

# ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA (NA PRIMJERU PODUZEĆA DRŽAVNA ERGELA ĐAKOVO I LIPIK)

---

Novaković ud. Mandić, Karolina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:145:075349>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Karolina Novaković

**ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA  
(NA PRIMJERU PODUZEĆA DRŽAVNA ERGELA ĐAKOVO I  
LIPIK)**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Karolina Novaković

**ANALIZA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA  
(NA PRIMJERU PODUZEĆA DRŽAVNA ERGELA ĐAKOVO I  
LIPIK)**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 1311025325

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

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Financial management

Karolina Novaković


**ANALYSIS OF MATERIAL COMPENSATIONS (EXAMPLE  
OF STATE STUD FARM ĐAKOVO AND LIPIK)**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## 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 (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:** Karolina Novaković

**JMBAG:** 1311025325

**OIB:** 44001336842

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

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Analiza materijalnih kompenzacija (na primjeru poduzeća Državna ergela Đakovo i Lipik)

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

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Novaković Karolina

## **Analiza materijalnih kompenzacija (na primjeru poduzeća Državna ergela Đakovo i Lipik)**

### **SAŽETAK**

Kompenzacije su ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za obavljeni posao u nekom poduzeću. Dakle, kompenzacije predstavljaju alat koji menadžment koristi u razne svrhe za poboljšanje poduzeća. Prilagođavaju se prema poslovnim potrebama, ciljevima te raspoloživim resursima. Mogu se koristiti za zapošljavanje i zadržavanje kvalificiranih radnika, povećanje ili održavanje zadovoljstva, postizanje unutarnje i vanjske jednakosti te u svrhu poticanja odanosti poduzeću. Najvećim dijelom vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija: financijska dobit koju zaposlenik prima u novcu te dobiti kojima se utječe na povećanje materijalnog standarda pojedinca, a nisu u novčanom obliku. Najvažnija materijalna kompenzacija koju zaposlenik prima za posao koji obavlja, neovisno o učinku na radnom mjestu, svakako je osnovna plaća. Sa stajališta menadžera, plaća predstavlja trošak te menadžerima omogućuje da utječu na ponašanje zaposlenika i na poboljšanje djelotvornosti poduzeća. Utvrđivanje osnovne plaće predstavlja iznimno važan temelj za poticanje izvrsnih rezultata u cjelokupnom sustavu materijalnog nagrađivanja. Materijalni kompenzacijski sustav opisan je na primjeru poduzeća Državna ergela Đakovo i Lipik te su na temelju provedenog anketnog upitnika doneseni zaključci o učinku izravnog i neizravnog materijalnog nagrađivanja zaposlenika navedenog poduzeća.

**Ključne riječi:** kompenzacije, plaća, izravne materijalne kompenzacije, neizravne materijalne kompenzacije, model ukupne nagrade

## **Analysis of material compensations (example of State Stud Farm Đakovo and Lipik)**

### **SUMMARY**

Compensations are total amends made by employers to their employees for work done in a company. Therefore, compensations are tools used by management for various purposes in order to improve the company. Compensations are adapted to business needs, goals and available resources. They can be used for hiring and retaining qualified employees, increasing or maintaining satisfaction, achieving internal and external equality, as well as for fostering company loyalty. Compensations are mostly related to work results, and some are related to the company's affiliation. There are two basic types of financial compensations: financial profit that an employee receives in cash, and gains that increase the employee's material standard that are not in cash. The most important material compensation received by an employee for the work done, regardless of workplace performance, is certainly the basic salary. From managers' point of view, salary is a cost and it enables them to influence employee behavior, as well as to improve company efficiency. Determining the basic salary is an extremely important basis for encouraging excellent results in the entire material rewards system. The material compensation system is described on the example of the companies *State Stud Farm Đakovo* and *State Stud Farm Lipik*. Based on the conducted questionnaire, conclusions were made on the effect of direct and indirect material rewarding of company employees.

**Key words:** compensations, salary, direct material compensations, indirect material compensations, total reward model

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	8
1.1. Područje i predmet istraživanja .....	9
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	9
1.3. Struktura rada .....	9
2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	10
2.1. Pojam i sadržaj kompenzacija .....	10
2.2. Materijalne kompenzacije.....	11
2.2.1. Kompenzacije za obavljani rad .....	13
2.2.2. Kompenzacije iz udjela dobiti.....	16
2.2.3. Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeća .....	17
2.3. Nematerijalne kompenzacije .....	19
2.4. Ciljevi, strategija i politike kompenzacijskog menadžmenta .....	20
3. ERGELE I STANJE U RH .....	27
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I HIPOTEZE.....	28
4.1. Postavljanje hipoteza .....	28
4.2. Metode istraživanja.....	28
5. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA MATERIJALNOG KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA NA PRIMJERU PODUZEĆA DRŽAVNA ERGELA ĐAKOVO I LIPIK .....	30
5.1. Osnovni podaci o poduzeću Državna ergela Đakovo i Lipik .....	30
5.2. Organizacija poduzeća.....	31
5.3. Sustav materijalnih kompenzacija u poduzeću.....	33
5.4. Rezultati istraživanja i analiza .....	34
6. RASPRAVA .....	44
6.1. Testiranje hipoteza.....	44
7. ZAKLJUČAK .....	48
POPIS SLIKA: .....	51
POPIS TABLICA:.....	52



## 1. UVOD

Kompenzacije, odnosno naknade predstavlja granu ljudskih resursa koja se bavi elementima plaće koju poslodavac osigurava svojim zaposlenicima za obavljani rad. Elementi plaće uključuju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće, grupno poticajno nagrađivanje te beneficije. Odjel za ljudske resurse zadužen je za zapošljavanjem regrutaciju te upravljanje zaposlenicima. U širem smislu, kompenzacije pomažu pri odluci vrednovanja poslova te kako pošteno platiti zaposlenike za posao koji obavljaju. Postoji nekoliko podjela kompenzacija, a neke od njih spomenut će se u radu.

Posljednjih godina sve više se povećava interes menadžera, konzultanata i znanstvenika koji nastoje putem prihvatljivog sustava nagrađivanja doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća. Postoji čitav niz metoda i tehnika nagrađivanja te utvrđivanja razine plaća.

Model ukupne nagrade zasniva se na spajanju različitih elemenata nagrađivanja u jednu razvijenu cjelinu. Obuhvaća „financijske nagrade kao što su osnovna plaća, varijabilni dio plaće, sudjelovanje u profitu, dioničko vlasništvo i beneficije s nefinancijskim nagradama u koje se ubrajaju priznanja, kvaliteta radnog života, mogućnost za razvoj vještina, karijere i slično“ (Galetić, 2013:6). Nefinancijske nagrade imaju jednaku važnost kao i financijske i tek se njihovom kombinacijom može doći do potpune nagrade. Dakle, model ukupne nagrade povezuje učinak najvažnijih kategorija nagrade:

- „Transakcijske nagrade – materijalne nagrade koje proizlaze iz transakcije između poslodavca i zaposlenika, a odnosi se na različite aspekte plaće i beneficija
- Relacijske nagrade – nematerijalne nagrade koje se odnose na učenje, razvoj, radno iskustvo, priznanje i slično“ (Galetić, 2013:6).

Oblikovanje i provođenje modela ukupne nagrade predstavlja vrlo složen i zahtjevan posao jer objedinjuje sve ono što je zaposlenicima bitno u radnom odnosu. Dakle, sadržaji koje uključuje ukupna nagrada moraju biti usklađeni sa potrebama i željama zaposlenika. Galetić (2013) ističe da model ukupne nagrade ima pozitivne učinke i za zaposlenike i za poslodavce tek onda kad shvatimo da plaća nije jedini izvor zarade i kad priznamo bitnost ne samo materijalnih nego i nematerijalnih nagrada za povećanu efikasnost rada.

### **1.1. Područje i predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja su materijalne kompenzacije koje će se analizirati na primjeru Državne ergele Đakovo i Lipik. Materijalne kompenzacije unutar navedenog poduzeća analizirat će se provedbom anketnog upitnika. Osnovna podjela materijalnih kompenzacija je na izravne oblike materijalnih kompenzacija te na neizravne oblike. U izravne se oblike ubrajaju: plaće, honorari, putni troškovi te reprezentacija, dok neizravni oblici obuhvaćaju: socijalna davanja, naobrazbu, osiguranje, stambene kredite, pravo na slobodne dane. Područje rada obuhvaća različite oblike motiviranja koji su usmjereni na osiguranje te poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih, ali i okvira financijskih kompenzacija za rad.

### **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Materijalne kompenzacije su iznimno bitan faktor u svakom poduzeću pa tako i u Državnoj ergeli Đakovo i Lipik. Cilj ovog istraživanja je pokazati koja vrsta materijalnih kompenzacija – izravne ili neizravne više motiviraju zaposlenike ovog poduzeća. Svjesni smo činjenice da bilo koji oblik materijalnih kompenzacija utječe na zadovoljstvo i motivaciju svakog zaposlenika (barem u najmanjoj mjeri) te se ovim istraživanjem želimo uvjeriti u isto te pružiti statističku obradu i donijeti konkretne zaključke o hipotezama koje su postavljene.

### **1.3. Struktura rada**

Rad sačinjava šest cjelina: uvod, teorijska podloga i prethodna istraživanja, ergele i stanje u RH, metodologija istraživanja i hipoteze, opis istraživanja i rezultati istraživanja, rasprava te zaključak. Uvodnim dijelom predstaviti će se područje i predmet istraživanja te svrha i cilj. Nadalje će se s teorijskog aspekta opisati i proučiti pojam i sadržaj kompenzacija, materijalnih kompenzacija te će se navesti osnovna podjela materijalnih kompenzacija. Opisat će se politike i strategije kompenzacijskog menadžmenta koje koriste poduzeća te višestruki ciljevi kojima se nadaju postići učinkovito upravljanje kompenzacijama. Opisat će se stanje u Republici Hrvatskoj po pitanju privatnih ergela te će se dati kratak pregled njihovog materijalnog kompenzacijskog sustava.

Metodologija istraživanja obuhvaća postavljanje hipoteza te detaljan opis provedbe istraživanja. Opis istraživanja i rezultati obuhvaćaju osnovne činjenice o Državnoj ergeli Đakovo i Lipik, njihovoj organizaciji te rezultate dobivene provedbom anketnog upitnika. Zatim slijedi rasprava gdje će se navedene hipoteze testirati te na samom kraju i zaključiti o istima.

## 2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada objasnit će se pojam i sadržaj kompenzacija, definirat će se materijalne kompenzacije te navesti klasifikacija istih. Također će se definirati nematerijalne kompenzacije te objasniti dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja. Navest će se ciljevi, strategije te politike kompenzacijskog menadžmenta.

### 2.1. Pojam i sadržaj kompenzacija

Općenito se kompenzacije mogu promatrati s različitih stajališta, stoga je moguće pronaći različite definicije te tumačenja ovog pojma.

Kompenzacije predstavljaju unutarnju i vanjsku nagradu koju zaposlenici dobivaju za obavljanje svojih poslova. Zajedno, i unutarnje i vanjske nagrade opisuju sustav ukupnih kompenzacija pojedine tvrtke.

Unutarnja naknada (intrinzična) odražava psihološke postupke razmišljanja zaposlenika koje proizlaze iz dužnosti obavljanja svojih poslova. Na primjer, doživljavajući sjajan osjećaj radi uvjerenja da je nečiji rad važan u životima drugih.

Vanjska naknada (ekstrinzična) uključuje novčane i nenovčane nagrade. Nenovčane nagrade uključuju programe zaštite (npr. zdravstveno osiguranje), plaćeno slobodno vrijeme (npr. godišnji odmori) i usluge (npr. pomoć u dnevnoj njezi). Nenovčane se naknade, u mnogim literaturama, nazivaju beneficijama. Dakle, beneficije odnosno pogodnosti dio su cjelokupnih primanja koje poslodavac potpuno ili djelomično isplaćuje svojim zaposlenicima. Neke su propisane zakonom (osnovno zdravstveno osiguranje, mirovina, plaćeni godišnji odmor, plaćeno bolovanje...), a ostale organizacija može ponuditi zaposlenicima ukoliko vjeruje da na taj način može privući, ali i zadržati kvalitetne zaposlenike te time ostvariti konkurenciju na tržištu rada. Potrebno je predvidjeti mogućnost uvođenja takvih dodatnih beneficija, a za to je neophodna politika nagrađivanja.

Sukladno toj podjeli kompenzacija na intrinzične i ekstrinzične naknade, razlikujemo i intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. „Čovjekovo ponašanje određeno je motivima koji ga pokreću. Motivi za pojedinu aktivnost mogu biti razni, potaknuti vlastitim potrebama, odnosno intrinzično, ili poticajima iz okoline, odnosno ekstrinzično. Intrinzična motivacija proizlazi iz zadovoljstva bavljenja pojedinom aktivnosti, dok se ekstrinzična motivacija opisuje kao sredstvo koje rezultira određenim ponašanjem, točnije, zadovoljstvo nije dobiveno iz same aktivnosti, već kao vanjska posljedica koja usmjerava prema aktivnost“ ( Načinović Braje i sur.,

2019).

