

# ANALIZA KOMPENZACIJA ZAPOSLENIKA U IT INDUSTRIJI NA PODRUČJU GRADA OSIJEKA

---

Ivančić, Andrea

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:145:960186>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Andrea Ivančić

**ANALIZA KOMPENZACIJA ZAPOSLENIKA U IT  
INDUSTRIJI NA PODRUČJU GRADA OSIJEKA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Andrea Ivančić

**ANALIZA KOMPENZACIJA ZAPOSLENIKA U IT  
INDUSTRIJI NA PODRUČJU GRADA OSIJEKA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0010222032

e-mail: [aivancic1@efos.hr](mailto:aivancic1@efos.hr)

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Management

Andrea Ivančić


**ANALYSIS OF EMPLOYEE COMPENSATIONS IN THE IT  
INDUSTRY IN THE CITY OF OSIJEK**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Andrea Ivančić

**JMBAG:** 0010222032

**OIB:** 60978944533

**e-mail za kontakt:** rea.ivancic@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv. prof. dr. sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, 10.02.2023. godine

Potpis 

## **Analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka**

### **SAŽETAK**

Kompenzacije predstavljaju ukupnu nagradu koju zaposlenici primaju od strane poslodavca za svoj obavljeni rad. Kompenzacije mogu biti materijalne, izravne ili neizravne, i nematerijalne. Neke kompenzacije su zakonski obvezujuće, poput plaće, dok je većina njih dobrovoljno ponuđena od strane poslodavaca. Tako poslodavci mogu ponuditi fleksibilno radno vrijeme ili pak rad od kuće kako bi svojim zaposlenicima ponudili veći izbor kompenzacija što bi ih u konačnici više motiviralo za daljnji rad. Upravo se u ovom radu analiziraju kompenzacije zaposlenika IT industrije na području grada Osijeka. IT industrija grada Osijeka nudi brojna radna mjesta, posluje s klijentima s raznih strana svijeta, uz pomoć Grada razvija IT Park te u konačnici nudi svojim zaposlenicima brojne kako materijalne tako i nematerijalne kompenzacije. Cilj ovoga rada je utvrditi koje kompenzacije primaju zaposlenici iz IT djelatnosti na području grada Osijeka te kakvih su karakteristika te kompenzacije. Također u radu je prikazano kretanje visine primanja zaposlenika u periodu od 2017. do 2021. godine u izabranim tvrtkama IT djelatnosti s područja grada Osijeka.

**Ključne riječi:** kompenzacije, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, plaće, IT industrija.

## **Analysis of employee compensations in the IT industry in the city of Osijek**

### **ABSTRACT**

Compensation represents the total reward that employees receive for their work from the employer. Compensations can be tangible, direct or indirect, and intangible. Some compensations are set by law, such as salary, while most of them are an employer's offer. Employers can offer their employees flexible working hours or work at home to more motivate them. In this graduation thesis, the autor analyzed of employee compensations in the IT industry in the city of Osijek. The IT industry in the city of Osijek offers numerous jobs, works with clients from various parts of the world, develops an IT Park with help of the City, and offers its employees numerous tangible and intangible compensations. The aim of the graduation thesis is to determine which compensations IT employees in Osijek receive and which are the characteristics of these compensations. The movement of employee salaries in period from 2017 to 2021 in selected IT companies from the city of Osijek is shown.

**Keywords:** compensations, tangible compensations, intangible compensations, salary, IT industry.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet rada.....	2
2.2. Izvori podataka .....	2
2.3. Metode i tehnike.....	2
2.4. Hipoteze .....	3
<b>3. Pojmovno određenje kompenzacija i sustav nagrađivanja .....</b>	<b>4</b>
3.1. Materijalne kompenzacije zaposlenika .....	4
3.1.1. Pojam i struktura plaće .....	5
3.1.2. Grupni sustavi nagrađivanja .....	7
3.1.3. Neizravne materijalne kompenzacije – beneficije .....	9
3.2. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika .....	10
<b>4. Razvoj IT industrije na području grada Osijeka .....</b>	<b>16</b>
4.1. IT industrija u Republici Hrvatskoj .....	16
4.2. IT industrija u gradu Osijeku .....	19
<b>5. Analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka .....</b>	<b>21</b>
5.1. Mono d. o. o. ....	22
5.2. COBE d. o. o.....	24
5.3. Prototyp d. o. o.....	27
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>35</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>40</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>41</b>



## 1. Uvod

Temeljno pitanje poslodavaca diljem svijeta je na koji najučinkovitiji način treba uspostaviti sustav nagrađivanja zaposlenika u svrhu postizanja svih željenih ciljeva u njihovim tvrtkama. Motivacija i produktivnost zaposlenika ovise o raznim čimbenicima, no poslodavci bi trebali uspostaviti sustav nagrađivanja koji će imati najbolju učinkovitost u radu njihovih zaposlenika. Zaposlenike za njihov obavljeni rad mogu nagrađivati brojnim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.

IT industrija u Republici Hrvatskoj ističe se mladim radnim kadrom koji je visokoobrazovan, potom razvijaju hardverska i softverska rješenja za klijente diljem svijeta, grade moderna sjedišta svojih tvrtki, koriste vrhunsku opremu i znanje u svom poslovanju, imaju velike godišnje prihode kao što su i u samom vrhu pri visini prosječnih neto plaća po zaposleniku u Republici Hrvatskoj u odnosu na druge djelatnosti. Stoga ova industrija je pogodna za analizu jer zasigurno svojim zaposlenicima nude mnoštvo kompenzacija za njihov rad.

U ovom radu analizirane su kompenzacije zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka. Naime, u gradu Osijek u posljednjih petnaestak godina iznimno se razvila upravo ova industrijska grana koja nudi pregršt radnih mjesta, a tvrtke koje u njoj djeluju posluju s klijentima iz raznih država diljem svijeta. Upravo ta industrijska grana ima veliku moć ne samo u osječkom gospodarstvu, već i u cjelokupnom gospodarstvu Republike Hrvatske.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Nakon uvoda i metodologije rada u trećem poglavlju slijedi opsežna teorijska podloga u kojoj se pojmovno određuju kompenzacije kao i sustav nagrađivanja. To poglavlje podijeljeno je u dva dijela, gdje se u jednom dijelu prikazuje teorijska podloga materijalnih kompenzacija dok se u drugom dijelu prikazuju nematerijalne kompenzacije. Potom slijedi četvrto poglavlje u kojemu je predstavljena IT industrija prije svega na razini Republike Hrvatske, a potom u gradu Osijeku na kojemu se stavlja fokus u ovom radu. Nakon teorijske podloge slijedi sama analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka. U tom poglavlju analizirane su kompenzacije, kako materijalne tako i nematerijalne, na primjeru tri osječke IT tvrtke. Na posljetku u raspravi su uspoređeni dobiveni rezultati istraživanja u promatranim tvrtkama te su prihvaćene ili odbačene početno postavljene hipoteze. Nakon rasprave slijedi zaključak te popis korištene literature tijekom pisanja rada.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju prikazani su predmet istraživanja, izvori podataka kao i metode i tehnike korištene prilikom istraživanja. Na posljepku poglavlja postavljene su hipoteze.

### **2.1. Predmet rada**

Predmet rada je analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka. Teorijski dio ovoga rada sastoji se od teorijske podloge koju čine podaci relevantnih autora, dok se istraživački dio rada sastoji od neempirijskog dijela, pri čemu su korišteni podaci i dokumentacija s internetskih stranica promatranih tvrtki kao i podaci dostupni na službenim stranicama Državnog zavoda za statistiku i sl., te od empirijskog dijela gdje je proveden intervju s predstavnikom jedne tvrtke. Primarni cilj rada je utvrditi vrste kompenzacija koje primaju zaposlenici u IT industriji na području grada Osijeka te kakve karakteristika ih obilježavaju. Nadalje utvrditi kretanje zakonski obvezujuće izravne materijalne kompenzacije tj. plaće u promatranom razdoblju.

### **2.2. Izvori podataka**

Prilikom pisanja rada korišteni su najprije sekundarni podaci koji su pronađeni u relevantnoj stručnoj literaturi, službenim internetskim stranicama, znanstvenim radovima, te ostali vjerodostojni podaci prikupljeni na internetu. Također, korišteni su i primarni podaci prikupljeni putem intervjua.

### **2.3. Metode i tehnike**

U ovom radu primijenjeno je nekoliko metoda, a to su metoda deskripcije, klasifikacije, analize, komparacije te primijenjen je jedan instrument istraživanja odnosno intervju. Intervju je proveden s jednim od vlasnika tvrtke Prototyp d. o. o. te je intervju slobodne vrste što znači da je plan intervjua koncipiran unaprijed, no pitanja nisu bila zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima već se radilo o konceptu otvorenih pitanja i mogućnošću proširivanja istih tijekom razgovora. Intervju se proveo putem video poziva te je glasovno zabilježen.

## 2.4. Hipoteze

U radu su postavljene dvije hipoteze koje će se u konačnici, prema rezultatima istraživanja, ili prihvatiti ili odbaciti. Postavljene hipoteze su sljedeći:

H1 – Prosječne mjesečne neto plaće koje primaju zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka povećale su se u razdoblju od 2017. do 2021. godine.

H2 – Prosječne mjesečne neto plaće koje su primili zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka u 2020. godini više su od prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u području djelatnosti informacija i komunikacija na području cijele Republike Hrvatske te godine.

Prilikom istraživanja pojavila su se određena ograničenja pri pronalasku podataka o neto primanjima zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. u 2021. godini dok su isti podaci dostupni za tvrtke Mono d. o. o. i Prototyp d. o. o. u cijelom promatranom razdoblju.

### **3. Pojmovno određenje kompenzacija i sustav nagrađivanja**

Menadžeri diljem svijeta nastoje pronaći najučinkovitiji sustav nagrađivanja zaposlenika kako bi se u najvećoj mjeri ostvarili određeni ciljevi njihovih organizacija. Moraju pronaći ravnotežu u sustavu nagrađivanja te uočiti što njihove zaposlenike najviše motivira u ostvarivanju ciljeva organizacije. Pravom kombinacijom plaće i ostalih materijalnih i nematerijalnih kompenzacija mogu se postići željeni rezultati.

Riječ kompenzacija dolazi od latinskog izraza *compensatio* što predstavlja naknadu ili izjednačenje. U različitim jezicima ona ima različito značenje, a svakako se može tumačiti s različitih gledišta. S gledišta društva, kompenzacije bi predstavljale mjeru pravednosti, no dioničari i menadžeri ih smatraju troškom rada dok ih zaposlenici u konačnici tretiraju kao nagradu za odrađeni posao. Ukupnu nagradu koju zaposlenici primaju za obavljeni posao u organizaciji podrazumijeva pojam kompenzacije. Takve ukupne nagrade mogu biti nematerijalne ili materijalne prirode, vezane uz postignuća zaposlenika i rezultate rada kao i uz pripadanje organizaciji (Buble, Bakotić, 2013).

U nastavku je pobliže prikazano pojmovno određivanje materijalnih i nematerijalnih kompenzacija kao i sama struktura istih.

#### **3.1. Materijalne kompenzacije zaposlenika**

Materijalnim kompenzacijama obuhvaćaju se ukupne financijske kompenzacije kao i beneficije koje zaposlenici zauzvrat dobivaju za svoj rad.

