablica 14 Građevinarska industrija .....	48

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Broj zaposlenih u Republici Hrvatskoj prema tri odabrane industrije u vremenskom razdoblju od 2018. do 2022. godine .....	31
Grafikon 2 Kretanje prosječne bruto i neto plaće po zaposlenome u radarskoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	35
Grafikon 3 Kretanje prosječne bruto i neto plaće prema zaposlenome u prerađivačkoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	37
Grafikon 4 Kretanje prosječne bruto i neto plaće prema zaposlenome u građevinarskoj industriji od 2018. do 2022. godine .....	40
Grafikon 5 Prikaz prosječne bruto plaće prema zaposlenome u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine .....	41
Grafikon 6 Prikaz prosječne neto plaće u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine	42
Grafikon 7 Prikaz prosječnog broja plaćenih radnih sati u odabranim industrijama od 2018. do 2022. godine .....	43