Kompenzacije se mogu definirati i kao odšteta, odnosno naknada za nešto izgubljeno. Prema Buble (2006.) kompenzacije se najčešće, u poslovnom svijetu, definiraju kao ukupne naknade koje pojedinci dobivaju za obavljeni rad u poduzeću. Naknade koje su vezane uz rezultate rada najčešće se primaju u novcu te kao takve imaju značaj plaće i nazivaju se izravne materijalne kompenzacije. One se odnose na ishod rada pojedinca, grupe te poduzeća kao cjeline. Naknade koje su vezane uz samu pripadnost nekom poduzeću nazivaju se neizravne materijalne kompenzacije i one proizlaze iz spoznaje da je pojedinac zaposlen u određenom poduzeću te da u istom ostvaruje određeni položaj. Neizravne se materijalne kompenzacije mogu isplaćivati u novcu, ali i u različitim oblicima usluga. Dakle, u neizravne materijalne kompenzacije ubrajamo zdravstveno i mirovinsko osiguranje, školarine i stipendije, godišnje odmore te brojne druge usluge.

## 2.2. Materijalne kompenzacije

Materijalne kompenzacije postoje kako bi se poboljšao materijalni položaj zaposlenika te ih dijelimo u dvije dimenzije:

1. „stupanj izvrsnosti materijalnih dobiti, odnosno relacija pojedinac – materijalna dobit,
2. uloge individualnog rada i ponašanja u njihovu ostvarenju, odnosno razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja“ (Katolik Kovačević, 2017:116).

Obzirom na stupanj izvrsnosti svih primanja u financijskom smislu, odnosno cjelokupnih kompenzacija u nekom poduzeću, može se govoriti o dvije kategorije financijskih kompenzacija.

Izravne materijalne kompenzacije se dobivaju u „novcu“ kroz plaće, kao što su sustav plaća i drugih materijalnih poticaja (bonusa) koji se odnose na izravne nagrade za rad.

Neizravne materijalne kompenzacije doprinose materijalnom sustavu iako se ne primaju u novcu ili kao plaća. Ovakav oblik materijalnih kompenzacija dobiva se zapošljavanjem u nekom poduzeću (mirovinsko i zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, godišnji odmor, pravo na topli obrok).

S druge strane, kada govorimo o obuhvatu i razinama te distribuciji u poduzeću materijalne se kompenzacije dijele na:

1. „Materijalne kompenzacije koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
2. Materijalne kompenzacije koje su vezane uz organizacijsku razinu koje se distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva“ (Katolik Kovačević, 2017:117).

Sljedećom tablicom prikazujemo klasifikaciju materijalnih kompenzacija.

**Tablica 1.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>	<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>
<b>Razina</b>	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaće</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaće odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- menadžerske beneficije</li> <li>- automobile kompanije</li> </ul>
	Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultat</li> <li>- udio u profit</li> <li>- udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmor</li> <li>- skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: Samostalna izrada autora prema Katolik Kovačević (2017:117)

Najbitniji element materijalnog sustava nagrađivanja je svakako dohodak od nesamostalnog rada, odnosno plaća. „Značaj plaće te utjecaj visine plaće na motivaciju zaposlenika i njihovu radnu uspješnost u pravilu raste do određene razine, koja je virtualna i individualna za svaku osobu, nakon koje značaj plaće i povećanje plaće postupno opada, odnosno sve manje utječe na povećanje razine motivacije i radne uspješnosti promatranog radnika“ (Katolik Kovačević, 2017:117).

### **2.2.1. Kompenzacije za obavljeni rad**

Plaća predstavlja sve oblike financijskih primanja, opipljivih usluga i povlastica koje zaposlenici dobivaju za obavljeni rad. Dohodak od nesamostalnog rada „predstavlja razliku između primitaka ostvarenih u poreznom razdoblju u kalendarskoj godini i izdataka nastalih u istom razdoblju“ (Katolik Kovačević, 2017:118).

Nadalje, prema Katolik Kovačević „dohodak od nesamostalnog rada po osnovi isplaćene plaće jednak je primicima od plaće umanjnim za uplaćene doprinose za mirovinsko osiguranje iz

plaće (20% za mirovinsko osiguranje ili 15% za mirovinsko osiguranje i 5% za mirovinsko osiguranje po osnovi individualne kapitalizirane štednje)“ (Katolik Kovačević, 2017:118).

Osnovne značajke plaće za obavljene rad su osnovna plaća, stimulatívni dio plaće te dodaci plaći. „Osnovna plaća predstavlja financijski iznos koji se isplaćuje za obavljene posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Relativna vrijednost posla utvrđuje se metodama procjene posla, a temeljni iznosi osnovne plaće najčešće su navedeni u platnim razredima. Povremena prilagođavanja osnovne plaće obično su posljedica promjena u ukupnim troškovima života, inflacije i promjena iznosa koji drugi poslodavci plaćaju za isti posao. Iznosi osnovne plaće, također, se mogu povećati ovisno o godinama radnog staža“ (Galetić, 2013:4).

Treba napomenuti da platni sustavi razlikuju nadnice i plaće. Plaće se isplaćuju mjesečno i njih dobivaju zaposlenici koji rade na izvan proizvodnim poslovima, visokoobrazovani stručnjaci te menadžeri. Nadnice se obračunavaju po satu i isplaćuju se dnevno ili tjedno, a dobivaju ih većinom proizvodni radnici. Većina poduzeća, pokušavajući smanjiti te izbjeći administrativne troškove, isplaćuje nadnice tjedno ili dvotjedno. Upravo su iz tog razloga nadnice i plaće obično regulirane posebnim zakonima.

Prema Buble i Bakotić stimulatívnim plaćanjem smatra se svaki „sustav plaćanja koji visinom i/ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate. U užem smislu, stimulatívnim se plaćanjem obično podrazumijeva ono koje plaću zaposlenih povezuje s njihovim radnim učinkom“ (Buble, Bakotić, 2013:111).

Nadalje, Buble i Bakotić (2013:111) navode da stimulatívno plaćanje ne može biti orijentirano na stalno povećanje rezultata radnog učinka ulaganjem radne snage jer bi to dovelo do znatne izmorenosti zaposlenika te bi negativno utjecalo na kvalitetu proizvoda i na neproporcionalni rast troškova. Cilj stimulatívnog plaćanja je osigurati i poticati neprekidno ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka s aspekta poslovnih rezultata, ali i s aspekta uloženog rada i plaće zaposlenika.

Da bi neki oblik plaćanja imao stimulatívni karakter treba ispunjavati sljedeće zahtjeve:

- „Plaća mora biti povezana uz one pokazatelje radnog učinka na koje pojedinac svojim ponašanjem može utjecati, a postavljeni zadaci s aspekta izvršitelja moraju biti ostvarivi.
- Između plaće i rezultata rada mora postojati jasna veza.

- Sustav plaćanja se mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja.
- Povećanje plaće koje rezultira iz većeg radnog učinka, mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće mora direktno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti.
- Plaće se moraju percipirati kao adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.
- Razlike u plaći između dobrih i slabih zaposlenika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad“ (Buble, Bakotić, 2013:112).

Poznati su brojni sustavi plaćanja prema učinku koji se sukladno ILO (eng. International Labour Organisation) razvrstavaju u nekoliko grupa:

1. „Proporcionalni
2. Degresivni
3. Progresivni
4. Diferencijalni“ (Buble, Bakotić, 2013:115).

Navedene grupe sustava plaćanja pojavljuju se u različitim oblicima; ponekad u čistom, a ponekad u kombiniranom obliku. Upravo na taj način onda nastaju kombinirani sustavi plaćanja po učinku.

Dodaci na plaću primaju se za rad u nestandardnim uvjetima. Odnose se na rad koji može prouzročiti štetne učinke za pojedinca, ali i cijelu skupinu. Upravo se radi toga kolektivnim ugovorima te zakonskim propisima utvrđuju ograničenja za takvu vrstu rada. Razlikujemo nekoliko vrsta dodataka, a najznačajniji su:

- „Dodatak za rad u smjenama
- Dodatak za rad noću
- Dodatak za prekovremeni rad
- Dodatak za povremeno teže uvjete rada
- Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi“ (Buble, Bakotić, 2013:225).

Dodatak za rad u smjenama nastoji potaknuti smjenski rad kao i viši stupanj iskorištenja kapaciteta. „Pravo na taj dodatak stječu oni zaposlenici koji rade u drugoj ili trećoj smjeni, pri čemu se obično rad u trećoj smjeni bolje stimulira od rada u drugoj smjeni. Visina dodataka za



rad u smjenama utvrđuje se kolektivnim ugovorima ili aktima poduzeća“ (Buble, Bakotić, 2013:226).

Dodatak za rad noću imaju oni zaposlenici koji obavljaju posao između 22 sata i 6 sati idućeg dana. Izračunava se kumulativno sa dodatkom za smjenski rad, ali se može i sam obračunavati samo u većem iznosu. U određenim slučajevima zabranjuje se rad noću određenim zaposlenicima, a iste su utvrđene Zakonom o radu.

Dodatak za prekovremeni rad imaju zaposlenici koji rade duže od punog radnog vremena. „Radi zaštite zaposlenih od iscrpljenja obično se zakonima i kolektivnim ugovorima utvrđuju slučajevi kada se može uvoditi prekovremeni rad ili pak kad se on ne može uvoditi“ (Buble, Bakotić, 2013:227).

Dodatak za povremeno teže uvjete rada obračunava se onim zaposlenicima koji su izloženi takvi uvjetima rada. Dakle, „to su oni uvjeti u kojima se povremeno obavlja rad, a koji štetno utječu na zdravlje zaposlenika (osim fizičkih naprezanja), kao i oni koji predstavljaju opasnost za život zaposlenika (npr. rad s kemikalijama, rad na visinama, rad u zatvorenim prostorima povišene temperature, ronilački rad, rad na otvorenim prostorima, rad s otrovnim tekućinama i dr.)“ (Buble, Bakotić, 2013:227).

Dodatak za rad na dane blagdana u kojima se ne radi imaju oni zaposlenici koji u te dane zbog prirode posla ipak rade. Visina dodatka utvrđuje se kolektivnim ugovorom ili aktima poduzeća.

### **2.2.2. Kompenzacije iz udjela dobiti**

Programi udjela u dobiti, ali i u uštedi polaze od toga da je kod zaposlenika potrebno razvijati interes ne samo za ostvarenje vlastitih ciljeva već ciljeva poduzeća. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je bilo razviti sustav stimulativnog plaćanja koji će osigurati da se svaki uspjeh poduzeća reflektira i na različite oblike kompenzacija zaposlenika. Razvijeni su različiti kratkoročni i dugoročni programi koji povezuju uspješnost poslovanja poduzeća s plaćama zaposlenika, odnosno različiti programi udjela u uštedi i dobiti.

Prema Buble i Bakotić (2013.) najpoznatiji kratkoročni programi su:

- Programi podjele ušteta iz proizvodnosti (eng. Gainsharing)
- Programi podjele dobiti (eng. Profitsharing)

Kratkoročni programi omogućuju zaposlenicima podjelu svake koristi dobivene iz povećanja dobiti ili smanjenja troškova s poslodavcem. Dakle, kratkoročni programi orijentirani su na uštede i dobit.

Dugoročni programi udjela u uštedi i dobiti orijentirani su na participaciju zaposlenih u vlasništvu poduzeća. Najpoznatiji dugoročni programi su:

- Program neposrednog dioničarstva zaposlenih
- Program posrednog dioničarstva zaposlenih.

### **2.2.3. Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeća**

Plaća zaposlenika ne ostvaruje se samo od efektivnog rada, već i od različitih naknada na koje zaposlenik ima pravo u određenim slučajevima kada ne radi učinkovito. Zaposlenik ima pravo na isplatu naknade plaće u slučaju kad ne radi iz opravdanih razloga. „Kad nastupi slučaj (utvrđen zakonom, kolektivnim ugovorom ili općim aktom) da je zaposlenik stekao pravo da ne radi (npr. godišnji odmor) ili nije mogao raditi (npr. bolovanje), za to vrijeme njemu pripada naknada plaće. Ovo ukazuje na to da naknade plaće nemaju karakter nekakvog rentijerstva ili slično, već da su one vezane uz rad iz kojega i proizlaze. Stoga je razumljivo što se one tretiraju kao sastavni dio plaće“ (Buble, Bakotić, 2013:228).

Postoji znatan broj naknada plaće. Neke se utvrđuju zakonskim propisima i kolektivnim ugovorima, a neke utvrđuju sama poduzeća svojim općim aktima. Najčešće vrste naknada plaće koje se javljaju u zakonu, kolektivnim ugovorima ili u općim aktima su sljedeće:

- „Naknada plaće za vrijeme bolovanja
- Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora
- Naknada plaće za vrijeme dopusta
- Naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi
- Naknada plaće za vrijeme prekida u radu
- Naknada plaće za vrijeme suspenzije
- Naknada plaće za vrijeme prisustvovanja sjednicama određenih tijela
- Naknada plaće za vrijeme stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- Naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda
- Naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja“ (Buble, Bakotić, 2013:229).