Materijalne odnosno financijske kompenzacije predstavljaju složenu cjelinu raznolikih načina motiviranja zaposlenih sve u svrhu osiguranja i poboljšanja njihovog materijalnog statusa kao i financijskih stimulacija za obavljeni posao. Prema stupnju izravnosti materijalnih dobiti i sveobuhvatnih kompenzacija zaposlenika u organizaciji predstavljaju se dvije osnovne vrste financijskih kompenzacija, a to su izravne materijalne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzaciju su zapravo financijska primanja koja zaposlenik dobiva u novcu dok su neizravne materijalne kompenzacije predstavljaju dobitke odnosno beneficije koje doprinose pojedinom materijalnom standardu zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U tablici 1. prikazana je klasifikacija ukupnih materijalnih odnosno financijskih kompenzacija zaposlenika koje se dijele na izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999:614)

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>pojedinač</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknade za inovacije</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i školarine</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak poduzeća</li> <li>• udio u profitu</li> <li>• udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i ostala osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• božićnica</li> <li>• skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999:614)

### 3.1.1. Pojam i struktura plaće

Pojam plaće ne interpretiraju svi jednako odnosno ta riječ nema isto značenje za sve. Prema mišljenju Milkovicha i Newmana (2006), plaća se može promatrati sa različitih stajališta kao što su društvo, dioničari, menadžeri te zaposlenici. No, prema definiciji ovih autora, „plaća se odnosi na sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa“ (Milkovich, Newman, 2006:31).

Nadalje, autori Galetić i Pavić navode definiciju plaće kao „prvenstveno naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koja se ostvaruje po osnovi izvršenog rada ili ponašanja koje potpomaže ostvarenje specifičnih interesa poslodavca odnosno poduzeća“ (Galetić, Pavić, 1996).

Plaća se na internetskoj stranici Hrvatske enciklopedije definira kao novčani iznos koji se zaposlenicima isplaćuje na mjesečnoj razini kao određena naknada za obavljeni posao u samom poslovnom procesu organizacije (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Iz prethodno navedenih definicija pojma plaće može se zaključiti kako plaća predstavlja novčanu svotu koju zaposlenici dobivaju od strane poslodavca za obavljeni rad tijekom jednog mjeseca.

Henderson (2006:27-33), kako je navedeno u radu Galetić (2015:12-15), definira trinaest osnovnih determinanti koje uzrokuju razlike u plaćama. Te determinante su:

1. vrste i razine potrebnog znanja i vještina,
2. vrste djelatnosti,
3. sindikalni status,
4. kapitalno ili radno intenzivna djelatnost,
5. veličina organizacije,
6. filozofija menadžmenta,
7. ukupni kompenzacijski paket,
8. geografska lokacija,
9. ponuda i potražnja rada,
10. profitabilnost poduzeća,
11. stabilnost zaposlenja,
12. spolne razlike, i
13. godine staža i performansa zaposlenika.

Iz prethodno navedenih determinanti lako je uočljivo da postoji niz čimbenika koji utječu na nastanak razlika u plaćama, no uz poznavanje navedenih determinanti itekako je bitno poznavanje same strukture plaće koja će se prikazati u nastavku rada.

Prema mišljenju Galetić (2015), struktura plaće se sastoji od osnovne plaće, varijabilnog dijela plaće, grupnog poticajnog nagrađivanja i beneficija.

Prema navodu autora, „osnovna plaća je svota koja se isplaćuje za obavljeni posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Relativna vrijednost posla utvrđuje se metodama procjene posla, a temeljne svote osnovne plaće najčešće su navedene u platnim razredima“ (Galetić, 2015:15-16). Takva plaća je sklona povremenom prilagođavanju iz raznih razloga kao

što su npr. inflacija ili promjena iznosa osnovne plaće koju drugi poslodavci isplaćuju za jednak posao. Također i naknada za prekovremeni rad zaposlenika se uračunava u osnovnu plaću.

„Varijabilni dio plaće dobiva se za ostvarene rezultate rada zaposlenika. Ti se rezultati mogu mjeriti, što predstavlja utvrđivanje radne norme i primjenjuje se uglavnom za proizvodni rad“ (Galetić, 2015:16). Ponekad je ostvarene rezultate rada zahtjevno mjeriti pa čak i nemoguće, ako se ne radi o proizvodnom radu kako je prethodno navedeno. Kod proizvodnog rada lako je izmjeriti količinu proizvedenih predmeta, no recimo kod uslužnih djelatnosti se pojavljuje problematika mjerenja učinka rada.

Prema mišljenju Galetić (2015), grupno poticajno nagrađivanje kao treća struktura plaće nastoji nagraditi zaposlenike za njihov zajednički radni učinak. Naravno potrebno je utvrditi standard koji bi predstavljao bazu s kojom se uspoređuje učinak, a potom i nagrađuje. Financijski pokazatelji su najčešće korišteni u tu svrhu, no također porast tržišta, kupaca, zadovoljstva kupaca i dr. također su dobri pokazatelji. Autorica smatra kako organizacije najčešće primjenjuju timske poticajne planove, dioničarstvo zaposlenih te planove udjela u zaradi ili profitu kao sustave grupnih poticajnih nagrađivanja.

Uz prethodno navedene sastavnice strukture plaće ističu se i beneficije. „Beneficije čine sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku, koja može imati odgođeni ili ovisan karakter“ (Galetić, 2015:16). Tako autorica navodi neke od mogućih beneficija kao što su recimo dostupan službeni automobil, životno osiguranje, prijenosno računalo i slično. Sve te beneficije na neki način utječu na sam životni standard zaposlenika.

Nakon definiranog pojma plaće kao i njezine strukture dolazi se do modela ukupne nagrade zaposlenika za njihov rad. Upravo taj model predstavlja cjelinu materijalnih i nematerijalnih nagrada predviđenih za obavljene rad.

### 3.1.2. Grupni sustavi nagrađivanja

Kolektivni radni učinak zaposlenika nagrađuje se grupnim poticajnim planovima. Oni su pak najučinkovitiji kad svi zaposlenici organizacije imaju nekakav značaj u ostvarivanju planiranog cilja, no valja naglasiti kako taj značaj ne mora biti ravnopravan. Potrebno je odrediti standard prema kojem će se uspoređivati učinak skupine zaposlenika te na taj način kako će se odrediti

grupna nagrada. Najčešće su to financijski pokazatelji uspješnosti, no postoje i drugi pokazatelji kao što su stopa fluktuacije, rast tržišta, rast broja kupaca, trajanje proizvodnog ciklusa i drugi (Galetić, 2015).

Galetić (2015:244) navodi kako se kao najčešće korišteni sustavi grupnih poticaja obično razlikuju:

- timski poticajni planovi,
- planovi udjela u zaradi (*gain sharing*),
- planovi udjela u profitu (*profit sharing*), i
- dioničarstvo zaposlenih.

Timski poticajni planovi najčešće se rabe za male grupe i timove zaposlenika. Slični su individualnim nagradama, no u ovom slučaju svaki zaposlenik te grupe dobiva individualnu nagradu za postizanje grupnog cilja. Važno je svim članovima grupe jasno predstaviti ciljeve i očekivanja te postaviti i ciljeve i rezultate na razini cijele grupe. To naravno podrazumijeva prikladnu kako formalnu tako i neformalnu komunikaciju (Galetić, 2015).

Prema Galetić (2015), planovi udjela u zaradi predstavljaju sustav koji omogućuje dodatnu novčanu nagradu koju zaposlenici mogu ostvariti ulože li više truda u ostvarivanju znatnije produktivnosti ili recimo smanjenju troškova i slično. Svaki pojedinac ima mogućnost ponuditi najbolji način provođenja nekog radnog zadatka kako bi se time ostvarili rezultati koji nose za sobom manje troškove, efikasno korištenje materijala i sirovina kao i proizvodnju iznimnih krajnjih proizvoda koji bi organizaciju mogli istaknuti od konkurencije, a time bi se povećala i sama sigurnost radnog mjesta svakog zaposlenika. Autorica Galetić (2015:247) navodi da svi planovi u zaradi uključuju tri osnovna elementa:

- filozofiju vodstva temeljenu na suradnji,
- sustav uključivanja zaposlenih, i
- novčani bonus.

Planovi udjela u profitu predstavljaju sustav prema kojem organizacija plaća svojim zaposlenicima dodatne poticaje u obliku novca ili dionica, a svi poticaji zavise o profitu organizacije. Taj plan nigdje nije propisan zakonom, no u mnogim državama se stimulira poreznim olakšicama (Galetić, 2015).



Galetić (2015) smatra kako dioničarstvo zaposlenih predstavlja prvotno financijski motiv gdje se isprepliću interesi zaposlenika i organizacije. Zaposlenici motivirani financijskim interesom znatnije više misle na osobne rezultate kao jer time potiču uspjeh organizacije odnosno ostvaruje se veći profit, a potom i veća isplativost dionica. Autorica navodi pet glavnih značenja dioničarstva zaposlenih, a to su financijska isplativost, utjecaj, poštenu i fer tretman, potom participacija i na posljetku zajedničko djelovanje.

### 3.1.3. Neizravne materijalne kompenzacije – beneficije

Prema Milkovichu i Newmanu (2006) beneficije odnosno pogodnosti za zaposlenike predstavljaju udio ukupnih primanja zaposlenika. One dolaze uz plaću koju primaju za određeni rad, a dobivaju se od strane poslodavca u vidu godišnjeg odmora, životnog osiguranja i slično.

Tablica 2. Vrste beneficija – neizravnih kompenzacija u poduzećima (Bahtijarević-Šiber, 1999:653)

<b>Beneficije sigurnosti i zdravlja</b>	<b>Beneficije slobodnog vremena</b>	<b>Usluge zaposlenicima</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstveno osiguranje</li> <li>• životno osiguranje</li> <li>• osiguranje i naknada u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>• bolovanja</li> <li>• socijalna sigurnost</li> <li>• osiguranje i naknada u slučaju nezaposlenosti</li> <li>• otpremnine i dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odmori</li> <li>• praznici</li> <li>• opravdani izostanci</li> <li>• plaćeni dopusti</li> <li>• žalbeni postupci i pregovaranja</li> <li>• plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>• krediti zaposlenima</li> <li>• usluge prehrane</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• profesionalna odjeća</li> <li>• pravne usluge</li> <li>• programi štednje</li> <li>• prijevoz i parkiranje</li> <li>• različite nagrade za službu, staž i druge prigode</li> <li>• programi rekreacija i zdravlja</li> <li>• socijalne aktivnosti</li> <li>• troškovi preseljenja i transfera</li> <li>• bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>• savjetovanje i različite stručne usluge</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999:653)

Naime, prva vrsta beneficija navedene u tablici 2. odnosno beneficije sigurnosti i zdravlja orijentirane su ka stjecanju kako ekonomske tako i zdravstvene sigurnosti zaposlenika organizacije tijekom njegova obavljanja posla u radnom vijeku, a poslije i u mirovini. Nadalje, beneficije slobodnog vremena odnose se na uobičajenu skupinu beneficija koje jamče plaćanje neradnih dana, bili oni zakonski propisani ili određeni od strane organizacije. Treća vrsta beneficija, usluge zaposlenima, obuhvaća beneficije koje su usmjerene zadovoljavanju potreba zaposlenika, a iznimno su raznolike u današnjim organizacijama. Organizacije na temelju ispitivanja potreba svojih zaposlenika dobivaju na uvid što im je potrebno te na temelju rezultata kreiraju beneficije u vidu usluga zaposlenima.