Novčane pomoći su, također, pojam kompenzacija koje se isplaćuju zaposlenicima neposredno u novcu, ali neovisno od izvršenog rada. Najčešće novčane pomoći su:

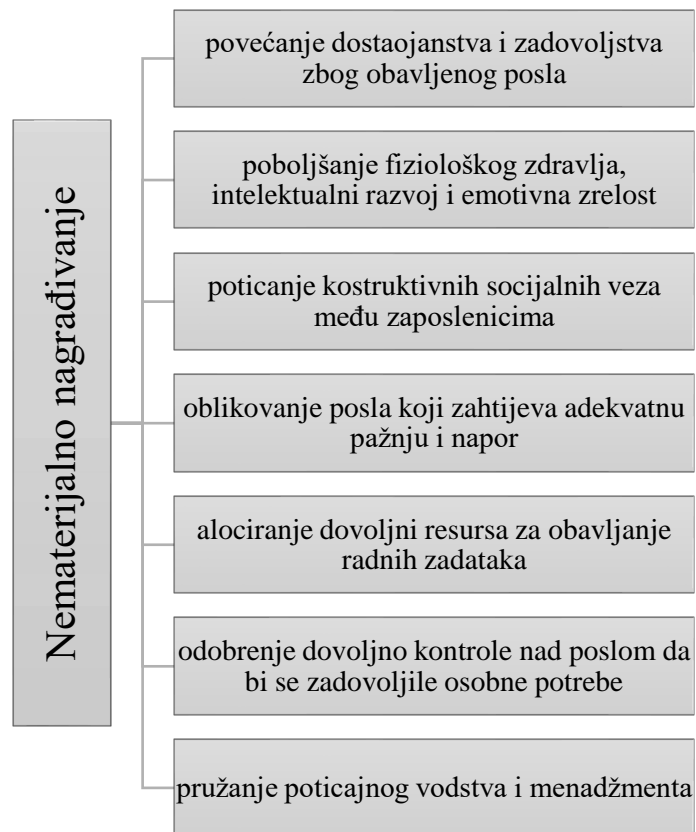
- „Naknade troškova godišnjeg odmora
- Naknade troškova prijevoza na posao i s posla
- Naknade troškova ishrane u toku rada
- Novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda
- Novčane pomoći za školovanje djece
- Novčane pomoći umirovljenicima
- Novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog
- Novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe (slabije materijalno stanje, duže bolovanje, veći broj djece, itd.)“ (Buble, Bakotić, 2013:235).

Osim novčanih naknada, poduzeće svojim zaposlenicima pruža i brojne beneficije. Beneficije, dakle, predstavljaju razne pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima s ciljem zadovoljavanja njihovih potreba. Javljaju se u različitim oblicima, najčešće novčanim, materijalnim i uslužnim, a neke od najčešćih beneficija su:

- „Dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana
- Prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom
- Kolektivno osiguranje zaposlenika
- Dopunsko zdravstveno osiguranje
- Otpremnine prilikom odlaska u mirovinu
- Božićnica
- Jubilarne nagrade
- Prigodni pokloni djeci zaposlenika“ (Buble, Bakotić, 2013:236).

### 2.3. Nematerijalne kompenzacije

Kompenzacije, nematerijalnog karaktera, odnosno relacijske nagrade, vrlo su kompleksne i mnogobrojne pa ih zbog toga nije lako niti klasificirati. Nematerijalne kompenzacije obuhvaćaju one nagrade vezane za određenu situaciju, a koje nisu uključene u materijalno nagrađivanje. 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. Prema Henderson (2006.) nematerijalni sustav nagrađivanja ima sedam dimenzija te pri tome naglašava postojanje uske međuzavisnosti materijalne i nematerijalne kategorije nagrađivanja. Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja prikazat ćemo sljedećim shematskim prikazom.



**Slika 1.** Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja

Izvor: Samostalna izrada autora prema Galetić (2015:21)

*Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljanja posla nastaje kao posljedica priopćenja pojedincu da pridonosi uspjehu organizacije kao vrijedan i marljiv zaposlenik. Prema Galetić*

(2006.) poruka „trebamo te i cijenimo tvoje napore“ jača samosvijest i ponos zaposlenika te se smatra neizostavnom komponentom svake nematerijalne nagrade.

*Povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost* predstavljaju vrlo važne elemente za uspješno obavljanje posla. Menadžeri se nastoje posvetiti ergonomskim problemima te nastoje spriječiti nastajanje stresnih situacija.

*Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima* postaje izrazito cijenjeno i važno u današnjim uvjetima. Komunikacija i timski rad pridonose jačem i čvršćem povjerenju, prijateljstvu, lojalnosti i ljubavi.

*Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor* sprječava moguću pojavu monotonosti i dosade. „Veća fleksibilnost i zanimljivost posla postiže se rotacijom radnih mjesta i davanjem mogućnosti zaposlenicima da sami načine raspored svojeg dnevnog i tjednog rada“ (Galetić, 2015:22).

*Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka* predstavlja podršku zaposleniku za uspješno realiziran zadatak.

*Odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osnovne potrebe* „usko je vezano za mogućnost sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka. Vrlo je važno prepustiti zaposlenicima odluku o rasporedu njihovih radnih aktivnosti, što često uključuje fleksibilno radno vrijeme i mogućnost povremenog rada od kuće. Mnoge organizacije uvode i ležeran dan oblačenja kako bi svojim zaposlenicima vrijeme provedeno na poslu učinile lakšim i ugodnijim“ (Galetić, 2015:22).

*Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta* predstavlja posebnu dimenziju koja pomaže boljem stvaranju radne okoline u kojoj se unaprjeđuje sigurnost posla, socijalni kontakt te zadovoljstvo zaposlenika. Prema Galetić (2015.) stimulatивно se vodstvo očituje na nekoliko načina, a neki od njih su: pohvala za dobro odrađen posao, konstruktivna veza koja doprinosi poboljšanju obavljenog posla te vještina u podučavanju i savjetovanju.

#### **2.4. Ciljevi, strategija i politike kompenzacijskog menadžmenta**

Prema Galetić (2015:49) kompenzacijski je menadžment uspješan ukoliko je strategija nagrađivanja adekvatno oblikovana te ukoliko je uspostavljen ispravan odnos među poslovnim strategijama, strategijama upravljanja ljudskim potencijalima i strategijama nagrađivanja.

Navedene okolnosti pridonose realizaciji strateških ciljeva, utječu na ostvarivanje konkurentne prednosti organizacije te samim time ostvaruju i ciljeve kompenzacijskog menadžmenta. Takvim pristupom razrađuju se određene kompenzacijske politike, koje će uz adekvatne tehnike i metode nagrađivanja, dovesti do izgradnje pravednog i poticajnog sustava nagrađivanja.

„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).

Dakle, samo pravedan i dobro uređen sustav nagrađivanja može omogućiti uspješan kompenzacijski menadžment. Obzirom na složenost sustava nagrađivanja, potrebno je vrlo detaljno i pažljivo odrediti razinu i strukturu plaće te odabrati odgovarajuće procese, metode i tehnike kako bi se određene komponente plaće mogle realizirati.

Zadatak kompenzacijskog menadžmenta je oblikovati, implementirati, održavati i razvijati sustav kompenzacija kao jedan od instrumenata ostvarenja ciljeva poduzeća. Prema Buble i Bakotić (2013.) treba razlikovati dvije osnovne grupe ciljeva kompenzacijskog menadžmenta, a to su opći ciljevi te ciljevi s aspekta poslodavca i zaposlenika.

„Opći ciljevi kompenzacijskog menadžmenta proizlaze iz općih ciljeva poduzeća, a koji se manifestiraju u stvaranju vrijednosti za kupca. Da bi to poduzeće moglo, ono mora raspolagati s takvim resursima koji mu to omogućavaju. Od tih resursa danas presudnu ulogu imaju ljudski resursi pa odatle potreba poduzeća da te resurse pridobije, zadrži i motivira kako bi oni osigurali ostvarenje njegovih ciljeva. Upravo je u tome i temeljni cilj kompenzacijskog menadžmenta – pridobiti, zadržati i motivirati kvalitetne ljudske resurse koji će osiguravati ostvarenje ciljeva poduzeća“ (Buble, Bakotić, 2013:42).

Kad govorimo o ciljevima s aspekta poslodavca može se zaključiti da bi cilj bio što manje kompenzacija uz što više rada, a kad govorimo o ciljevima s aspekta zaposlenika, zaključujemo suprotno – što više kompenzacija uz što manje rada. „Visina kompenzacija, posebno plaće, važna je doduše za obje strane, ali nije jedina važna stvar u njihovom međusobnom odnosu.

Stoga je neophodno definiranju posebnih ciljeva kompenzacijskog menadžmenta pristupiti znatno sveobuhvatnije i šire, jer su zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh poduzeća rezultat njihova pravilnog postavljanja i provođenja“ (Buble, Bakotić, 2013:42).

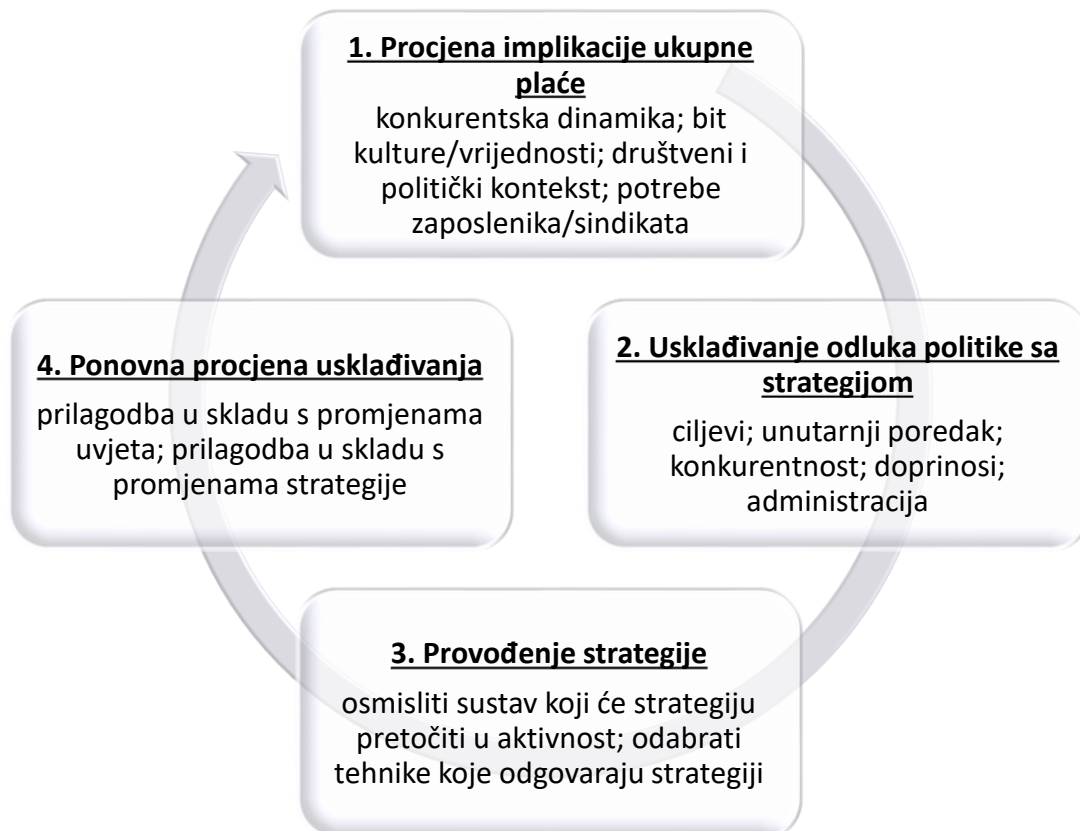
Najvažniji ciljevi kompenzacijskog menadžmenta, prema Galetić (2015.) su privlačenje, motiviranje te zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Dakle, primarni cilj je:

- „privući prave ljude u pravo vrijeme na 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).

Iznimno važnu ulogu ima kompenzacijski plan kojemu je cilj „unaprijediti strateške ciljeve tvrtke. Kompenzacijski plan uključuje plaće, poticaje i naknade kako bi se postiglo onakvo ponašanje zaposlenika kakvo je poduzeću potrebno. Na kompenzacijski plan nadovezuje se kompenzacijska strategija“ (Katolik Kovačević, 2017:106).

Kompenzacijska strategija iznimno je važna, a bavi se općim pristupom problematici kompenzacija. „Njome se utvrđuju ciljevi kompenzacijskih paketa kao i vrste kompenzacija koje će poduzeće uvrstiti u kompenzacijske pakete svojih zaposlenika kao i pravila koja se odnose na svaku pojedinu vrstu kompenzacija“ (Buble, Bakotić, 2013:27).

Milkovich i Newman navode četiri ključna koraka u oblikovanju strategije ukupne plaće, a to su: procjena implikacija ukupne plaće, usklađivanje odluka politike sa strategijom, provođenje strategije te ponovna procjena usklađivanja. Sljedeći shematski prikaz prikazuje navedene korake.



**Slika 2.** Ključni koraci u oblikovanju strategije ukupne plaće

Izvor: Samostalna izrada autora prema Milkovich i Newman (2006:58)

Kompenzacijska strategija trebala bi dati odgovore na iduća pitanja:

- „Kako plaća može podržati strategiju poduzeća i prilagoditi se kulturalnim i zakonskim pritiscima globalne okoline?
- Kolike trebaju biti razlike u plaćama između različitih poslova unutar poduzeća?
- U kakvom odnosu prema konkurentima treba oblikovati kompenzacijski paket i veličina njegovih komponenti?
- Treba li se povećanje plaća temeljiti na pojedinačnom i/ili timskom radu, na iskustvu i stalnom učenju, poboljšanim vještinama, promjenama u troškovima života, osobnim potrebama?
- Koliko moraju biti otvorene i transparentne odluke o plaćama prema zaposlenicima?“ (Buble, Bakotić, 2013:27).