Promatrajući beneficije u Republici Hrvatskoj, velik broj beneficija je utvrđen zakonom ili drugim propisima. Poslodavci su dužni poštovati zakon kao i zakonom propisane beneficije, a svaka organizacija može putem poslovnika o radu ili kolektivnih ugovora definirati vlastite beneficije (Galetić, 2013).

Prema Zakonu o doprinosima članak 2. (2019) obveznim osiguranjima smatraju se (Zakon.hr, 2019):

1. obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti,
2. obvezno mirovinsko osiguranje za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje,
3. obvezno zdravstveno osiguranje i obvezno zdravstveno osiguranje za slučaj ozljede na radu i profesionalne bolesti.

Požega (2012) smatra kako su upravo beneficije nadogradnja izravnim materijalnim kompenzacijama te da su bitno sredstvo u procesu nagrađivanja i motivacije zaposlenika.

### **3.2. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika**

Prethodno definirane materijalne odnosno financijske kompenzacije sastoje se od raznih segmenata motivacije, a upravo to motiviranje potiče se s ciljem osiguravanja i jačanja materijalnog statusa zaposlenika. Dok se kod nematerijalnih odnosno nefinancijskih kompenzacija pojavljuje podjela na posao i radnu okolinu kao subjekte koji u popriličnoj mjeri prikazuju zadovoljstvo samih zaposlenika.

Nematerijalne kompenzacije predstavljaju vid nefinancijskih nagrada za zaposlenike koje pridonose njihovom usavršavanju, stjecanju opsežnijeg radnog iskustva, osobnom rastu i razvoju, raznim priznanjima i drugom.

Armstrong i Murlis (2004:12), kako je navedeno u radu Galetić (2015:18), navode nefinancijske nagrade koje proizlaze iz posla i radne okoline:

- priznanje,
- odgovornost,
- značajan posao,
- autonomija,
- mogućnost za uporabu i razvoj vještina,
- mogućnost za razvoj karijere, i
- kvaliteta radnog života.

Naime, prema prethodno navedenim nefinancijskim nagradama jasno je da postoji još nešto uz materijalne nagrade što bi motiviralo zaposlenike na što efikasniji rad.

Henderson (2006:21), kako je navedeno u radu Galetić (2013:9), dijeli nematerijalni sustav nagrađivanja u sedam dimenzija pri čemu se pojavljuje ispreplitanje i međuovisnost materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja su (Henderson, 2006:21):

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla,
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emotivna zrelost,
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima,
- oblikovanje posla koji zahtjeva adekvatnu pažnju i napor,
- alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka,
- odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe, i
- pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta.

Iz prethodno navedenih dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja može se uočiti kako postoji niz nematerijalnih motivatora koji mogu potaknuti efikasnost i efektivnost zaposlenika organizacije.

Tablica 3. Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije (Brown, Armstrong, 1999, navedeno u Galetić, 2015:19)

<b>Nematerijalne (relacijske) nagrade</b>	
Individualne	Kolektivne
<b>Učenje i razvoj</b>	<b>Radna okolina</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenje i razvoj na radnom mjestu</li> <li>• razvoj karijere</li> <li>• trening</li> <li>• upravljanje performansama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postignuće i priznanje</li> <li>• vođenje</li> <li>• temeljne vrijednosti organizacije</li> <li>• ravnoteža rada i života</li> <li>• oblikovanje posla</li> <li>• kvaliteta života na radnom mjestu</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Galetić (2015:19)

Iz tablice 3. može se iščitati podjela nematerijalnih kompenzacija zaposlenika s individualnog i kolektivnog stajališta. Kod individualnih kompenzacija obuhvaća se učenje i razvoj pojedinog zaposlenika dok se kod kolektivnih kompenzacija obuhvaća sama kvaliteta radne okoline zaposlenih. Također u individualne oblike mogu spadati i razne interesantne zadaće, stvaranje kontakata kao i izazovi. U kolektivne oblike sa stajališta radne okoline mogu se uvrstiti osigurana prehrana od strane poslodavca za vrijeme obavljanja posla, manji broj radnih dana u tjednu kao i radno vrijeme koje nije fiksnog karaktera već je klizno. U današnje vrijeme nakon pandemije virusa Covid-19 sve je popularniji i rad od kuće, a to svakako može biti jedan od oblika nematerijalnih kompenzacija.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da temelj motivacije zaposlenika potječe iz izjave koja naglašava kako će motiviranost za bolji radni učinak biti veća što zaposlenici mogu zadovoljiti više svojih potreba. U današnje vrijeme potrebe nisu isključivo fokusirane samo na materijalne nagrade već se ističu i potrebe za uvažavanjem, stjecanjem statusa, kao i potrebe za razvojem i potvrđivanjem vještina. Autorica navodi kako se u svrhu motiviranja zaposlenih u organizacijama koriste mnogobrojne nematerijalne strategije kao što su, „dizajniranje posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i *feedback*, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:668).

Tako recimo kada se zaposlenike uključi u odlučivanje njihova povratna motivacija govori o poštivanju organizacije prema zaposleniku, dodjeljivanju priznanja i statusa. Isto tako, ukoliko im se da poseban radni zadatak time im se prije svega omogućuje da postanu stručnjaci, ali daje

im se i odgovornost kao i samo napredovanje. Stoga nematerijalnim nagradama uz one materijalne u vidu motivatora može se postići kompletan sustav nagrađivanja koji itekako utječe na motivaciju, a potom i radni učinak zaposlenika organizacije.

Kao što je već navedeno, jedan od nematerijalnih motivatora je i fleksibilno radno vrijeme. Fleksibilno radno vrijeme odnosi se na mogućnost zaposlenika da sami odrede radne sate u svom radnom danu u skladu sa svojim ostalim privatnim obvezama. Prema tome postoje različiti modeli istog kao na primjer da zaposlenici samostalno određuju kada dolaze i kada odlaze s radnog mjesta. Nadalje, da organizacija odredi u kojem periodu se može doći na posao ili u kojem periodu se može otići s posla s time da se poštuje radno vrijeme od osam sati na dan. Prema tome organizacija može odrediti da se recimo na posao može doći od 7:00 do 10:00 h te da se s radnog mjesta može otići između 15:00 i 18:00 h. Također može se provesti opcija da se neke radne dane radi kraće recimo 6 radnih sati da bi se onda druge radne dane radilo više, a sve u svrhu toga da se odradi obvezno radno vrijeme koje je određeno za jedan tjedan kao na primjer 40 sati. Fleksibilnim radnim vremenom pruža se zaposlenicima mogućnost da što više i bolje prilagode privatne i poslovne obveze, ujednače svoj radni i biološki ritam kao i sam stil i način života. Takvim načinom određivanja radnog vremena postiže se zadovoljstvo zaposlenika, smanjuju se problemi kašnjenja kao i problemi apsentizma te rastu pozitivni stavovi. Važno je zaposlene informirati o svim mogućnostima te utvrditi jasna pravila kako ne bi došlo do problema pri primjeni fleksibilnog radnog vremena (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Tablica 4. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena (Bahtijarević-Šiber, 1999:702)

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTATCI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoć zaposlenim roditeljima</li> <li>• rješavanje kašnjenja</li> <li>• smanjenje apsentizma i fluktuacije</li> <li>• smanjivanje prometnih zastoja</li> <li>• povećanje proizvodnosti</li> <li>• omogućuje slobodne aktivnosti zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teže planiranje radnog vremena</li> <li>• zloupotreba od strane zaposlenih</li> <li>• mogućnost nedostatka zaposlenih i ključnih osoba u određeno vrijeme</li> <li>• kompleksnost dogovora sastanaka</li> <li>• poteškoće s praćenjem odrađenih sati</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999:702)

Prema podacima iz tablice 4. može se uvidjeti kako prilikom primjene fleksibilnog radnog vremena organizacije mogu naići na brojne kako pogodnosti tako i mane. Stoga je potrebno jasnim sve utvrditi jasnim pravilnikom o radu te informirati zaposlene kako bi se nedostaci ovakvog modela sveli na minimum.

Uz fleksibilno radno vrijeme pojavljuju se i drugi zamjenski oblici organiziranja radnog vremena zaposlenika. Tako postoje mogućnosti skraćivanja radnih dana u tjednu, no u tom slučaju radni dani su naravno duži. Na primjer, ukoliko je fond u radnom tjednu 40 sati postoji mogućnost organiziranja posla u recimo četiri dana po deset radnih sati svaki dan. Na taj način bi se ispunio tjedni fond radnih sati, a dobilo bi se više slobodnih dana.

2020. godine u vrijeme pandemije virusa Covid-19 u Republici Hrvatskoj sve se više počelo primjenjivati fleksibilno radno vrijeme u vidu rada kod kuće. Današnja tehnologija omogućava da se putem računala i interneta obavlja posao iz raznih krajeva svijeta pa tako i iz udobnosti vlastita doma. Radom kod kuće omogućava se zaposlenima obavljanje radnih zadataka bez odlaska u sjedište organizacije samim time se smanjuje vrijeme utrošeno pri dolasku i odlasku s posla.

Prema istraživanju o prednostima i nedostacima rada od kuće provedenom 2021. godine istaknule se sljedeće. Najistaknutije prednosti bile su ušteda vremena putovanja na i s posla, potom prilagodljivo izvršavanje posla te povezano s time jednostavnije usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza. Kao najznačajnije nedostatke ispitanici su izdvojili otežanu koncentraciju zbog prisutnosti ukućana te oslabljenu komunikaciju s radnim kolegama zbog nedostatka viđanja uživo (Tolušić, 2021).

Bahtijarević-Fikreta (1999) navodi pojam uvjetovanog slobodnog vremena. Naime, takva nematerijalna strategija motiviranja omogućuje ponajprije zaposlenicima u proizvodnim djelatnostima da svoj posao obave u kraćem roku. Ako su dnevne norme točno određene, zaposlenicima se može omogućiti odlazak kući ukoliko u kraćem vremenskom roku ispune dnevnu normu. Organizacije koje primjenjuju upravo ovakvu strategiju govore o 25 % povećanja proizvodnosti, a da pri tome zaposleni budu iznimni zadovoljni budući da su uštedjeli dva radna sata dnevno za svoje slobodno privatno vrijeme.

Kao jedna od važnijih nematerijalnih kompenzacija ističe se povratna informacija. Zaposleni trebaju dobivati povratni izvještaj o svom radu kao i radnom uspjehu od strane poslodavca zato što to ima više funkcija. Neke od važnijih funkcija su poticanje samopouzdanja i motivacije zaposlenih, smjernice o tome kako treba, a kako ne treba raditi, profesionalni razvoj svakog zaposlenika, tim informacijama zaposlenima se potvrđuje poželjan način ponašanja te im se daje na važnosti budući da i sami dobivaju potvrdu da netko njihov trud i rad uistinu prati i poštuje (Bahtijarević-Fikreta, 1999). Također autorica definira organizacijsku kulturu kao, „onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje signale o tome što je poželjno, a što

nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje (kroz priznanja, materijalne nagrade, napredovanje)“ (Bahtijarević-Fikreta,1999:705). Upravo tom organizacijskom kulturom razvija se radna klima koja potiče preuzimanje rizika kao i nagrađivanje inovacija i kreativnosti. Njome se stvara duh zajedništva u kojemu se može o svim problemima razgovarati i pronaći rješenje, a sve to vodi kvalitetnom radu svih zaposlenih kao i njihovom zadovoljstvu.