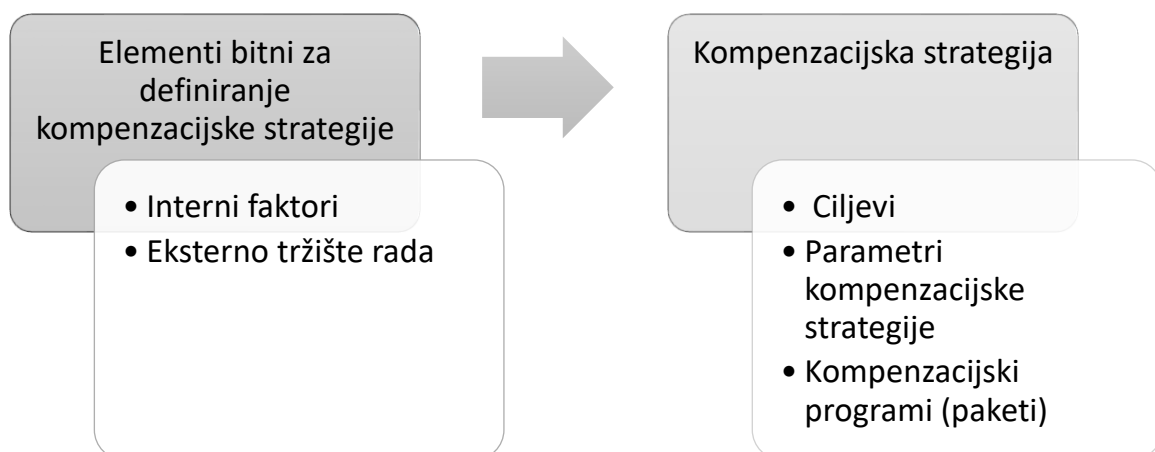


Ukoliko su odluke donesene u okviru gore navedenih pet stavaka, one čine kompenzacijsku strategiju koju ima svako poduzeće.

Donošenje ovih odluka, u pojedinim poduzećima može biti planski, a u nekima pak neplanski. Bez obzira koja se kompenzacijska strategija izabere, ona mora zadovoljavati tri strateška cilja, a to su:

1. „Djelotvornost
2. Pravednost
3. Usklađenost“ (Buble, Bakotić, 2013:28).

Kompenzacije trebaju biti učinkovite, što se manifestira kroz radni učinak, kvalitetu, zadovoljstvo kupca i dioničara, te troškove rada. „Pravednost kompenzacijske strategije manifestira se u pravednom pristupu prema svim zaposlenicima, prepoznavanjem njihovog doprinosa i njihovih potreba. U smislu pravednosti, proceduralna pravednost (proces donošenja odluka o plaćama) se manifestira kao nešto što za zaposlenika mora biti nešto što može biti jednako važno kao i sama plaća. Usklađenost kao cilj znači primjenu različitih propisa (zakona, sporazuma, ugovora, pravilnika i dr.) kojima se reguliraju područje plaća. S obzirom da su propisi podložni promjenama i kompenzacijski sustav se mora mijenjati da bi bio usklađen“ (Buble, Bakotić, 2013:28).



**Slika 3.** Proces definiranja kompenzacijske strategije

Izvor: Samostalna izrada autora prema Buble, Bakotić (2013:29)

Dakle, prema Buble i Bakotić (2013) ključni koraci za definiranje kompenzacijske strategije su sljedeći:

1. Procijeniti interne faktore poduzeća – u interne faktore podrazumijevaju se strategija poduzeća, interesi dionika poduzeća, odnosi s kupcima i dobavljačima, organizacijske performanse, važeća kompenzacijska strategija, postojeće i buduće potrebe za zaposlenicima, organizacijska kultura i vrijednosti.
2. Sagledati eksterno tržište rada – u osnovi uključuje prikupljanje i analizu podataka o ponudi potencijalnih zaposlenika, konkurenciji, performansama koje ona ostvaruje i kompenzacijskim paketima koje ona nudi svojim zaposlenicima. Ovi podaci služe da bi poduzeće osmislilo konkurentsku kompenzacijsku strategiju koja bi trebala uskladiti utjecaj internih faktora i onoga što konkurencija nudi potencijalnim zaposlenicima.
3. Definirati ključne ciljeve kompenzacijske strategije – moraju biti usklađeni sa strategijom poduzeća. Ukoliko poduzeće slijedi strategiju rasta, njegova kompenzacijska strategija imati će za cilj regrutiranje menadžera kompetentnih za provođenje ove strategije. Takva kompenzacijska struktura mora biti tržišno konkurentna da bi privukla potrebne kadrove.
4. „Definirati parametre kompenzacijske strategije – nakon definiranja ciljeva kompenzacijske strategije, potrebno je odrediti njezine parametre. Parametri mogu biti:
  - a. Grupa za usporedbu – odnosi se na konkurentna poduzeća koja su s poduzećem usporediva s obzirom na performanse, potrebne kadrove, kompenzacijske pakete koje daju svojim zaposlenicima i dr.
  - b. Visina kompenzacija – odnosi se na konkurentnost kompenzacijskih paketa poduzeća u odnosu na kompenzacijske pakete konkurenata.
  - c. Odnos fiksnih i varijabilnih kompenzacija u odnosu na konkurenciju.
  - d. Korisnici određenih vrsta kompenzacija.
  - e. Utvrđivanje performanse.
  - f. Odnos između visina ostvarenih performansi i visine kompenzacija.
  - g. Razina u poduzeću na kojoj će se performanse utvrđivati.
  - h. Vremenski period u kojem će se performanse utvrđivati“ (Buble, Bakotić, 2013:29).
5. Definirati kompenzacijske programe, koji bi trebali biti usklađeni s parametrima kompenzacijske politike. Elementi kompenzacijske strategije kao što su osnovna plaća,

kratkoročni bonusi, dugoročni bonusi, beneficije, povlastice i dr. trebaju omogućiti ostvarenje kompenzacijske strategije.

Poduzeća trebaju pružiti jasno definiranu strategiju poslovanja kao i kompenzacijsku strategiju, a one bi međusobno trebale biti usklađene. Navedene bi se strategije trebale podupirati kako bi se uspjela ostvariti ukupna efikasnost poslovanja poduzeća.

Kako bi se politika kompenzacija na prikladan način realizirala, potrebno je utvrditi politiku kompenzacija. Politika kompenzacija predstavlja aktivnosti koje određuju način poslovanja poduzeća u kompenzacijskom smislu. Postoje četiri komponente kompenzacijske politike koje je potrebno razlikovati:

- „Unutarnji poredak – pretpostavlja da je kompenzacijski sustav oblikovan na način da da dobro odredi razlike u plaći između onih koji obavljaju različiti posao.
- Vanjska konkurentnost – odnosi se na način na koji su utvrđene kompenzacije u odnosu na konkurenciju. U ovom djelu potrebno je odgovoriti na dva pitanja: kolika je visina kompenzacija, te kakav je kompenzacijski paket ponuđen. Na ovaj način vanjska konkurentnost izravno utječe na djelotvornost i pravednost.
- Zaposlenikov doprinos – doprinos zaposlenika vezan je uz njihov radni učinak. Politikom kompenzacija trebalo bi se utvrditi koliki je naglasak u kompenzacijskom sustavu na učinak, s obzirom da se tako izravno utječe na stav zaposlenika i njegov odnos prema poslu. Zaposlenici koji su plaćeni prema radnom učinku više će pažnje pridavati onim radnim elementima koji su u funkciji učinka.
- Upravljanje kompenzacijskim sustavom – osigurava da se oblikovani sustav dosljedno implementira, prati i razvija, kako bi se osiguralo ostvarenje zadanih strateških ciljeva“ (Katolik Kovačević, 2017:109).

Da bi se uspjele provesti sve kompenzacijske politike i ostvariti zadani ciljevi potreban je dobar kompenzacijski menadžment.

### 3. ERGELE I STANJE U RH

U Republici Hrvatskoj, uz Državnu ergelu Đakovo i Lipik, postoji još nekoliko ergela koje su u privatnom vlasništvu. Neke od najpoznatijih i trenutno aktivnih privatnih ergela su: Pustara Višnjica d.o.o., Poljoprivredna zadruga ergela Višnjica, Ergela F d.o.o. te Alkarska ergela d.o.o.. Sve navedene ergele obavljaju djelatnosti uzgoja konja, ali i turističke djelatnosti.

Pustara Višnjica d.o.o. uz djelatnosti uzgoja konja obavlja i djelatnosti pripreme te usluživanja hrane kao i djelatnosti pružanja smještaja. Broji 12 zaposlenih i prosječnu mjesečnu neto plaću u iznosu od 3 773 kn. Obzirom da pustara Višnjica kao pretežitu djelatnost obavlja djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane, osvrnut ćemo se na poredak po ukupnom prihodu, broju zaposlenih i dobiti razdoblja za tu djelatnost za 2020. godinu. Prema dostupnim podacima, pustara Višnjica d.o.o. se u razredu djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane prema ukupnim prihodima (3,77 mil.kn) nalazi na 265.mjestu s udjelom od 0,06%. Po broju zaposlenih (12) nalazi se na 378. mjestu s udjelom od 0,05% te se po dobiti razdoblja nalazi na 765.mjestu (43 505 kn) s udjelom od 0,02%.

Poljoprivredna zadruga ergela Višnjica, u razredu djelatnosti uzgoj povrća, dinja i lubenica, korjenastog i gomoljastog povrća, prema ukupnim prihodima (17,42 mil.kn) zauzima 12.mjesto s udjelom od 2,15%. Po broju zaposlenih (14) je na 17.mjestu s udjelom od 1,23%, a po dobiti razdoblja je na 5.mjestu (1,16 mil.kn) s udjelom od 4,43%. Prosječna mjesečna neto plaća iznosi 3 302 kn.

Alkarska ergela d.o.o. kao i Ergela F d.o.o. za primarnu djelatnost imaju uzgoj konja, magaraca, mula i mazgi. Alkarska ergela se prema ukupnim prihodima (413 443 kn) nalazi na 1.mjestu s udjelom od 23,70%. Po broju zaposlenih (5) nalazi se na također na 1.mjestu s udjelom od 33,33% dok se po dobiti razdoblja nalazi na 4.mjestu (14 142 kn) s udjelom od 8,58%. Prema podacima, prosječna mjesečna neto plaća iznosi 2 794 kn.

Ergela F zauzima 5.mjesto prema ukupnim prihodima (141 800 kn) s udjelom od 8,13%. Prema broju zaposlenih (2) nalazi se na 2.mjestu s udjelom od 13,33%, a prema dobiti razdoblja nalazi se na 6.mjestu (942 kn) s udjelom od 0,57%. Prosječna mjesečna neto plaća iznosi 3 250 kn.

## **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I HIPOTEZE**

Ovaj dio rada predstaviti će hipoteze te navesti i objasniti sve metode koje su se koristile pri provedbi istraživanja. Također će se navesti i svrha istraživanja.

### **4.1. Postavljanje hipoteza**

Hipoteze su osmišljene na način da se istraži razina važnosti te motivacija određenim oblikom materijalnih kompenzacija. Materijalne kompenzacije sastavljene su od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih te okvira financijskih kompenzacija za rad. Kao što je već navedeno, dijelimo ih na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. U izravne materijalne kompenzacije ubrajamo plaće, honorare, putne troškove te reprezentaciju, dok u neizravne materijalne kompenzacije ubrajamo socijalna davanja, naobrazbe, osiguranje, pravo na slobodne dane te stambene kredite. Postavljene su dvije hipoteze.

H<sub>1</sub>: Zaposlenici Državne ergele Đakovo i Lipik najviše motivirani za rad izravnim oblicima materijalnih kompenzacija.

H<sub>2</sub>: Zaposlenike Državne ergele Đakovo i Lipik motiviraju neizravni oblici materijalnih kompenzacija.

### **4.2. Metode istraživanja**

Analiza materijalnih kompenzacija poduzeća provela se na temelju podataka prikupljenih anketnim upitnikom koji su ispunjavali zaposlenici DEĐL. Anketni upitnik sastoji se od tri dijela. Prvi dio obuhvaća osnovne podatke o ispitaniku (spol, dob, stupanj obrazovanja, radni staž te visinu mjesečnog neto dohotka koji se ostvaruje unutar subjekta). Drugi dio usmjeren je na razinu zadovoljstva djelatnika trenutnim primanjem, redovitošću plaće, radnim mjestom te trenutnom pozicijom. Treći dio upitnika ispituje važnost materijalnih kompenzacija. Za materijalne kompenzacije, koje su navedene u posljednjem dijelu anketnog upitnika, potrebno je odrediti u kolikoj su mjeri važne za pojedinog djelatnika (osobito važne, donekle važne, ni važne ni nevažne, donekle nevažne te sasvim nevažne).

Istraživanje se provodilo od 1. lipnja do 10. srpnja. Anketni je upitnik poslan svim zaposlenicima DEĐL, međutim, zbog raznih okolnosti (godišnji odmori, bolovanje, lokacija...) prikupljeno je 29 odgovora. Dakle, ukupno je anketirano 29 zaposlenika. Faze istraživanja obuhvaćaju

stupanje u kontakt sa ravnateljem poduzeća te odobravanje provođenja istraživanja, izrada anketnog upitnika s naglaskom na materijalne kompenzacije poduzeća, dijeljenje anketnog upitnika zaposlenicima te na samom kraju i prikupljanje istih. Nakon toga slijedila je statistička obrada podataka te analiza dobivenih rezultata. Prilikom obrade podataka koristili su se paketi MS Excel, Google obrasci te programski jezik R.

Istraživanje je provedeno u svrhu detaljnijeg uvida u razinu važnosti izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija koje su propisane Kolektivnim ugovorom za svakog zaposlenika DEDL.

## **5. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA MATERIJALNOG KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA NA PRIMJERU PODUZEĆA DRŽAVNA ERGELA ĐAKOVO I LIPIK**

Ovaj dio rada obuhvaća osnovne podatke o poduzeću Državna ergela Đakovo i Lipik te organizaciju istog. Predstavit će se sustav materijalnih kompenzacija te će se detaljno razraditi i objasniti rezultati istraživanja.

### **5.1. Osnovni podaci o poduzeću Državna ergela Đakovo i Lipik**

Državna ergela Đakovo i Lipik (u daljnjem tekstu Ergela), osnovana 1506. godine, obavlja djelatnosti uzgoja konja lipicanske pasmine, poljoprivrednu proizvodnju te turističke usluge. Povijesni razvoj Državne ergele Đakovo „povezuje se za đakovačkog biskupa Miju Kesarića koji je posjedovao ergelu s 90 arapskih konja. Iako se 1506. godine po prvi put u pisanom obliku spominje riječ ergela, smatra se da je ergela egzistirala i prije pisanog spominjanja te da su je utemeljili bosansko-srijemski biskupi na posjedima dobivenim darovnicom ugarsko-hrvatskog kralja Kolomana još 1239.godine“ (Državna ergela Đakovo i Lipik).

Ergela je smještena na tri lokacije: Ivandvoru, Pastuharni te Lipiku. Na Ivandvoru se nalazi matično stado kobila s podmlatkom dok su pastusi smješteni u samom centru grada Đakova – Pastuharni. Ivandvor je izgrađen 1912.godine gdje je tadašnji biskup Ivan Krapac izgradio staje za konje te stanove za radnike – ergelaše. Ivandvor okružuje otprilike 310 hektara oranica i livada koje radnici Ergele obrađuju vlastitom mehanizacijom te se na taj način osigurava hrana potrebna za konje (sijeno, slama, zob...). Objekti na Ivandvoru su obnovljeni, uređeni te su izgrađeni prilazni putevi, parkiralište i šetnice. Ergela Ivandvor nalazi se u registru zaštićenih kulturnih dobara u vlasništvu Republike Hrvatske. U uredima pastuharne nalaze se brojni stručni zapisi, rodovnici najcjenjenijih primjeraka te pozlaćeni i srebrni pehari koje su osvajali đakovački konji na brojnim prvenstvima. Na prostorima pastuharne provode se obuke i treniranje konja, jahanje, preskakanje prepona te učenje vožnje jednoprega, dvoprega i četveroprega. U pastuharni se nalazi i hipodrom s prostorom za vježbanje konja te zatvorena jahaonica. Objekt je namijenjen za rad i dresuru konja, sportska natjecanja tijekom cijele godine, školu jahanja, terapijsko jahanje, aukcijsku prodaju konja, predstave s konjima, izložbe i sajmove konja, kvalitetnije pružanje usluga konjogojskim udrugama te za kvalitetnu turističku ponudu i promidžbu kontinentalnog turizma u Hrvatskoj i svijetu. U gradu Lipiku smješteni su, također, uredi uprave ergele.

Konji lipicanci prenijeli su glas o Đakovu i Ergeli putem filmskih zapisa od svjetskih natjecanja do kraljevskih dvorova. Veliki broj lipicanaca iz Ergele ponosno nosi titulu šampiona, zbog čije se ljepote i engleska kraljica Elizabeta II. odlučila na posjet Ergeli i gradu Đakovu.

Cilj Državne ergele Đakovo i Lipik je „postati uzgojnim centrom najkvalitetnijeg genetskog materijala lipicanske pasmine u Republici Hrvatskoj te genetskom rezervom pasmine u cilju očuvanja raznolikosti“ (Državna ergela Đakovo i Lipik, 2021.).

Kroz turistički program nastoji postati omiljena i često posjećivana destinacija sa stalnim sadržajima te u uzgojnom i sportskom segmentu nastoji postati uzor zemaljskog uzgoja lipicanske pasmine.

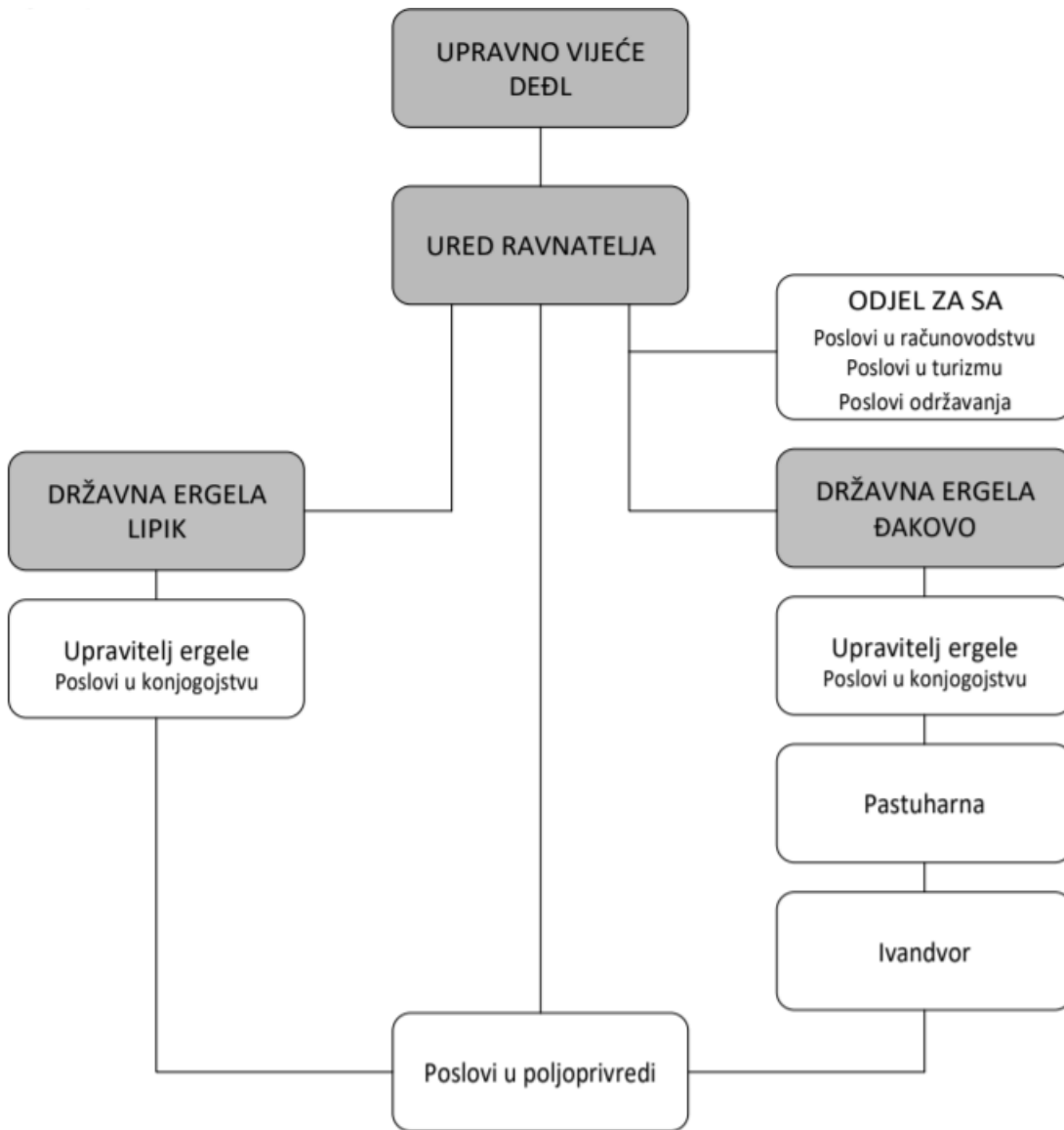
„Državna ergela Đakovo od izuzetne je važnosti za grad Đakovo, Slavoniju kao i cijelu Hrvatsku i domeni konjogojstva, konjičkih sportova i kontinentalnog turizma. Ergela Đakovo je kroz stoljeća očuvala tradiciju i ljubav prema konjima. Duga tradicija lipicanskog uzgoja toliko je ukorijenjena u ovaj prostor da je on sastavni, punopravni dio njegove turističke, gospodarske i sportske razglednice“ (Državna ergela Đakovo i Lipik, 2021.).

## **5.2. Organizacija poduzeća**

Osnivač Državne ergele Đakovo i Lipik je „Republika Hrvatska na temelju Uredbe o Državnoj ergeli Đakovo i Lipik (NN 96/10 i 106/12) dok prava i dužnosti osnivača obavlja ministarstvo nadležno za poljoprivredu. Ustanova obavlja djelatnosti sadržane u Uredbi, a obuhvaćaju: poslove uzgoja konja lipicanske pasmine, poljoprivrednu proizvodnju i turističke usluge. Osim uredbe o Državnoj ergeli Đakovo i Lipik ustanova posjeduje Statut i interne akte (Pravilnike) po kojima posluje“ (Državna ergela Đakovo i Lipik, 2021). Neki od njih su: Statut državne ergele Đakovo i Lipik, Poslovnik o radu Upravnog vijeća DEĐL, Kolektivni ugovor za djelatnike DEĐL, Pravilnik o radu djelatnika DEĐL, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta...

Sljedeći shematski prikaz predstavlja ustroj Državne ergele Đakovo i Lipik koja posluje preko dvije organizacijske jedinice – Državna ergela Đakovo i Državna ergela Lipik.





**Slika 4.** Ustroj ergele Đakovo i Lipik

Izvor: Izrada autora prema Godišnji plan rada ustanove Državne ergele Đakovo i Lipik, 2021.

„Ured ravnatelja koordinira i organizira poslovanje ustrojstvenih jedinica unutar Državne ergele. Unutarnji ustroj ergele, opis poslova i način rada unutarnjih ustrojstvenih jedinica pobliže se uređuje Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta. U uredu ravnatelja ustrojen je odjel središnje administracije koji obavlja opće, pravne i kadrovske poslove, poslove zaštite na radu, javne nabave, protokola i sve administrativne poslove vezane za djelatnosti ustanove“ (Državna ergela Đakovo i Lipik, 2021.).

„Sredstva za rad i poslovanje Državne ergele osiguravaju se u državnom proračunu Republike Hrvatske. Državna ergela može stjecati sredstva za rad i obavljanjem svoje djelatnosti, kao i iz drugih izvora (projekti, donacije, sponzorstva i sl.), a na način i pod uvjetima propisanim drugim posebnim zakonima kojima se uređuju područja financija i poljoprivrede, Uredbom i Statutom Državne ergele“ (Uredba o Državnoj ergeli Đakovo i Lipik, čl.12.).

Na dan 20. studeni 2020. godine, Državna ergela Đakovo i Lipik broji 53 radnika od kojih je 49 zaposleno na neodređeno, a 4 djelatnika su zaposleni na određeno vrijeme. Sljedećom tablicom prikazat ćemo strukturu zaposlenih.

**Tablica 2.** Struktura zaposlenih u ergeli Đakovo i Lipik

Ukupno zaposlenih	Neodređeno	Određeno	Muškarci	Žene
53	49	4	43	10

Izvor: Samostalna izrada autora prema Godišnji plan rada ustanove Državne ergele Đakovo i Lipik (2021.)

### 5.3. Sustav materijalnih kompenzacija u poduzeću

Materijalne kompenzacije uređene su Kolektivnim ugovorom za Državnu ergelu Đakovo i Lipik. Kolektivni ugovor primjenjuje se na sve zaposlenike i njime se utvrđuju sva prava i obveze u području plaća, naknada plaće te ostalih materijalnih prava radnika. Zaposlenik DEĐL prima plaću koja se sastoji od osnovne plaće te dodataka na plaću. Osnovna plaća predstavlja umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0.5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Stimulacija, dodaci za posebne uvjete rada i uvećanje plaća čine dodatke na osnovnu plaću. Oni se zbrajaju i njihov zbroj se dodaje osnovnoj plaći. Prema Kolektivnom ugovoru osnovna plaća djelatnika DEĐL uvećat će se:

- „Za rad noću 40%
- Za prekovremeni rad 50%
- Za rad subotom 25%

- Za rad nedjeljom 35%
- Za rad blagdanom, neradnim danom utvrđenim zakonom i na Uskrs 150%
- Za smjenski rad 10%
- Za dvokratni rad s prekidom dužim od 90 minuta i duže 10%“ (NN 25/2016, čl.76.).