Požega (2012) smatra kako se primjenom što većeg broja nematerijalnih kompenzacija stvara velika važnost za organizaciju budući da primjena takvih kompenzacija ne stvara troškove, a upravo pažljivom primjenom mogu se postići snažni rezultati pri motivaciji i radnom učinku. Također autor razlikuje dva pristupa u samom procesu dizajniranja posla, a to su specijalistički i motivacijski pristup. Specijalistički pristup dizajniranju posla obuhvaća sve poslove koje zaposlenici već znaju raditi. Motivacijski pristup dizajniranju posla obuhvaća što zanimljivije i dinamičnije zadatke, a sukladno tome specijalistički pristup motivira kratkoročno, dok onaj motivacijski motivira dugoročno.

## **4. Razvoj IT industrije na području grada Osijeka**

Grad Osijek smješten je uz rijeku Dravu u istočnom dijelu Republike Hrvatske te predstavlja središte Osječko-baranjske županije. Zbog svog strateškog položaja od davnina poznat je po raznolikim industrijskim aktivnostima. Njegov položaj je izniman budući da se nalazi između četiri glavna grada u okolici, Zagreba, Budimpešte, Sarajeva i Beograda. U povijesti grada protezale su se mnogobrojne tekstilne, prerađivačke, prehrambene i druge industrije. No, u novije vrijeme u Osijeku se ističe aktivnost IT industrije odnosno industrije vezane uz informacijske i komunikacijske tehnologije. Upravo ta tehnologija predstavlja „djelatnost i opremu koje čine tehničku osnovu za sustavno prikupljanje, pohranjivanje, obradu, širenje i razmjenu informacija različitih oblika, tj. znakova, teksta, zvuka i slike“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Informacijska i komunikacijska tehnologija jedinstven je naziv za sinergiju telekomunikacija, mikroelektronike i računarstva te je rasprostranjena u mnogim industrijskim granama. Upravo ta rasprostranjenost i isprepletenost dokazuje kako se jačanje te industrije motivirajuće odražava na cijelo gospodarstvo. U ovom dijelu rada najprije je prikazano stanje IT industrije u Republici Hrvatskoj, a potom je prikazano stanje na području samog grada Osijeka.

### **4.1. IT industrija u Republici Hrvatskoj**

Djelatnosti u Republici Hrvatskoj razvrstane su u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. koja je na snazi od 2008. godine, a u nastavku će se navoditi pod kraticom NKD 2007. Njome se obuhvaća hijerarhijska podjela svih ekonomskih djelatnosti pa tako i djelatnosti vezanih uz IT industriju na području Republike Hrvatske. Područje J pod nazivom Informacije i komunikacije obuhvaća djelatnosti vezane uz IT sektor, proteže se od odjeljka 58 do odjeljka 63. Ono obuhvaća proizvodnju i isporuku kako podataka tako i kulturnih sadržaja, načine isporuke istih kao i one djelatnosti koje su spojive s informacijskom tehnologijom. To područje sastoji se od šest glavnih komponenti, što će se moći vidjeti u nastavku, a kroz ovaj rad najviše se ističe odjeljak 62 – računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima (Državni zavod za statistiku, n.d.).



Tablica 5. Prikaz područja J – Informacije i komunikacije iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007

Područje	Odjeljak	Skupina	Naziv
<b>J</b>	<b>58</b>	58.1	Izdavanje knjiga, periodičnih publikacija i ostale izdavačke djelatnosti
		58.2	Izdavanje softvera
	<b>59</b>	59.1	<b>Proizvodnja filmova, videofilmova i televizijskog programa, djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa</b> Proizvodnja i distribucija filmova, videofilmova i televizijskog programa
		59.2	Djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa
	<b>60</b>	60.1	<b>Emitiranje programa</b> Emitiranje radijskog programa
		60.2	Emitiranje televizijskog programa
	<b>61</b>	61.1	<b>Telekomunikacije</b> Djelatnosti žičane komunikacije
61.2		Djelatnosti bežične komunikacije	
61.3		Djelatnosti satelitske komunikacije	
61.9		Ostale telekomunikacijske djelatnosti	
<b>62</b>	62.0	<b>Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima</b> Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima	
<b>63</b>	63.1	<b>Informacijske uslužne djelatnosti</b> Obrada podataka, usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima; internetski portali	
	63.9	Ostale informacijske uslužne djelatnosti	

Izvor: izrada autora prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.

U tablici 5. prikazana je klasifikacija područja J – Informacije i komunikacije na odjeljke i skupine, dok detaljna razredna raspodjela nije prikazana. No, za odjeljak 62 – Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima navest će se također i razredna klasifikacija. Pa se stoga jedina skupina odjeljka 62, skupina 62.0, dijeli na četiri razreda, a to su redom: računalo programiranje (62.01), savjetovanje u vezi s računalima (62.02), upravljanje računalnom opremom i sustavom (62.03) te posljednji razred ostale uslužne djelatnosti u vezi s informacijskom tehnologijom i računalima (62.09).

Gledajući prosjek rasta hrvatskog cjelokupnog gospodarstva upravo IT industrija raste većom brzinom od ostatka, a samim time to utječe i na bruto domaći proizvod. U 2021. godini promatrajući godišnja financijska izvješća poduzeća IT industrija sudjelovala je s 4,5 % poduzeća, zatim 3,9 % zaposlenih, potom s 3,7 % prihoda i 6,3 % izvoza u nacionalnom nefinancijskom sektoru (Zubak, Mirošević, Šaravanja, 2022).

U 2020. godini prosječna mjesečna neto plaća u području djelatnosti J – Informacija i komunikacija za Republiku Hrvatsku iznosila je 8.706,00 kn. Upravo ta djelatnost obuhvaćala je 2020. godine 7 080 poslodavaca te 44 186 zaposlenika (Fina, 2021).

Prema posljednjim dostupnim podacima koji su dostupni na mrežnoj stranici Državnog zavoda za statistiku, prosječna mjesečna neto plaća za mjesec studeni 2022. godine, za djelatnosti koje spadaju pod informacije i komunikacije, iznosila je 11.049,00 kuna odnosno prosječna mjesečna bruto plaća za taj mjesec iznosila je 15.949,00 kuna. Upravo taj bruto iznos najveći je iznos prosječne mjesečne plaće promatrajući sve djelatnosti Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. za mjesec studeni 2022. godine (Državni zavod za statistiku, 2023).

Prema pregledu stanja hrvatske IT industrije 2021. godine provedena je anketa o radnoj snazi u toj industriji te su rezultati istraživanja pokazali kako su ključni čimbenici prilikom zadržavanja kvalitetnih zaposlenika sljedeći: financijske kompenzacije, hibridni model rada, napredovanje, dodatno usavršavanje, kvalitetna oprema za rad i dr. Dok recimo kraći radni tjedan i otvorena komunikacija nisu predstavljale značajne faktore za zadržavanje kvalitetnog kadra (Zubak, Mirošević, Šaravanja, 2022).

2018. godine provedeno je istraživanje na 164 ispitanika u poslovnim sustavima u IT industriji. Istraživanje je provedeno s ciljem analize stanja u IT industriji te definiranja postupaka kojima bi se omogućilo osnaživanje konkurentne prednosti kao i samih zaposlenika kao iznimno važnih resursa u djelatnosti informacija i komunikacija. Od 164 ispitanika, njih 76 % bilo je muškog spola te 24 % ženskog spola. Zaposlenici koji su ispitivani su radnici u IT tvrtkama koje za registriranu pretežitu djelatnost imaju djelatnost prema NKD 2007. 62.0 – Računalno programiranje, savjetovanje i povezane djelatnosti. U istraživanju je postavljeno nekoliko hipoteza, no u ovom radu će se izdvojiti dvije koje su povezane s kompenzacijama. Prva izdvojena hipoteza je H3, „jednokratno financijsko nagrađivanje kao motivacijski faktor ne predstavlja optimalan alat za stimuliranje inoviranja procesa i tehnologija u IT kompanijama“ (Klanac, 2018:188). Druga izdvojena hipoteza je H6, „novčana naknada nije glavni i najjači ekstrinzični faktor u poticanju inovacija u IT sektoru“ (Klanac, 2018:188). Hipoteza H3 se

odbacila budući da većina ispitanika ipak smatra kako je novčana nagrada kao kompenzacija najbolji motivator za poticanje inovacija. Također je i hipoteza H6 odbačena budući da je većina njih odgovorila kako upravo novčanu naknadu smatraju temeljnim faktorom za poticanje inovacija u njihovim tvrtkama. Upravo se tim empirijskim istraživanjem dokazalo kako najznačajniji vanjski utjecaj u poticanju inoviranja među zaposlenicima predstavljaju novčane nagrade, ali ne samo u poticanju inoviranja nego i zadataka (Klanac, 2018).

U nastavku je pobliže predstavljena IT industrija na području grada Osijeka.

#### **4.2. IT industrija u gradu Osijeku**

Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori IT industrija uključuje dosta djelatnosti iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. No, budući da je istraživanje u ovom radu usmjereno na područje grada Osijeka podaci prikazuju kako se prema broju poduzeća, zaposlenika te poslovnim uspjesima u Osječko-baranjskoj županiji ističu djelatnosti koje se nalaze pod šifrom J62, odnosno obuhvaćaju računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima (Hrvatska gospodarska komora, n.d.).

Prema podacima objavljenim na mrežnoj stranici Hrvatske gospodarske komore u Osječko-baranjskoj županiji 2017. godine djelovalo je 149 poduzeća čija se djelatnost nalazi pod šifrom J62 u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. Tih 149 poduzeća zapošljavalo je 598 zaposlenika. Promatrajući iste te podatke u odnosu na 2013. godinu, broj takvih poduzeća povećao se 80 %, dok se broj zaposlenih 2017. u odnosu na 2013. godinu povećao 92 %. Također su u tom periodu značajno porasli ukupni prihodi, porast s 83 milijuna kuna 2013. godine na 182 milijuna kuna 2017. godine što čini porast od 118 % (Hrvatska gospodarska komora, n.d.).

Značajnu ulogu u razvoju IT industrije na području grada Osijeka imala je udruga Osijek Software City. Sve je krenulo 2012. godine s projektom Osijek Software City kojim su se željela postići tri ključna cilja, a to su bili pod broj jedan povećanje atraktivnosti programerskog zanimanja na području grada. Potom želja za povećanjem konkurentnosti programera na tržištu te poticanje poduzetničke aktivnosti u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Zatim se 2013. godine projekt formalizirao te je osnovana istoimena udruga. Osnivanjem udruge zadržali su se prethodno postavljeni ciljevi, no postigla se administrativna sloboda budući da je udruga bila u odnosu na tvrtke uključene u projekt bila kako pravno tako i

financijski nezavisna. Sve IT tvrtke sa sjedištem ili mogućom podružnicom u gradu Osijeku mogu postati dio udruge Osijek Software City. Upravni odbor ove udruge bira se na mandat od dvije godine, a saziv od prosinca 2020. do prosinca 2022. godine činili su predstavnici četiri IT tvrtke, a to su redom COBE d. o. o., Base58 d. o. o., Mono d. o. o. i TTTech Auto d. o. o. Osijek Software City ubraja 65 osoba i 31 tvrtku kao članove udruge (Osijek Software City, n.d.).

Sam Grad Osijek prepoznao je važnost ove industrije te je osigurao prostor za poduzetničku zonu zvanu IT park u širem centru grada. Radi se o specijaliziranoj mikrogospodarskoj zoni koja je isključivo namijenjena poduzećima koje djeluju u IT industriji. Zona se prostire na 26 tisuća metara kvadratnih te je podijeljena na deset parcela. Cilj Grada je postajanje regionalnog središta IT industrije kao i privlačenje kako domaćih tako i inozemnih investitora kako bi se poticao daljnji razvoj i napredak (Grad Osijek, n.d.). Prve tvrtka stanar osječkog IT parka bila je Mono d. o. o., a ugovore s Gradom su potpisale sljedeće tvrtke Barrage d. o. o., Base58 d. o. o., Prototyp d. o. o., Sedmi odjel d. o. o. te Orqa d. o. o.

## 5. Analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka

Kao što je već navedeno u radu u Osječko-baranjskoj županiji najviše se ističu iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. djelatnosti pod šifrom J62, a ona obuhvaća računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima. Također kako je navedeno ta skupina J62 dijeli se na četiri razreda, a u nastavku je prikazan dio osječkih IT tvrtki razvrstanih prema razredima djelatnosti.

Tablica 6. Primjeri IT tvrtki iz grada Osijeka raspoređenih prema NKD 2007. prema pretežitoj djelatnosti

<b>Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.</b>		
<b>Područje J</b>		
<b>Odjeljak 62 i skupina 62.0</b>		
<b>Razred 62.01</b>	<b>Razred 62.02</b>	<b>Razred 62.09</b>
Alpha Score d. o. o. Bamboo Lab d. o. o. Barrage d. o. o. Base58 d. o. o. Cobe d. o. o. Escape d. o. o. Gauss d. o. o. Gideon Brothers d. o. o. Horizont solutions d. o. o. Lumen Spei d. o. o. Mono d. o. o. ORKA d. o. o. Prototyp d. o. o. S LINK, obrt za računalne djelatnosti	Inchoo d. o. o.	IT Support, obrt za računalne djelatnosti Ofir d. o. o.

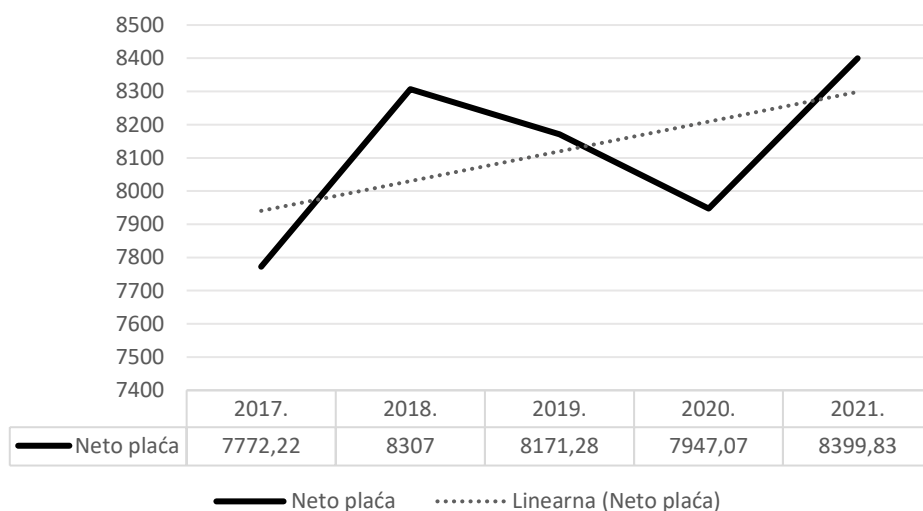
Izvor: izrada autora

U tablici 6. vidljiva je raspodjela IT tvrtki s područja grada Osijeka prema pretežitoj djelatnosti pod šifrom J62 podijeljeno u zasebne razrede. Većina tvrtki kao što je i prikazano u tablici kao pretežitu djelatnost ima djelatnost 62.01 odnosno Računalno programiranje. Pretraživanjem tvrtki i obrta pronađena je tek nekolicina njih kojima je pretežita djelatnosti 62.02 Savjetovanje u vezi s računalima te 62.09 Ostale uslužne djelatnosti u vezi s informacijskom tehnologijom i računalima. Djelatnost 62.03 Upravljanje računalnom opremom i sustavima generalno je vidljivo u ostalim registriranim djelatnostima tvrtki, no nije pronađen konkretan primjer tvrtke

s tom pretežitom djelatnosti. U nastavku je predstavljeno nekoliko IT tvrtki s područja grada Osijeka te je prikazano koje kompenzacije nude svojim zaposlenicima.

### 5.1. Mono d. o. o.

Mono d. o. o. je IT tvrtka koja posluje već 20 godina na području grada Osijeka. Kao što je vidljivo u tablici 6. njezina temeljna djelatnost je računalno programiranje. Upravo ta tvrtka pruža sofisticirana softverska rješenja ne samo za područje Republike Hrvatske nego i za cijeli svijet. Kada se spominje cijeli svijet, glavna tržišta su im usmjerena na područje Sjeverne Amerike, Europske unije, potom Australije kao i na područje Bliskog Istoka. Osim toga stvaraju proizvode, a najpoznatiji su MonoX, Clokke kao i Baasic. Baasic predstavlja servis za efikasan razvoj internetskih i mobilnih aplikacija. Dok je MonoX sustav pogodan za gradnju društvenih mreža. Konstantno rade na novim projektima koji su povezani s podatkovnom znanosti kao i s umjetnom inteligencijom. Njihovo sjedište nalazi se u osječkom IT Parku, a tvrtka Mono d. o. o. je prva tvrtka stanar toga područja. Njihovi zaposlenici nisu samo iz Osijeka već se radni kadar stigao iz raznih dijelova Republike Hrvatske. No, neki od zaposlenika dolaze iz Švedske i Sjedinjenih Američkih Država. O njihovom uspješnom radu govori i dobitak nagrade Zlatna bilanca za najuspješniju tvrtku u 2020. godini. Osim najuspješnije tvrtke te godine dobili su nagradu i za najbolju u djelatnosti informacija i komunikacija u Republici Hrvatskoj (Mono, 2021).



Grafikon 1. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki Mono d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2021. godine

Izvor: izrada autora prema ICTBusiness (2022)

Iz grafikona 1. vidljivo je kretanje prosječne mjesečne neto plaće u tvrtki Mono d. o. o. u petogodišnjem razdoblju od 2017. do 2021. godine. Podaci su preuzeti s internetske stranice ICTBusiness gdje se prikazalo kretanje prosječne neto plaće u TOP 100 ICT tvrtki u navedenom razdoblju. Prema njihovom istraživanju kretanja neto plaće i broja zaposlenih uz godišnji i prosječni godišnji rast tvrtka Mono d. o. o. našla se na 60. mjestu od mogućih 100. Sve analizirane tvrtke su s područja Republike Hrvatske. Promatrajući liniju trenda može se uočiti rast neto plaće u promatranom razdoblju. Pa se tako neto plaća 2021. u odnosu na 2017. godinu povećala 7,47 %. Kako je navedeno u teorijskom dijelu rada plaća spada pod izravne materijalne kompenzacije te je upravo u ovom grafikonu vidljivo kako su se te kompenzacije kretale tijekom promatranog razdoblja. Može se uočiti pad neto plaće u 2020. godini, no što je tome uzrok autori ne navode.

Prema podacima s internetske stranice CompanyWall Bussiness, tvrtka Mono d. o. o. 2019. godine imala 64 zaposlenika te prosječnu bruto plaću po zaposlenom u iznosu od 12.923,89 kn. Potom se 2020. godine broj zaposlenih povećao na 91 zaposlenu osobu, no prosječna bruto plaća smanjila se na 12.118,19 kn. Prema posljednjim podacima za 2021. godinu, tvrtka je brojila 98 zaposlenika te prosječnu bruto mjesečnu plaću od 12.534,17 kn (CompanyWall, n.d.).

Prema podacima iz 2021. godine tvrtka Mono d. o. o. imala je 98 zaposlenih osoba. Također, ukupni prihodi te godine iznosili su 44.143.061,00 kn, dok su poslovni rashodi iznosili 21.998.806,00 kn. Tvrtka je 2021. godine ostvarila dobitak od 20.891.842,00 kn. Njihove kratkoročne obveze iznosile su 3.495.857,00 kn (CompanyWall, n.d.).

Tvrtka nudi svojim trenutnim i budućim zaposlenicima brojne kompenzacije za njihov rad. Naime, od izravnih materijalnih kompenzacija nude plaću prema stečenom iskustvu i znanju. Potom navode mogućnost rasta plaće ukoliko zaposlenik napreduje kao i bonuse i poticaje za uspješne rezultate. Od neizravnih materijalnih kompenzacija ističu dobivanje božićnice kao i moderno uređeni radni prostor s iznimno kvalitetnom opremom za rad. Nematerijalne kompenzacije su brojne, a ističu prije svega fleksibilno radno vrijeme kao i rad na daljinu (rad od kuće). Nude učenje i razvoj na radnom mjestu uz rad sa sofisticiranim tehnologijama. Također zaposlenicima su omogućena i napredovanja. Organiziraju zajednička druženja zaposlenika kao i proslave (Mono, 2021).

Na internetskoj stranici Adorio mogu se pronaći recenzije i iskustva zaposlenika u brojnim tvrtkama. Pretraživajući stranicu mogu se pronaći recenzije za tvrtku Mono d. o. o. kao poslodavca. Zaposlenici ocjenjuju radno vrijeme, sigurnost radnog mjesta, plaću i karijeru te

međuljudske odnose. Sve kategorije za tvrtku Mono d. o. o. su visoko ocijenjene, a kategorija plaća i karijera ocijenjena je ocjenom 4,9 od mogućih 5,0. Zaposlenici su navodili zadovoljstvo plaćom, fleksibilnim radnim vremenom kao i mogućnošću rada od kuće. Nadalje, daljnje prednosti su mogućnost dobivanja bonusa, zanimljivi izazovi te kako navode nesebično dijeljenje znanja (Adorio, n.d.).

## **5.2. COBE d. o. o.**

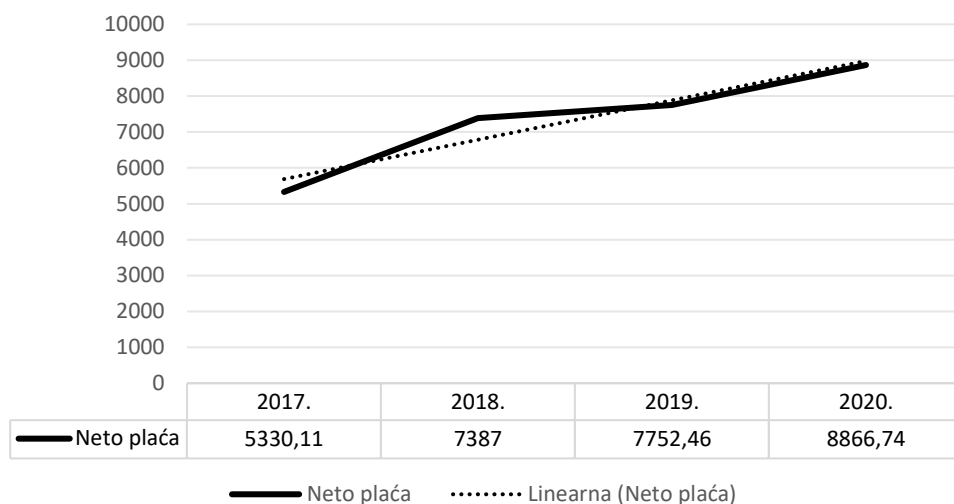
COBE d. o. o. je IT tvrtka osnovana 2013. godine u gradu Osijeku. Osnivač kao i vlasnik tvrtke je tvrtka COBE GmbH iz grada Münchena u Njemačkoj. Osnovna djelatnost tvrtke prema NKD 2007. je 62.01 Računalno programiranje. Tvrtka se primarno bavi razvojem internetskih i mobilnih aplikacija. Kao i kod prethodno promatrane tvrtke, tržište tvrtke COBE d. o. o. nije ograničeno samo na područje Republike Hrvatske, već je međunarodno. Njihovi proizvodi tj. aplikacije bilježe milijunske korisnike diljem svijeta. Kako navode na svojim internetskim stranicama, Osijek smatraju europskim mjestom za razvoj softvera (COBE, n.d.).