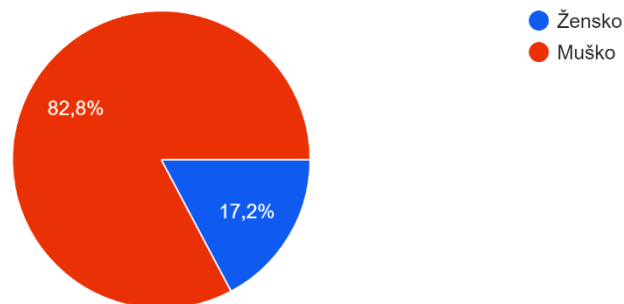
Ukoliko djelatnik ima znanstveni stupanj magistra znanosti osnovna plaća uvećat će se za 8%, a za 15% ukoliko ima znanstveni stupanj doktora znanosti.

Zaposlenik DEĐL ima pravo na sve ostale materijalne naknade koje su propisane Kolektivnim ugovorom.

#### 5.4. Rezultati istraživanja i analiza

Prilikom analize dobivenih podataka koristit ćemo brožčane i grafičke metode kako bi se prikupljeni podaci prikazali na jasan i razumljiv način.

Slika 5. prikazuje spolnu strukturu ispitanika. Uočavamo da u prikupljenom uzorku prevladavaju osobe muškog spola s 82,8% što čini 24 muškarca, dok su osobe ženskog spola zastupljene sa 17,2%, odnosno 5 žena.

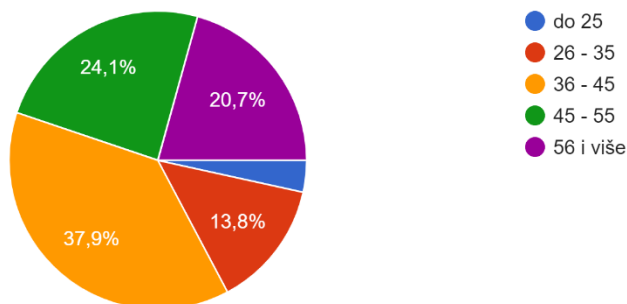


**Slika 5.** Spolna struktura

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

Slika 6. prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Može se zaključiti da prevladavaju ispitanici starosne dobi 36-45 godina te su zastupljeni s 37,9%. S 24,1% slijede ih ispitanici starosne

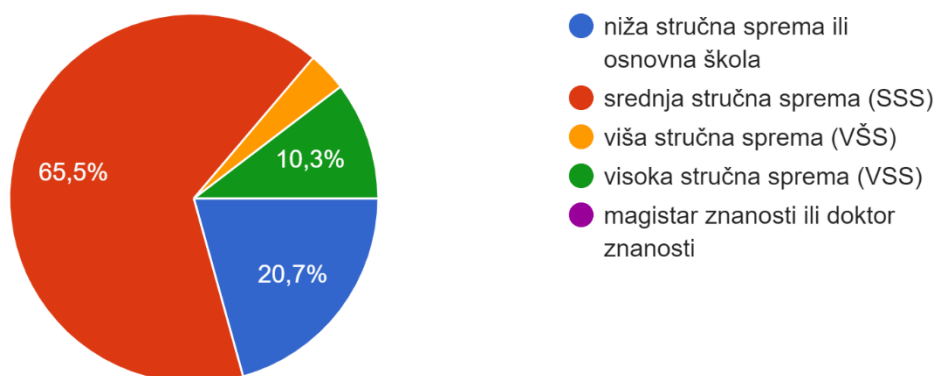
dobi 45-55 godina, a s 20,7% zastupljeni su oni od 56 godina pa nadalje. Zaključujemo da su najmanje zastupljeni oni ispitanici do 25 godina i to s 3,5%.



**Slika 6.** Dobna struktura

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

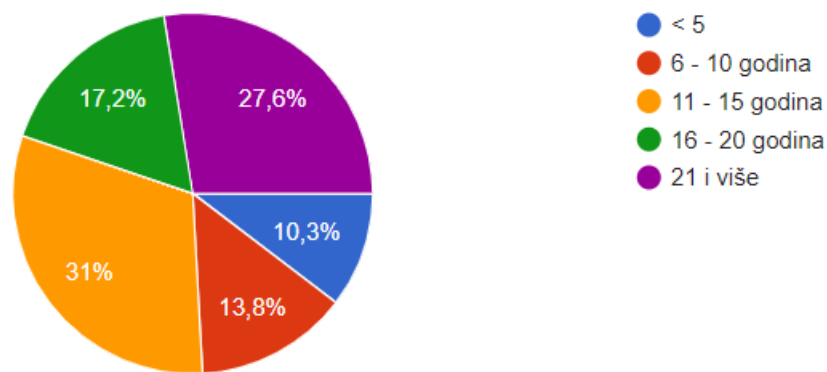
Nadalje, slika 7. predstavlja prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja. 65,5% ispitanika posjeduje srednju stručnu spremu, dok njih 20,7% ima nižu stručnu spremu ili osnovnu školu. 10,3% je onih s visokom stručnom spremom, a 3,4% ima višu stručnu spremu. Primijetimo da, od 29 ispitanika niti jedan nema zvanje magistra znanosti ili doktora znanosti. Dakle, od 29 ispitanika 19 ih posjeduje srednju stručnu spremu, 6 nižu stručnu spremu, 3 visoku stručnu spremu te 1 ispitanik višu stručnu spremu.



### Slika 7. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

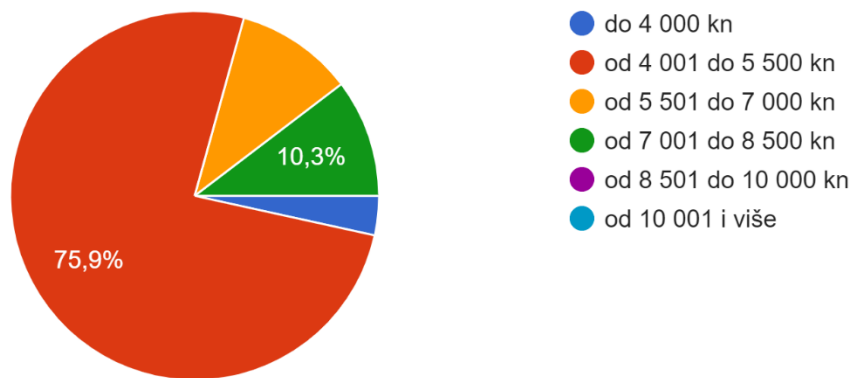
Od 29 ispitanika, njih 8 ima ukupni radni staž od 21 godinu i nadalje. 5 zaposlenika je od 16-20 godina zaposleno u poduzeću, dok 9 zaposlenika ima ukupni radni staž između 11 i 15 godina. 13,8 % (4 zaposlenika) ima radni staž od 6-10 godina, a 10,3% (3 zaposlenika) ima ukupni radni staž manji od 5 godina.



### Slika 8. Ukupni radni staž u poduzeću

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

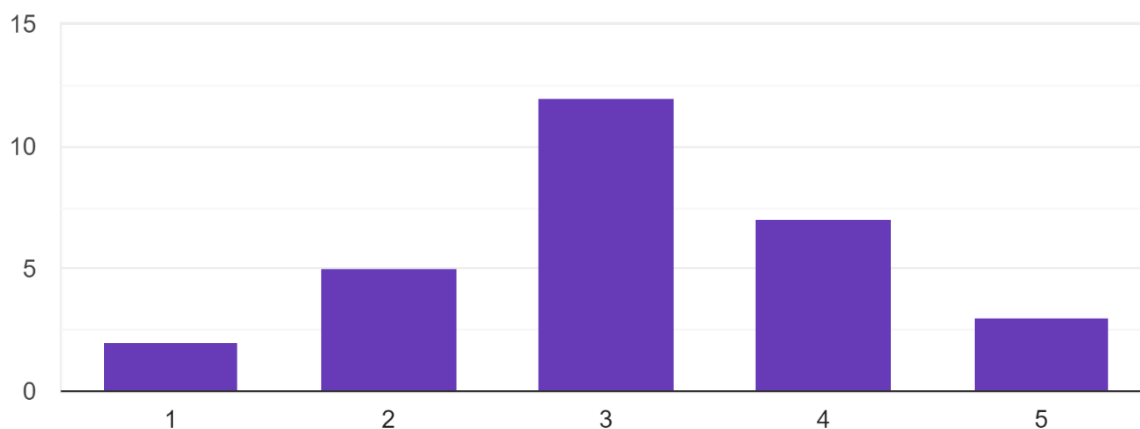
Slika 9. prikazuje visinu mjesečnog neto dohotka koji zaposlenici ostvaruju u DEĐL. 22 ispitanika, odnosno 75,9% ostvaruje mjesečni neto dohodak u rasponu od 4 001 do 5 500. 10,3%, što čini 3 ispitanika, imaju neto dohodak 7 001-8 500 kn. Isti postotak je i onih koji ostvaruju 5 501-7 000, dok samo jedan ispitanik ostvaruje mjesečni neto dohodak do 4 000 kn. Može se primijetiti da niti jedan zaposlenik nema mjesečni neto dohodak od 8 501kn i više.



**Slika 9.** Visina mjesečnog neto dohotka

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

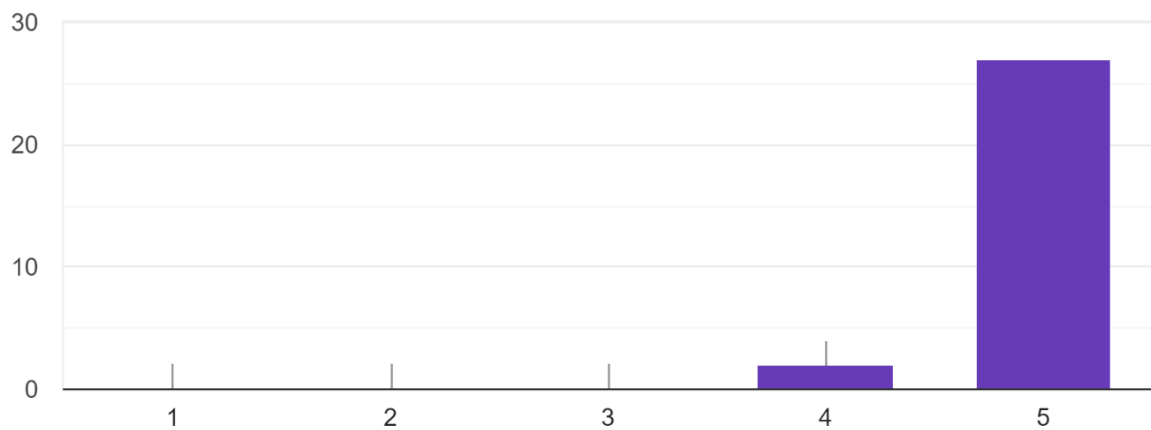
Slika 10. prikazuje ispitanikovo zadovoljstvo trenutnim primanjem u DEPL. Da bismo lakše protumačili sliku 10., a potom i slike 11. i 12. potrebno je reći da brojevi 1 do 5 označavaju zadovoljstvo u rasponu nimalo zadovoljan do izrazito zadovoljan. Sukladno tim oznakama vidimo da je samo 3 ispitanika od njih 29 izrazito zadovoljno svojim trenutnim primanjima, dok 2 ispitanika uopće nije zadovoljno. Najviše je onih koji su ni zadovoljni ni nezadovoljni svoji primanjima, a takvih je 41,4% što čini 12 ispitanika.



**Slika 10.** Razina zadovoljstva trenutnim primanjima

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

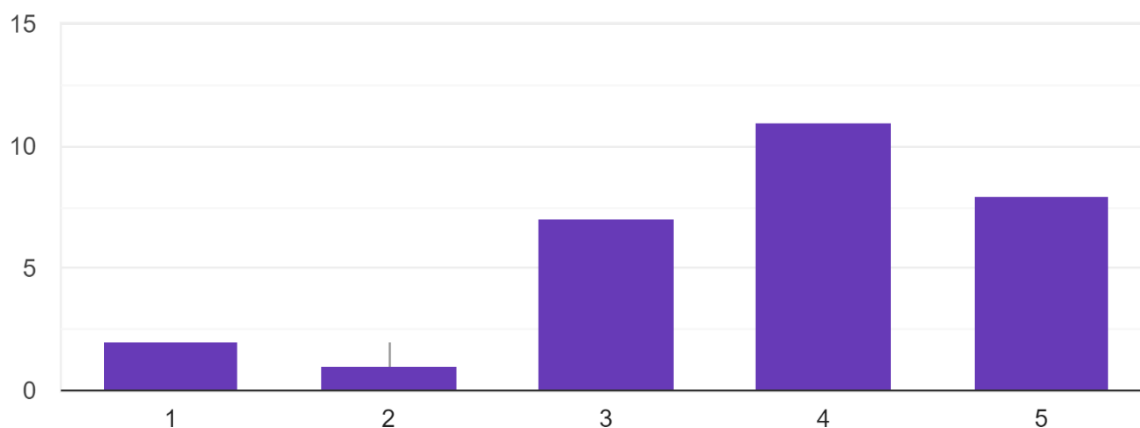
Slika 11. prikazuje zadovoljstvo ispitanika redovitošću plaće. 93,1% je izrazito zadovoljno, dok je samo 6,9% onih koji su donekle zadovoljni. Nezadovoljstvo redovitošću plaće ne postoji kod zaposlenika DEĐL što je pomalo i opravdano jer se plaća za prethodni mjesec, prema Zakonu o radu i Kolektivnom ugovoru, mora isplatiti najkasnije do petnaestog dana idućeg mjeseca.



**Slika 11.** Razina zadovoljstva redovitošću plaće

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

Općenito govoreći, radno mjesto predstavlja izrazito važan dio života svakog pojedinca. Međutim, radno mjesto ponekad ne predstavlja zadovoljstvo, već potrebu za opstankom. Ponekad nismo u situaciji birati svoje radno mjesto, već bivamo prinuđeni pristati na sve kako bismo si mogli priuštiti uvjete za život. Slika 12. upravo prikazuje razinu zadovoljstva ispitanika svojim radnim mjestom. Za očekivat je da neće svi ispitanici dijeliti istu razinu zadovoljstva upravo iz gore navedenih razloga. Ipak, u Državnoj ergeli Đakovo i Lipik najviše je onih koji su prosječno, donekle te izrazito zadovoljni svojim radnim mjestom.

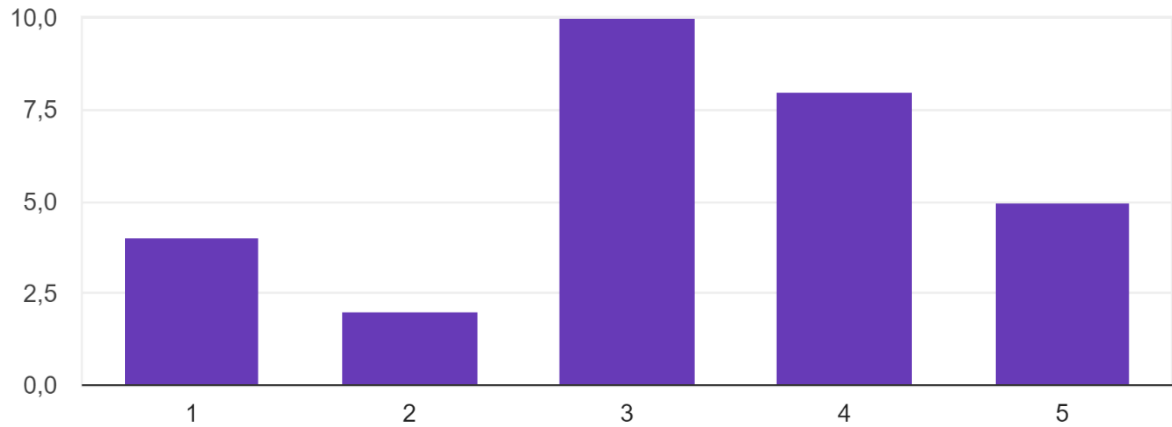


**Slika 12.** Trenutna razina zadovoljstva radnim mjestom

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

Slika 13. prikazuje utjecaj trenutne pozicije u DEĐL na razinu zadovoljstva. Da bismo lakše protumačili sljedeću sliku, a potom i slike 14. i 15. potrebno je reći da broj 1 predstavlja apsolutno ne slaganje dok 5 označava slaganje u potpunosti s navedenim. Dakle, 4 ispitanika se uopće ne slažu sa činjenicom da trenutna pozicija utječe na njihovo zadovoljstvo, 2 se ispitanika uglavnom ne slažu, njih 10 ne mogu ocijeniti, 8 ih se uglavnom slažu i 5 ispitanika se u potpunosti slažu s navedenim.

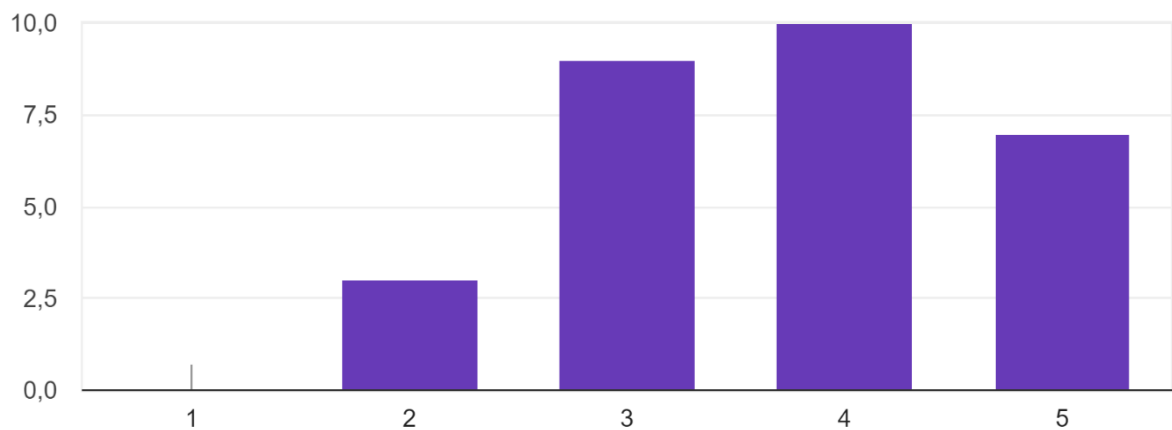




**Slika 13.** Utjecaj trenutne pozicije u poduzeću na razinu zadovoljstva

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

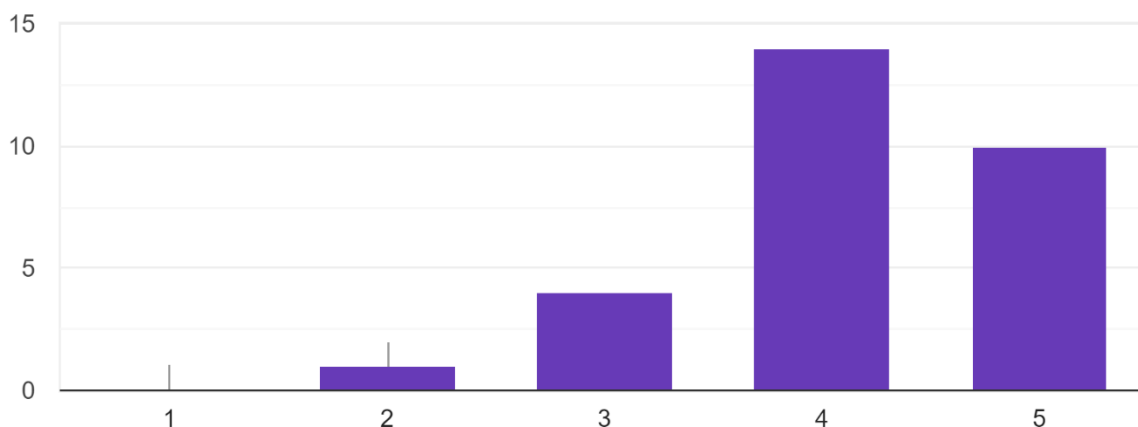
Slika 14. prikazuje utjecaj trenutnih primanja na razinu zadovoljstva. 3 se ispitanika uglavnom ne slažu s činjenicom da trenutna primanja utječu na njihovo zadovoljstvo. 9 ispitanika je neodlučno i ne mogu ocijeniti, njih 10 se uglavnom slaže, a 7 ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom činjenicom.



**Slika 14.** Utjecaj trenutnih primanja na razinu zadovoljstva

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

Slika 15. prikazuje pozitivan utjecaj sigurnosti posla na razinu zadovoljstva ispitanika. Najviše je onih koji se uglavnom slažu s tim (njih 14), 10 ispitanika se u potpunosti slažu, 4 ispitanika ne mogu ocijeniti povezuju li sigurnost posla s pozitivnom razinom zadovoljstva, a čak 1 ispitanik se uglavnom ne slaže s tim.



**Slika 15.** Utjecaj sigurnosti posla na razinu zadovoljstva

Izvor: Samostalna izrada autora prema dobivenim rezultatima

Posljednji dio anketnog upitnika ispituje važnost sljedećih materijalnih kompenzacija: plaća, pravo na slobodne dane, plaćeni dopust, dodatak na plaću za iznimne rezultate rada, dodatak na plaću za rad u posebnim uvjetima, regres, potpora za novorođeno dijete, dnevnica, terenski dodatak, naknada za trošak prijevoza, jubilarna nagrada, naknada za korištenje privatnog automobila, božićnica, osiguranje, dar u prigodi Sv. Nikole, sistematski pregledi, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za smjenski rad, dodatak za rad noću, dodatak za rad blagdanom, neradnim danom utvrđenim zakonom i na Uskrs, dodatak za rad subotom te dodatak za rad nedjeljom. Radi preglednosti, dobiveni rezultati prikazani su sljedećom tablicom.

**Tablica 3.** Prikaz materijalnih kompenzacija po važnosti

	<b>Sasvim nevažno</b>	<b>Donekle nevažno</b>	<b>Ni važno ni nevažno</b>	<b>Donekle važno</b>	<b>Osobito važno</b>
<b>Plaća</b>	1	0	0	5	23
<b>Pravo na slobodne dane</b>	2	0	1	6	20
<b>Plaćeni dopust</b>	1	0	3	5	20
<b>Dodatak na plaću za iznimne rezultate rada</b>	1	0	3	5	20
<b>Dodatak na plaću za rad u posebnim uvjetima</b>	0	0	0	4	25
<b>Regres</b>	0	0	0	3	26
<b>Potpora za novorođeno dijete</b>	1	0	2	5	21
<b>Dnevnica</b>	0	0	0	6	23
<b>Terenski dodatak</b>	1	0	1	5	22
<b>Naknada za trošak prijeva</b>	0	0	0	5	24
<b>Jubilarna nagrada</b>	0	0	0	5	24
<b>Naknada za korištenje privatnog automobila</b>	1	0	7	5	16
<b>Božićnica</b>	0	0	0	3	26
<b>Osiguranje</b>	0	0	1	4	24
<b>Dar u prigodi Sv. Nikole</b>	0	0	2	5	22
<b>Sistematski pregledi</b>	0	0	0	4	25
<b>Dodatak za prekovremeni rad</b>	0	0	0	2	27

<b>Dodatak za smjenski rad</b>	0	0	1	2	26
<b>Dodatak za rad noću</b>	1	0	1	1	26
<b>Dodatak za rad blagdanom</b>	0	0	0	2	27
<b>Dodatak za rad subotom</b>	0	0	0	2	27
<b>Dodatak za rad nedjeljom</b>	0	0	0	2	27

Izvor: Samostalna izrada autora prema prikupljenim podacima

Tablicu interpretiramo na sljedeći način: Od 29 ispitanika samo 1 ispitanik smatra materijalnu kompenzaciju - plaću sasvim nevažnom, 5 ispitanika smatraju da je donekle važna, dok njih 23 smatra da je plaća osobito važna. Analogna interpretacija slijedi i za ostale navedene materijalne kompenzacije.

Neke od navedenih materijalnih kompenzacija su izravne, a neke pak neizravne. Obzirom da su navedene materijalne kompenzacije preuzete iz Kolektivnog ugovora za Državnu ergelu Đakovo i Lipik i nisu u jednakom broju raspodijeljene na izravne i neizravne, za potrebe testiranja hipoteza uzet će se dvije izravne materijalne kompenzacije te dvije neizravne materijalne kompenzacije.

## 6. RASPRAVA

Dobiveni rezultati upućuju na činjenicu koja je bila i očekivana, a to je da većina ispitanika smatra da su materijalne kompenzacije vrlo bitne i važne. Međutim, cilj ovog diplomskog rada je pokušati utvrditi koju to vrstu materijalnih kompenzacija zaposlenici DEĐL smatraju važnijom, odnosno koja ih vrsta više motivira – izravne materijalne kompenzacije ili pak neizravne. U ovom radu uzet će se po dvije izravne i dvije neizravne materijalne kompenzacije kako bi se testirale dane hipoteze. Neizravne materijalne kompenzacije na kojima će se provesti statistika su: pravo na slobodne dane i osiguranje, a izravne materijalne kompenzacije su: plaća i naknada za trošak prijevoza.

### 6.1. Testiranje hipoteza

Iz rezultata deskriptivne statistike (tablica 4) zaključujemo da će zaposlenike više motivirati izravne materijalne kompenzacije (plaća i trošak prijevoza) u odnosu na neizravne (osiguranje i pravo na slobodne dane) jer je aritmetička sredina (prosjeak) veća za izravne kompenzacije. Radi lakše i jednostavnije izrade deskriptivne statistike odredili smo sljedeći odnos:

Sasvim nevažno – 1

Donekle nevažno – 2

Ni važno ni nevažno – 3

Donekle važno – 4

Osobito važno – 5

Dakle, aritmetička sredina za izravne materijalne kompenzacije je suma svih odgovora ispitanika (koji se odnose na plaću i naknadu za trošak prijevoza) podijeljena s ukupnim brojem ispitanika. Analogno vrijedi i za aritmetičku sredinu neizravnih materijalnih kompenzacija.