Tvrtka COBE d. o. o. prema podacima za 2021. godinu imala je 40 zaposlenih osoba. Ukupni prihodi u toj godini iznosili su 20.614.599,00 kn što je 34,66 % više u odnosu na prethodnu 2020. godinu. Ukupni rashodi 2021. godine iznosili su 10.035.549,00 kn dok je ostvareni dobitak te godine iznosio 8.656.748,00 kn. Kratkoročne obveze iznosile su 2021. godine ukupno 2.748.090,00 kn (CompanyWall, n.d.).

Kao i tvrtka Mono d. o. o. i COBE d. o. o. je član osječke udruge Osijek Software City. U mandatnom razdoblju od 2020. do 2022. godine njihovi predstavnici bili su jedni od četiriju članova upravnog odbora Udruge.

Prema podacima s internetske stranice CompanyWall Bussines, tvrtka COBE d. o. o. je 2019. godine brojila 21 zaposlenu osobu te prosječnu bruto mjesečnu plaću od 12.102,69 kn. Zatim se 2020. godine povećao i broj zaposlenih i prosječna bruto mjesečna plaća te je tada bilo 25 zaposlenih osoba te je prosječna bruto plaća iznosila 13.849,14 kn što je povećanje od 12,61 %. Prema posljednjim dostupnim podacima za 2021. godinu tvrtka je imala 40 zaposlenih, no prosječna bruto mjesečna plaća se smanjila na 12.721,83 kn (CompanyWall, n.d.).





Grafikon 2. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki COBE d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

Izvor: izrada autora prema RGFI (n.d.) i InSOLVE (2023)

Iz grafikona 2. vidljivo je kretanje prosječne mjesečne neto plaće u tvrtki COBE d. o. o. u četverogodišnjem razdoblju od 2017. do 2020. godine. Podaci su preuzeti s internetske stranice FINE odnosno Registra godišnjih financijskih izvještaja i mrežne stranice InSolve. Promatrajući liniju trenda može se uočiti rast neto plaće u promatranom razdoblju. Pa se tako neto plaća 2020. u odnosu na 2017. godinu povećala 39,89 %. Kako je navedeno u teorijskom dijelu rada plaća spada pod izravne materijalne kompenzacije te je upravo u ovom grafikonu vidljivo kako su se te kompenzacije kretale tijekom promatranog razdoblja.

Prethodnim podacima predstavljena je izravna materijalna kompenzacija tvrtke COBE d. o. o., a to je plaća zaposlenika. U nastavku su prikazane ostale izravne materijalne kompenzacije, kao i neizravne materijalne te potom i nematerijalne kompenzacije koje tvrtka COBE d. o. o. nudi svojim zaposlenicima.

Izravne materijalne kompenzacije zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. (COBE, n.d.) su:

- plaća,
- bonus za organizacijski uspjeh.

Neizravne materijalne kompenzacije zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. (COBE, n.d.) su:

- sredstva za obrazovanje (npr. za kupnju knjiga ili za pohađanje tečajeva),
- plaćen posjet stručnim konferencijama,
- besplatni zdravstveni pregled,

- plaćeno bolovanje u potpunosti,
- bonus za roditelje s prinovom,
- božićnica i bonus za Uskrs,
- subvencija za program rekreacije i zdravlja,
- tečaj stranih jezika (engleski ili njemački),
- mjesečna naknada za obrok,
- rođendanski poklon bon.

Nematerijalne kompenzacije zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. (COBE, n.d.) su:

- udaljeno radno mjesto tj. odabir željene lokacije (npr. rad od kuće),
- razgovori s poslodavcem o razvoju karijere,
- mogućnost razvoja vještina radom na projektima iz većeg obujma industrija,
- mogućnost napredovanja,
- mirno radno okruženje s vrhunskom radnom opremom,
- radna kultura psihološke sigurnosti,
- zajednička druženja.

Budući da kao poslodavac nude rad s udaljenog radnog mjesta navode kako u tom slučaju zaposlenici dobivaju sve što im je potrebno kako bih uspješno obavljali poslovne izazove. Istražujući njihovu internetsku stranicu može se primijetiti kako iznimno pridaju pažnju kvaliteti odnosa na radnom mjestu pa tako nude i mogućnost mentalnog i tjelesnog zdravlja primjenom joge i meditacije (COBE, n.d.).

Njihov trud oko zaposlenika nagrađen je 2019. i 2020. godine nagradom za najboljeg poslodavca u Republici Hrvatskoj u kategoriji malih tvrtki prema izboru internetskog portala MojPosao. Naime, radilo se o anonimnom istraživanju u kojem su se tvrtke dobrovoljno prijavljivale, a zadovoljstvo poslodavcem ocjenjivali su sami zaposlenici te je tvrtka COBE d. o. o. ostvarila najbolji rezultat među 48 prijavljenih tvrtki iz cijele države (MojPosao, 2019).

Na društvenoj mreži Instagram tvrtka posjeduje službeni profil te objavljuje sva svoja postignuća, kao i odlaske na konferencije, zajednička druženja izvan radnog prostora te stručna putovanja. Od nagrada koje se ondje mogu pronaći ističu se sljedeće. Nagrada Županijske komore Osijek 2020. godine kada je tvrtka COBE d. o. o. proglašena najuspješnijom tvrtkom u Osječko-baranjskoj županiji u skupini malih trgovačkih društava. Također istu tu nagradu dobili su i 2021. godine (Cobeisfresh, 2020).

Na svojoj internetskoj stranici tvrtka COBE d. o. o. transparentno prikazuje sve svoje zaposlenike te se može zaključiti kako su to većinom osobe mlađe životne dobi te kako je zastupljenost zaposlenika muškog i ženskog spola poprilično podjednaka (Cobe, n.d.).

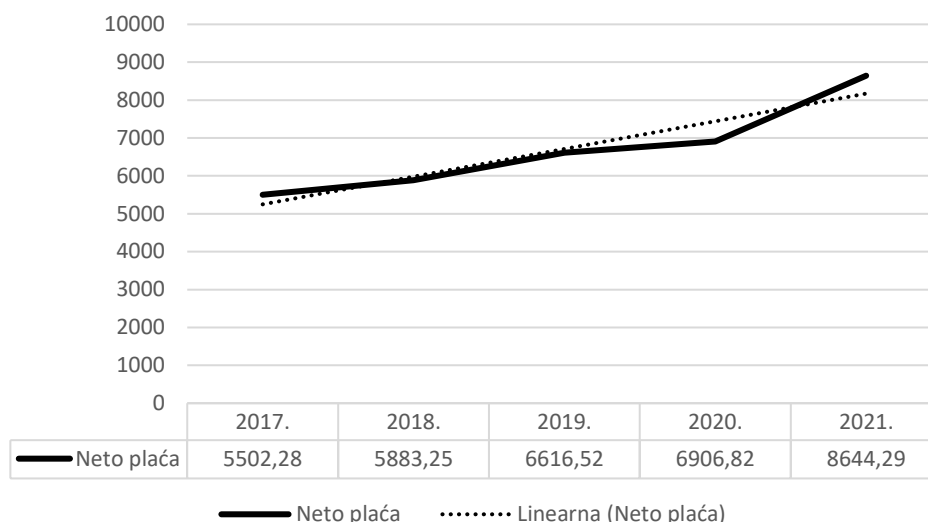
U odnosu na prethodno promatranu tvrtku Mono d. o. o., tvrtka COBE d. o. o. ima manje zaposlenih osoba te nema sjedište u osječkom IT Parku već se njezino sjedište nalazi u strogom centru grada Osijeka u ulici Hrvatske Republike. U nastavku je prikazana tvrtka koja ima brojčano manje zaposlenih nego prethodno dvije analizirane te tvrtka koja je početkom 2023. godine postala stanovnik IT Parka, a to je tvrtka Protoyp d. o. o.

### **5.3. Protoyp d. o. o.**

Tvrtka Protoyp d. o. o. osnovana je 2016. godine u Osijeku. Sjedište tvrtke nalazi se u Kordunskoj ulici u Osijeku, u novoizgrađenoj zgradi koja pripada osječkom IT Parku. Osnovna djelatnost tvrtke prema NKD 2007. je 62.01 Računalno programiranje, a tvrtka se konkretno bavi internetskim i mobilnim aplikacijama kao i interaktivnim korisničkim sučeljima. Njihova razvojna rješenja dio su sportske, maloprodajne, zdravstvene, financijska industrije kao i industrije igara. Tvrtka je također član udruge Osijek Software City kao i prethodno promatrane tvrtke. Osim poslovnih rješenja koja nude sudjeluju isto tako u organizacije konferencija i edukacija, a to su CodeCamp, KulenDayz, DesignTalks te druge. Predstavnici tvrtke Protoyp d. o. o. su u prošlom mandatu bili članovi upravnog odbora Udruge (Osijek Software City, n.d.).

Prema podacima za 2021. godinu tvrtka je imala 27 zaposlenika. Ukupni prihodi te godine iznosili su 9.218.256,00 kn što je povećanje od 27,83 % u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni rashodi 2021. godine iznosili su 5.844.116,00 kn te ukupni ostvareni dobitak iznosio je 2.745.777,00 kn. Kratkoročne obveze iznosile su 916.442,00 kn dok su dugoročne obveze iznosile 220.064,00 kn (CompanyWall, n.d.).

Prema podacima s internetske stranice CompanyWall Bussines vidljivo je da je tvrtka Protoyp d. o. o. 2019. godine imala 11 zaposlenih te da je prosječna bruto mjesečna plaća te godine iznosila 9.768,64 kn. Zatim je 2020. godine broj zaposlenih porastao na 18 zaposlenih te je porasla i prosječna bruto mjesečna plaća po zaposlenom na 10.368,20 kn što je povećanje od 5,78 %. Prema posljednjim dostupnim podacima za 2021. godinu tvrtka je imala 27 zaposlenika te se prosječna mjesečna bruto plaća po zaposleniku smanjila na 9.838,65 kn (CompanyWall, n.d.).



Grafikon 3. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki Prototyp d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2021. godine

Izvor: izrada autora prema RGFI (n.d.) i InSOLVE (2023)

Iz grafikona 3. vidljivo je kretanje prosječne neto plaće u tvrtki Prototyp d. o. o. u petogodišnjem razdoblju od 2017. do 2021. godine. Podaci su preuzeti s internetske stranice FINE odnosno Registra godišnjih financijskih izvještaja i mrežne stranice InSOLVE. Promatrajući liniju trenda može se uočiti rast neto plaće u promatranom razdoblju. Pa se tako neto plaća 2021. u odnosu na 2017. godinu povećala 36,35 %. Kako je navedeno u teorijskom dijelu rada plaća spada pod izravne materijalne kompenzacije te je upravo u ovom grafikonu vidljivo kako su se te kompenzacije kretale tijekom promatranog razdoblja.

S predstavnikom tvrtke, odnosno s jednim od vlasnika tvrtke, Vlatkom Vlahekom proveden je intervju u veljači 2023. godine putem video poziva. Intervju obilježavaju pitanja otvorenog tipa gdje sam ispitanik nije imao ponuđene odgovore. Također otvoreni tip intervju obilježava korištenje plana sa smjernicama kretanja razgovor. U nastavku su prikazani rezultati intervju.

Na samom početku intervju sugovornik se predstavio kao jedan od dvojice suvlasnika tvrtke Prototyp d. o. o. Gospodin Vlatko Vlahek i Andrej Mlinarević su u ožujku 2016. godine osnovali tvrtku. Jedna od zanimljivosti je ta da je Andrej Mlinarević prije osnivanja tvrtke bio zaposlenik tvrtke Mono d. o. o. koja je prethodno predstavljena u ovom radu. Zaključno s krajem 2016. godine imali su četiri zaposlene osobe, a to su bili sami vlasnici te dva studenta. U veljači 2023. godine tvrtka ima 33 stalno zaposlene osobe. Od toga su 31 osobe muškog spola te 2 osobe ženskog spola. Vlasnik je naveo kako 95 % zaposlenika pripada dobnoj skupini između od 20 do 30 godina te kako je 2/3 zaposlenika fakultetski obrazovano. Također navodi

kako osobno nije fakultetski obrazovan već ima srednju stručnu spremu. Početkom 2023. godine tvrtka je preseljena na novu lokaciju te su iz prostora u kojem su bili u najmu preselili u vlastitu novoizgrađenu zgradu koja je postala dio osječkog IT Parka. Najveći klijenti tvrtke su s područja Ujedinjenog Kraljevstva, Kine, Švicarske, Austrije i Sjedinjenih Američkih Država.

Nakon općenitih informacija o tvrtki, tijekom intervjua usmjeren je prema kompenzacijama koje tvrtka nudi svojim zaposlenima. Ispitaniku su predstavljene vrste kompenzacija, a to su izravne i neizravne materijalne te nematerijalne kompenzacije. Prema tome je ispitanik razvrstavao koje kompenzacije tvrtka ima u ponudi. U nastavku je prikazano koje su to kompenzacije.

Tvrtka Prototyp d. o. o. svojim zaposlenicima nudi sljedeće izravne materijalne kompenzacije:

- plaća,
- bonusi (individualno).

Tvrtka Prototyp d. o. o. svojim zaposlenicima nudi sljedeće neizravne materijalne kompenzacije:

- financiranje potrebne literature za daljnje učenje i razvoj,
- plaćeni odlasci na konferencije,
- plaćeni slobodni dani,
- kolektivni zimski godišnji odmor koji je plaćen,
- božićnica i dodatak za Uskrs,
- pokriven trošak prijevoza,
- parkirno mjesto za automobil (ograničeno),
- dodatak na plaću za prehranu,
- osigurane pravne usluge.

Tvrtka Prototyp d. o. o. svojim zaposlenicima nudi sljedeće nematerijalne kompenzacije:

- učenje i razvoj na radnom mjestu,
- mogućnost napredovanja,
- fleksibilno radno vrijeme,
- rad od kuće (ili udaljene lokacije),
- priznanja za uspješnost,
- organizirana druženja izvan radnog vremena.

Ispitanik je naveo kako se u tvrtki Prototyp d. o. o. svakih šest mjeseci provode razgovori jedan na jedan, između zaposlenika i uprave, kako bi se dobila povratna informacija te kako bi se razgovaralo o željama i mogućnostima zaposlenika.

Što se tiče nematerijalnih kompenzacija i rada od kuće, tvrtka Prototyp d. o. o. kako navodi ispitanik, omogućava zaposlenicima rad s udaljene lokacije pa tako imaju zaposlenika koji živi i radi u Zagrebu. Zaposlenici koji su zaposleni na udaljenim lokacijama prilikom dolaska u sjedište tvrtke imaju plaćen smještaj i najam automobila potrebnog za dolazak. Vlasnici tvrtke imaju ujedno i menadžerske beneficije te im je osiguran službeni mobilni telefon kao i službeni automobili tvrtke. Ostali zaposlenici koriste privatne mobilne uređaje kao i automobile. Osobama koje rade od kuće, osiguravaju se sredstva za opremanje kućnog radnog prostora.

Isto tako tvrtka ima budžet od 50.000,00 eura godišnje za odlazak zaposlenika na konferencije te su tako 2022. godine zajednički posjetili konferenciju u Lisabonu prilikom čega je tvrtka osigurala sva potrebna sredstva. Osim odlazaka na konferencije tvrtka osigurava interne radionice i druge edukacije kako bi zaposlenici dobili svo potrebno znanje za daljnje obavljanje poslovnih zadataka kao i za osobni razvoj.

Također je ispitaniku postavljeno pitanje u vezi izravne materijalne kompenzacije, odnosno u vezi plaće zaposlenika. Suvlasnik tvrtke Vlatko Vlahek naveo je kako se mjesečne neto plaće po zaposleniku u 2022. godini kreću između devet i petnaest tisuća kuna što bi bilo otprilike od 1.200,00 do 2.000,00 eura. Kako ispitanik navodi, plaće su u konstantnom rastu te se niti u vrijeme pandemije virusa Covid-19 plaće nisu smanjivale.

Intervju sa suvlasnikom tvrtke Prototyp d. o. o. proveden u veljači 2023. godine trajao je 30 minuta te je cilj intervjuja ostvaren budući da su se dobile vjerodostojne informacije o kompenzacijama koje zaposlenici primaju.

## 6. Rasprava

U teorijskom dijelu rada prikazane su vrste kompenzacija, a to su materijalne kompenzacije, koje se dijele na izravne i neizravne, i nematerijalne kompenzacije. Također je prikazana klasifikacija djelatnosti u području informacija i komunikacija prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. Taj teorijski dio uvelike se primjenjivao u istraživačkom dijelu gdje su se analizirale kompenzacije u tri osječke IT tvrtke. Najprije su se tvrtke klasificirale prema djelatnosti, te su sve tri kao primarnu djelatnost imale onu prema NKD 2007. 62.01 – Računalno programiranje, a potom su se utvrđivale kompenzacije koje nude svojim zaposlenima kao što se analiziralo i kretanje glavne neizravne materijalne kompenzacije, odnosno plaće.

Prema analiziranim tvrtkama, a to su redom Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o. može se uočiti kako tvrtka Mono d. o. o. ima najviše zaposlenih osoba prema podacima iz 2021. godine te da se radi o broju od 98 zaposlenih. No, tvrtka COBE d. o. o. je iste te godine imala najveću prosječnu mjesečnu bruto plaću po zaposleniku u odnosu na ostale analizirane tvrtke. Tvrtka Prototyp d. o. o. je u odnosu na ostale promatrane tvrtke imala najmanji broj zaposlenih te najmanju prosječnu mjesečnu bruto plaću po zaposleniku. Upravo ta usporedba broja zaposlenih i prosječne bruto mjesečne plaće po zaposleniku u analiziranim tvrtkama može se vidjeti u tablici 7.

Tablica 7. Usporedba broja zaposlenika i prosječne mjesečne bruto plaće po zaposleniku 2021. godine u tvrtkama Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o.

<b>Naziv tvrtke</b>	<b>Mono d. o. o.</b>	<b>COBE d. o. o.</b>	<b>Prototyp d. o. o.</b>
Broj zaposlenih 2021. godine	98	40	27
Prosječna mjesečna bruto plaća po zaposleniku 2021. godine (u HRK)	12.534,17	12.721,83	9.838.65

Izvor: Izrada autora

Nadalje, može se uočiti kako je tvrtka Mono d. o. o. imala daleko veće ukupne prihode u 2021. godini u odnosu na ostale analizirane tvrtke, a iznosili su ukupno 44.134.061,00 kn. Dok je tvrtka COBE d. o. o. iste te godine imala ukupne prihode u iznosu od 20.614.599,00 kn, a tvrtka Prototyp d. o. o. 9.128.256,00 kn.

Tablica 8. Usporedba kompenzacija zaposlenika u promatranim tvrtkama IT industrije na području grada Osijeka

Vrsta kompenzacija	IT tvrtka na području grada Osijeka		
	Mono d. o. o.	COBE d. o. o.	Prototyp d. o. o.
<b>Materijalne kompenzacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• božićnica</li> <li>• moderno uređen radni prostor s vrhunskom opremom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi</li> <li>• plaćen posjet konferencijama</li> <li>• besplatni zdravstveni pregled</li> <li>• plaćeno bolovanje u potpunosti</li> <li>• bonus za roditelje s prinovom</li> <li>• božićnica i naknada za Uskrs</li> <li>• subvencija za program rekreacije i zdravlja</li> <li>• tečaj stranih jezika</li> <li>• mjesečna naknada za obrok</li> <li>• rođendanski poklon bon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi</li> <li>• financiranje potrebne literature</li> <li>• plaćeni odlasci na konferencije</li> <li>• plaćeni slobodni dani</li> <li>• kolektivni zimski godišnji odmor</li> <li>• božićnica i dodatak za Uskrs</li> <li>• pokriven trošak prijevoza</li> <li>• dodatak za prehranu</li> <li>• osigurane pravne usluge</li> </ul>
<b>Nematerijalne kompenzacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilno radno vrijeme</li> <li>• rad na daljinu</li> <li>• učenje i razvoj na radnom mjestu</li> <li>• zanimljivi poslovni izazovi</li> <li>• napredovanje</li> <li>• zajednička druženja i proslave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rad na daljinu</li> <li>• razvoj vještina</li> <li>• napredovanje</li> <li>• mirno radno okruženje</li> <li>• radna kultura psihološke sigurnosti</li> <li>• zajednička druženja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenje i razvoj</li> <li>• napredovanje</li> <li>• fleksibilno radno vrijeme</li> <li>• rad na daljinu</li> <li>• priznanja za uspješnost</li> <li>• zajednička druženja</li> </ul>

Izvor: izrada autora

U tablici 8. prikazana je usporedba materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenika u tvrtkama Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o. koje su dio IT industrije na području grada Osijeka. Kompenzacije koje nude promatrane tvrtke poprilično su slične, no tvrtka COBE d. o. o. se posebno izdvaja prema tome što nude svojim zaposlenicima subvenciju za program



rekreacije i zdravlja, poklon bonove za rođendane kao i brigu o fizičkom i mentalnom zdravlju svojih zaposlenika.

Tablica 9. Kretanje prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u promatranim IT tvrtkama u periodu od 2017. do 2021. godine

	<b>Prosječna mjesečna bruto plaća zaposlenika (u HRK)</b>				
<b>IT tvrtka</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Mono d. o. o.</b>	7.772,22	8.307,00	8.171,28	7.947,07	8.399,83
<b>COBE d. o. o.</b>	5.330,11	7.387,00	7.752,46	8.866,74	-
<b>Prototyp d. o. o.</b>	5.502,28	5.883,25	6.616,52	6.906,82	8.644,29

Izvor: izrada autora

U tablici 9. prikazano je kretanje prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u tvrtkama Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Zbog ograničene dostupnosti podataka, vrijednost prosječne neto plaća za 2021. godinu tvrtke COBE d. o. o. nije pronađena. U radu su postavljene dvije hipoteze. Prema podacima iz tablice 9. može se uočiti kako se prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika tvrtke Mono d. o. o. u promatranom razdoblju povećala te je jedina iznimka bila 2020. godina kada se pojavio pad. Naime, radi se o povećanju od 7,47 % u promatranom petogodišnjem razdoblju. Nadalje, prema dostupnim podacima za razdoblje od 2017. godine do 2020. godine može se uvidjeti kako se prosječna neto plaća zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. povećala 39,89 %. Također povećanje prosječne neto plaće primjećuje se i kod tvrtke Prototyp d. o. o. gdje je ista povećana 36,35 % u promatranom petogodišnjem razdoblju. Prema tome, prva hipoteza, H1 - Prosječne mjesečne neto plaće koje primaju zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka povećale su se u razdoblju od 2017. do 2021. godine, prihvaća se s napomenom o nedostupnosti podataka o neto plaćama zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. za 2021. godinu.