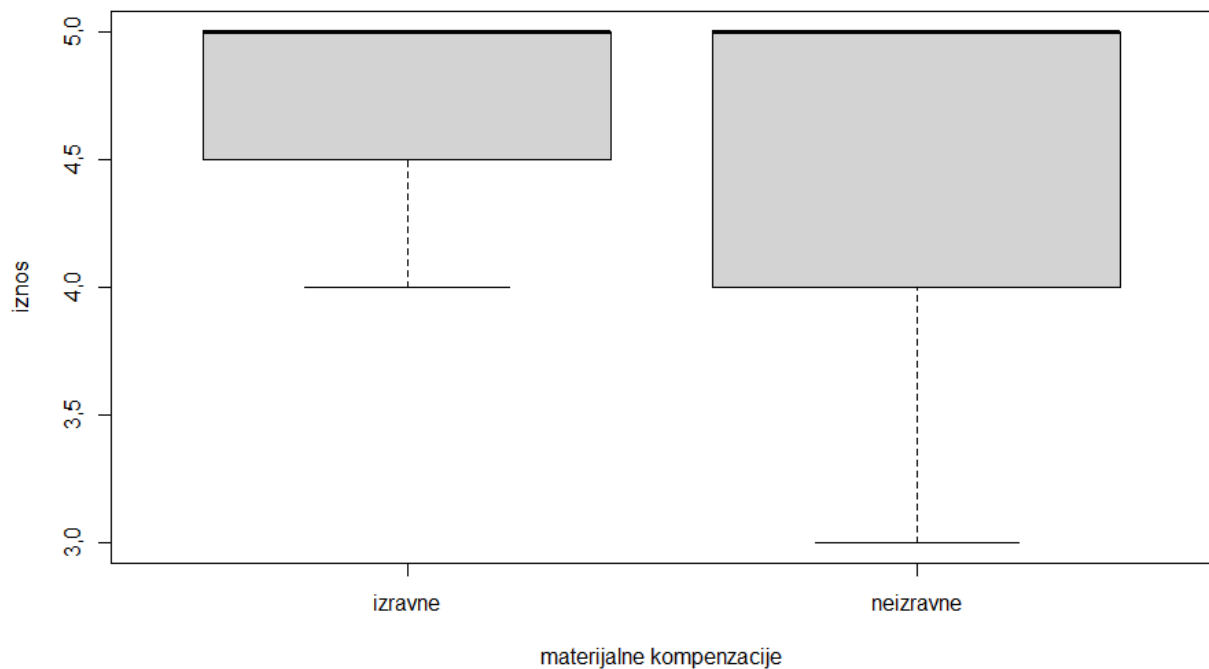
Standardna devijacija, koja označava mjeru raspršenosti podataka u nekom skupu, interpretira se kao prosječno srednje kvadratno odstupanje danih vrijednosti neke veličine u odnosu na njihovu aritmetičku sredinu. Dobivena standardna devijacija za izravne materijalne kompenzacije je 0,39 dok je za neizravne 0,7 što znači da kod izravnih materijalnih kompenzacija (plaća i naknada za trošak prijevoza) dolazi do manjeg odstupanja u odgovorima ispitanika.

**Tablica 4.** Deskriptivna statistika

	MIN	DONJI KVARTAL	MEDIAN	MEAN	GORNJI KVARTAL	MAX	SD
IZRAVNE	4	4,5	5	4,74	5	5	0,39
NEIZRAVNE	3	4	5	4,48	5	5	0,7

Izvor: Samostalna izrada autora

Slika 16. prikazuje kutijasti dijagram (eng.box-plot) koji prikazuje podatke koji su navedeni u tablici 4. Kutijasti dijagram jednostavan je graf koji prikazuje karakterističnu petorku (minimum, donji kvartil, medijan, gornji kvartil te maksimum). Donja horizontalna linija označava minimum, a gornja označava maksimum. U našem primjeru, gornja horizontalna linija je ujedno i linija koja prikazuje medijan, ali i gornji kvartil jer sve vrijednosti iznose 5. Izgled kutijastog dijagrama ukazuje na stupanj raspršenosti i asimetričnosti te pokazuje razlike među podacima. Vidimo da je kutijasti dijagram za izravne materijalne kompenzacije uži po osi ordinata (y osi) što ukazuje na manju raspršenost odgovora. Također uočavamo veće vrijednosti petorke za izravne materijalne kompenzacije u odnosu na neizravne.



**Slika 16.** Box-plot prosjeka varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija

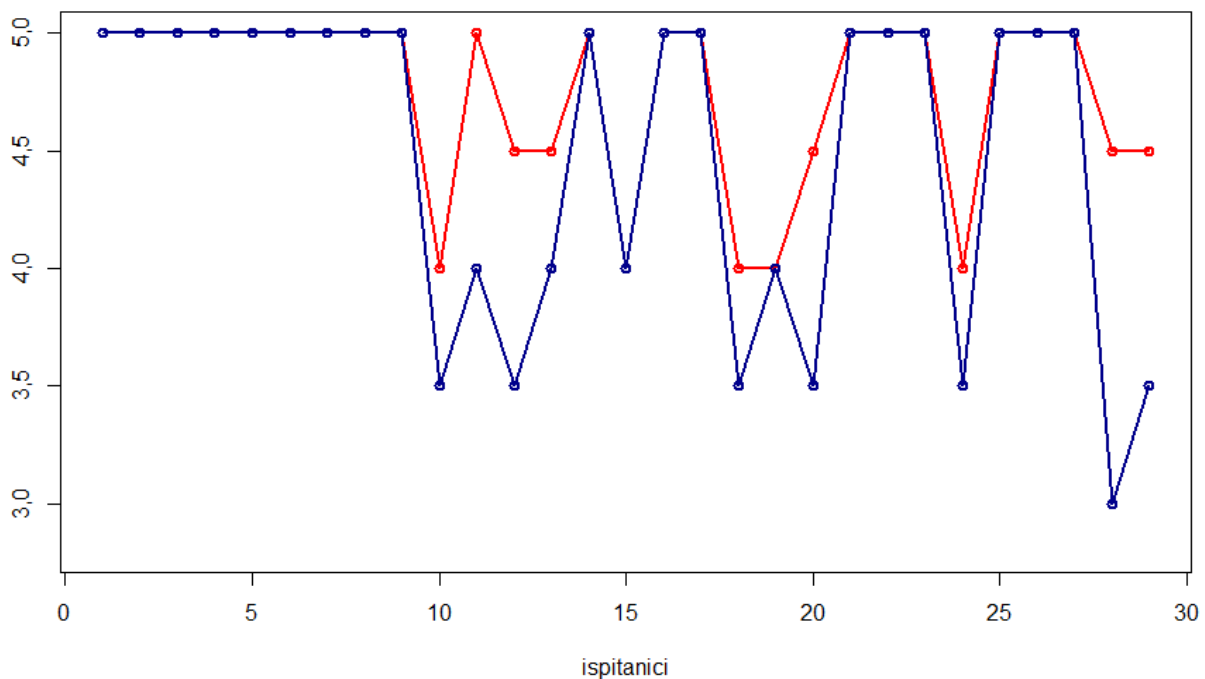
Izvor: Samostalna izrada autora u programskom jeziku R

Kako bismo utvrdili postoji li ili ne postoji razlika u distribuciji izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija koristit ćemo Pearson-ov hi-kvadrat test (eng. Pearson's Chi-squared Test). Hi-kvadrat test je vrlo praktičan, pogotovo u slučaju kada želimo utvrditi odstupaju li neke dobivene (opažene) frekvencije od frekvencija koje očekujemo pod određenim hipotezama. U tu svrhu, definirali smo dvije pomoćne hipoteze:

$h_0$ : Ne postoji razlika u distribuciji izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.

$h_1$ : Postoji razlika u distribuciji izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.

Korištenjem hi-kvadrat testa dobili smo da je vrijednost parametra p manja od 0.05 (razina značajnosti) te se zbog toga odbacuje hipoteza  $h_0$  i prihvaća se hipoteza  $h_1$ . Dakle, postoji razlika u distribuciji varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija što nam prikazuje slika 17.



**Slika 17.** Razlike u distribuciji izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija

Izvor: Samostalna izrada autora

Nadalje, pomoću Kendallovog tau koeficijenta korelacije zaključujemo da definitivno postoji veza između varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija. U tu svrhu smo definirali još dvije pomoćne hipoteze:

$h_2$ : Ne postoji korelacija između varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.

$h_3$ : Postoji korelacija između varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.

Dobiveni parametri su sljedeći:  $z = 4,6355$ ;  $tau = 0,8014747$ . Obzirom da je parametar  $z$  veći od 1,96 Tau je značajan na 5% razini značajnosti te zaključujemo da postoji korelacija između varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija, odnosno možemo reći da ukoliko na motiviranost radnika utječu plaća i naknada za trošak prijevoza onda će vrlo vjerojatno utjecati i pravo na slobodne dane i osiguranje.



## 7. ZAKLJUČAK

Ovim radom pružen je teorijski, ali i istraživački prikaz analize materijalnih kompenzacija na poslovanje Državne ergelje Đakovo i Lipik s ciljem saznanja koji oblik materijalnih kompenzacija više motivira zaposlenike ovog poduzeća. Također, naglasak je i na proučavanju te sustavnom obrazloženju pojma i sadržaja kompenzacija. Kao zaključak na provedeno istraživanje i analizu postavljenih hipoteza možemo reći da su zaposlenici ĐEĐL više motivirani izravnim materijalnim kompenzacijama. Također je utvrđeno da postoji veza između varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija što znači da ako na motiviranost radnika utječu izravne materijalne kompenzacije tada će vrlo vjerojatno na motiviranost utjecati i neizravne materijalne kompenzacije.

Napredna poduzeća smatraju da kompenzacije nisu samo financijski trošak, već iznimno moćan alat koji može povećati uspješnost i dobit na svim razinama poduzeća. Povezivanje psihologije i plaće je istovremeno i umjetnost i znanost, a prvi korak za uspjeh je međusobna povezanost kompenzacija i motivacije. Materijalna motivacija jedna je od bitnih čimbenika na kojima se temelji organizacijska praksa motiviranja rada. Plaće, napredovanja te druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi raspodjele posebnih nagrada te vrednovanja rada unutar kompenzacijske politike i prakse svakog pojedinačnog poduzeća.

Sustav materijalnih kompenzacija unutar poduzeća Državna ergelja Đakovo i Lipik velikim je dijelom utvrđen Kolektivnim ugovorom te zaposlenici imaju sva prava, ali i obveze koje su njime utvrđene. Analizom materijalnih kompenzacija unutar poduzeća došli smo do zaključka da su zaposlenici ĐEĐL više motivirani plaćom i naknadom za trošak prijevoza nego pravom na slobodne dane i osiguranjem. No ipak, istraživanje pokazuje da motiviranost izravnim materijalnim kompenzacijama povlači i motiviranost neizravnim materijalnim kompenzacijama. Dakle, ukoliko je nekom zaposleniku iznimno važna plaća i naknada za trošak prijevoza, tada će mu zasigurno biti važno i pravo na slobodne dane kao i osiguranje.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M. i Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
2. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment – Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
3. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
4. Milkovich, G.T. i Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.

### E-knjiga:

1. DeVaro, J. (2020). *Strategic Compensation and Talent Management*. California State University: Cambridge University Press. Dostupno na: <https://3lib.net/> . [pristupljeno: 5.srpnja 2021.].
2. Martocchio, J. J. (2015). *Strategic compensation: a human resource management approach*. [Online] University of Illinois at Urbana-Champaign. Dostupno na: <https://3lib.net/> . [pristupljeno: 1.srpnja 2021.].

### Znanstveni radovi:

Načinović Braje, I., Aleksić, A., Babok, L. (2019). Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira pravog poslodavca. Rijeka: Zbornik Veleučilišta u Rijeci.

### Disertacije:

Katolik Kovačević, A. (2017). *Utjecaj materijalnih kompenzacija na poslovanje poduzeća u uvjetima gospodarske krize*. Osijek: Ekonomski fakultet.

### Internetski izvori:

1. Godišnji plan rada ustanove Državne ergele Đakovo i Lipik za 2021.godinu. Dostupno na: <http://dedl.hr/hr/godisnja-izvjesca>. [pristupljeno: 1.srpnja 2021.].

2. Kolektivni ugovor za Državnu ergelu Đakovo i Lipik. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_03\\_25\\_770.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_03_25_770.html). [pristupljeno: 1. srpnja 2021.].

## POPIS SLIKA:

Slika 1. Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja.....	19
Slika 2. Ključni koraci u oblikovanju strategije ukupne plaće.....	23
Slika 3. Proces definiranja kompenzacijske strategije .....	24
Slika 4. Ustroj ergele Đakovo i Lipik.....	32
Slika 5. Spolna struktura .....	34
Slika 6. Dobna struktura.....	35
Slika 7. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	36
Slika 8. Ukupni radni staž u poduzeću .....	36
Slika 9. Visina mjesečnog neto dohotka .....	37
Slika 10. Razina zadovoljstva trenutnim primanjima .....	37
Slika 11. Razina zadovoljstva redovitošću plaće .....	38
Slika 12. Trenutna razina zadovoljstva radnim mjestom .....	39
Slika 13. Utjecaj trenutne pozicije u poduzeću na razinu zadovoljstva .....	40
Slika 14. Utjecaj trenutnih primanja na razinu zadovoljstva .....	40
Slika 15. Utjecaj sigurnosti posla na razinu zadovoljstva .....	41
Slika 16. Box-plot prosjeka varijabli izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija .....	45
Slika 17. Razlike u distribuciji izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.....	46

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	13
Tablica 2. Struktura zaposlenih u ergeli Đakovo i Lipik .....	33
Tablica 3. Prikaz materijalnih kompenzacija po važnosti .....	42
Tablica 4. Deskriptivna statistika .....	45