Prema podacima prikazanim u tablici 9. prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika tvrtke Mono d. o. o. 2020. godine iznosila je 7.947,07 kn, dok je u tvrtki COBE d. o. o. iznosila 8.866,74 kn te u tvrtki Prototyp d. o. o. 6.906,82 kn. U 2020. godini prosječna mjesečna neto plaća u području djelatnosti J – Informacija i komunikacija za Republiku Hrvatsku iznosila je 8.706,00 kn. Prema tome, druga hipoteza, H2 - Prosječne mjesečne neto plaće koje su primili zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka u 2020. godini više su od prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u području djelatnosti informacija i komunikacija na području cijele Republike Hrvatske te godine, djelomično se prihvaća. Hipoteza H2

djelomično se prihvaća budući da je prosječna neto plaća zaposlenika tvrtke COBE d. o. o. u 2020. godini bila iznad prosječne neto plaće zaposlenika u području djelatnosti informacija i komunikacija na području cijele države. No, promatrana primanja u tvrtkama Mono d. o. o. i Prototyp d. o. o. bila su ispod promatrane razine na području cijele države.

## 7. Zaključak

U ovom radu prije svega detaljno je predstavljena teorijska podloga vezana uz kompenzacije i sustav nagrađivanja koja je potom primijenjena u istraživačkom dijelu rada gdje je na konkretnim primjerima tvrtki, Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o., prikazana analiza kompenzacija zaposlenika u IT industriji na području grada Osijeka.

Djelatnosti IT industrije u Republici Hrvatskoj klasificirane su prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u području J – Informacija i komunikacija. To područje podijeljeno je između odjeljaka 58 i 63, a u ovom radu fokus je stavljen na odjeljak i skupinu 62.0 – Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima. Prema podacima za 2020. godinu upravo poslodavci područja djelatnosti informacija i komunikacija pružali su najveće plaće zaposlenicima u odnosu na druge djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

Primarni cilj rada je ostvaren te su utvrđene kompenzacije koje zaposlenici primaju u promatranim tvrtkama kao što su i predstavljene njihove karakteristike. Prema prethodno navedenim i analiziranim podacima prihvaćena je prva hipoteza, H1 - Prosječne mjesečne neto plaće koje primaju zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka povećale su se u razdoblju od 2017. do 2021. godine, budući da su se promatrana primanja povećala u analiziranim tvrtkama u petogodišnjem razdoblju. Naime, prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika tvrtke Mono d. o. o. u promatranom razdoblju povećala se 7,47 %, u tvrtki COBE d. o. o. povećana je 39,89 % te u tvrtki Prototyp d. o. o. 36,35 %. Valja napomenuti kako sve promatrane tvrtke u navedenom razdoblju bilježe rast broja zaposlenih. No, utvrđeno je kako se prosječna mjesečna neto plaća u tvrtki COBE d. o. o. 2020. godine nalazila iznad razine prosječne plaće promatrajući sve poslodavce prema području djelatnosti informacija i komunikacija na razini cijele Republike Hrvatske, dok su se neto plaće za istu promatranu godinu u tvrtkama Mono d. o. o. i Prototyp d. o. o. nalazile ispod navedene razine. Prema tome druga hipoteza, H2 - Prosječne mjesečne neto plaće koje su primili zaposlenici analiziranih tvrtki iz IT djelatnosti na području grada Osijeka u 2020. godini više su od prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u području djelatnosti informacija i komunikacija na području cijele Republike Hrvatske te godine, djelomično je prihvaćena.

Analizirane osječke IT tvrtke nude brojne kompenzacije svojim zaposlenicima, a neke od njih su financiranje dodatnog usavršavanja, organizirani odlasci na konferencije, fleksibilno radno vrijeme kao i mogućnost rada od kuće, plaćeni slobodni dani i ostale. No, tvrtka COBE d. o. o. se ističe u odnosu na ostale promatrane tvrtke budući da stavlja naglasak na brigu o fizičkom i

mentalnom zdravlju svojih zaposlenika te im nude subvenciju programa rekreacije i zdravlja, besplatni zdravstveni pregled kao i radnu kulturu psihološke sigurnosti.

Istraživanje Natka Klanca navedeno u teorijskom dijelu rada donosi zaključak kako zaposlenike u IT industriji na području Republike Hrvatske motiviraju isključivo novčane naknade za daljnja inoviranja. No, u ovom radu nažalost nije dobivena povratna informacija od samih zaposlenika u vezi zadovoljstva kompenzacijama koje dobivaju od strane svojih poslodavaca. To bi svakako mogla biti preporuka za buduća istraživanja kako bi se utvrdilo koliko ponuđene materijalne i nematerijalne kompenzacije utječu na zaposlenike u IT industriji na području grada Osijeka, koliko utječu na njihovo zadovoljstvo, motivaciju, produktivnost te inoviranje.

## Literatura

### Knjige i časopisi

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet.
3. Galetić, L., Pavić, I. (1996). *Upravljanje plaćama*. Zagreb: RRIF.
4. Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet Zagreb.
5. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment*. Zagreb: Sinergija.
6. Henderson, R. I. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
7. Milkovich, G. T., Newman, J. M., (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
8. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Tolušić, E. (2021). *Prednosti i nedostaci rada od kuće tijekom epidemije COVID-19*. 11. međunarodna konferencija Razvoj javne uprave : zbornik radova. Sudarić, Ž., Petrašević, T. (ur.). Vukovar, Hrvatska. 16.-17.06.2021. Vukovar: Veleučilište. str. 460-465
10. Zubak, D., Mirošević, H., Šaravanja, G. (2022). *Pregled stanja hrvatske IT industrije*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora

### Doktorska disertacija

11. Klanac, N. (2018). *Strateško pozicioniranje tvrtki kroz sustav nagrađivanja i poticanje inovacija*. Doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

## Zakoni

12. Zakon.hr (2019). Zakon o doprinosima. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/365/Zakon-o-doprinosima> [pristupljeno 28. studenog 2022.].

## Internetski izvori

13. Adorio (n.d.). Mono Software. Dostupno na: <https://www.adorio.hr/radni-uvjeti/mono/1> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
14. COBE (n.d.). About us. Dostupno na: <https://www.cobeisfresh.com/about-us> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
15. Cobeisfresh (2020). COBE. Dostupno na: <https://www.instagram.com/cobeisfresh/> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
16. CompanyWall (n.d.). COBE d.o.o. Dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/cobe-doo/MMxiFFsY> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
17. CompanyWall (n.d.). Mono d.o.o. Dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/mono-doo/MMA9xJ0> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
18. CompanyWall (n.d.). Prototyp d.o.o. Dostupno na: <https://www.companywall.hr/tvrtka/prototyp-doo/MM5HN7nY> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
19. Državni zavod za statistiku (n.d.). NKD 2007. Dostupno na: [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/) [pristupljeno 28. siječnja 2023.].
20. Državni zavod za statistiku (2023). Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih za studeni 2022. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29060> [pristupljeno 21. siječnja 2023.].
21. Fina (2021). Prosječna mjesečna neto obračunata plaća zaposlenih kod poduzetnika, po područjima djelatnosti u 2020. godini. Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/prosjecna-mjesečna-neto-obračunana-plaća-zaposlenih-kod-poduzetnika-po-podrucjima-djelatnosti-u-2020-godini> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
22. Fina (n.d.). Registar godišnjih financijskih izvješća. Dostupno na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> [pristupljeno 15. veljače 2023.].

23. Grad Osijek (n.d.). *IT Park Osijek*. Dostupno na: <https://www.osijek.hr/gospodarski-kutak/gospodarske-zone/o-zonama/it-park-osijek/> [pristupljeno 17. siječnja 2022.].
24. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). *Plaća*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48550> [pristupljeno 25. studenog 2022.].
25. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). *Informacijska i komunikacijska tehnologija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27406> [pristupljeno 16. siječnja 2023.].
26. Hrvatska gospodarska komora (n.d.). *Županijska komora Osijek, Sektor IT*. Dostupno na: <https://hgk.hr/zupanijska-komora-osijek/it-sektor> [pristupljeno 16. siječnja 2023.].
27. ICTBusiness (2022). *Prosječne plaće rastu, no tko je u TOP 100 prema najvišoj neto plaći u ICT industriji*. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/prosjecne-place-rastu-no-tko-je-u-top-100-prema-najvisoj-neto-placi-u-ict-industriji> [pristupljeno 1. veljače 2023.].
28. InSOLVE (2023). *COBE d. o. o.* Dostupno na: <https://www.insolve.hr/subjekt/212379> [pristupljeno 15. veljače 2023.].
29. InSOLVE (2023). *Prototyp d. o. o.* Dostupno na: <https://www.insolve.hr/subjekt/939392> [pristupljeno 15. veljače 2023.].
30. MojPosao (2019). *Najbolji poslodavci u 2019*. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/80264/Proglasili-smo-Najbolje-poslodavce-za-2020-godinu/55/> [pristupljeno 6. veljače 2023.].
31. Mono (2021). *Mono zapošljava project managera*. Dostupno na: <https://mono.software/2021/10/26/mono-zaposljava-project-managera/> [pristupljeno: 6. veljače 2023.].
32. Osijek Software City (n.d.). *O nama*. Dostupno na: <https://softwarecity.hr/o-projektu/> [pristupljeno 17. siječnja 2023.].
33. Osijek Software City (n.d.). *Prototyp*. Dostupno na: <https://softwarecity.hr/tvrtka/prototyp/> [pristupljeno 6. veljače 2023.].

## Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999:614)5	
Tablica 2. Vrste beneficija – neizravnih kompenzacija u poduzećima (Bahtijarević-Šiber, 1999:653) .....	9
Tablica 3. Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije (Brown, Armstrong, 1999, navedeno u Galetić, 2015:19).....	12
Tablica 4. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena (Bahtijarević-Šiber, 1999:702) .....	13
Tablica 5. Prikaz područja J – Informacije i komunikacije iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007 .....	17
Tablica 6. Primjeri IT tvrtki iz grada Osijeka raspoređenih prema NKD 2007. prema pretežitoj djelatnosti .....	21
Tablica 7. Usporedba broja zaposlenika i prosječne mjesečne bruto plaće po zaposleniku 2021. godine u tvrtkama Mono d. o. o., COBE d. o. o. i Prototyp d. o. o.....	31
Tablica 8. Usporedba kompenzacija zaposlenika u promatranim tvrtkama IT industrije na području grada Osijeka.....	32
Tablica 9. Kretanje prosječne mjesečne neto plaće zaposlenika u promatranim IT tvrtkama u periodu od 2017. do 2021. godine.....	33



## Popis grafikona

Grafikon 1. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki Mono d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2021. godine .....	22
Grafikon 2. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki COBE d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine .....	25
Grafikon 3. Kretanje prosječne neto plaće u tvrtki Prototyp d. o. o. u razdoblju od 2017. do 2021. godine .....	28