

# ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU

---

**Drnasin, Petra**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:963709>

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

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



*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

Petra Drnasin

**ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Financijski menadžment

Petra Drnasin

## **ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 1312103201

e-mail: drnasinp@gmail.com

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

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study financial management

Petra Drnasin


**ANALYSIS AND IMPORTANCE OF SALARIES IN  
REWARDING**

Graduate paper

Osijek, 2021. godina

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **diplomski rad** (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštovanje 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:** PETRA DRNASIN

**JMBAG:** 1312103201

**OIB:** 48800478312

**e-mail za kontakt:** drnasinp@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Analiza i važnost plaća u nagrađivanju

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

U Osijeku, 16. 9. 2021. godine

Potpis Petra Drnasin

# **Analiza i važnost plaća u nagrađivanju**

## **Sažetak**

Plaća u sustavu nagrađivanja zaposlenika direktno utječe na njihovu motiviranost, produktivnost i zadovoljstvo na poslu. Postoje različite metode motiviranja, ali plaća je najbitniji faktor. Povećanje plaće u većini slučajeva dovodi i do povećanja produktivnosti rada, ali ne uvijek. Brojne teorije koje se bave motivacijskim faktorima pomažu menadžerima shvatiti kako povećanjem plaće motivirati zaposlenike na bolji i efikasniji rad. Zaposlenika na veću angažiranost na poslu motiviraju i brojne nagrade i bonusi. Dobrog radnika treba nagraditi i dati mu dodatak na plaću kao dokaz cijenjenosti njegovih sposobnosti. Osim materijalne kompenzacije za radnika su bitne i nematerijalne kompenzacije. Radna atmosfera, uvjeti rada, međuljudski odnosi, pravedno nagrađivanje prema sposobnosti, a ne prema podobnosti jako utječu na zadovoljstvo radnika. Ako se djelatniku omogući ostvarivanje materijalne kompenzacije iz udjela u dobiti sigurno će se truditi da poduzeće posluje što bolje jer će i nagrada biti veća. Dugogodišnjeg i dobrog radnika treba nagraditi nagradom za vjernost i zadržati ga što duže jer je to ključ uspjeha svake tvrtke. Ovim diplomskim radom prikazuje se kako sustav nagrađivanja djeluje na motiviranost zaposlenika, motivacijske teorije kojima se koriste menadžeri te koje se materijalne i nematerijalne kompenzacije koriste za što bolju motivaciju zaposlenika. Osim teoretskog dijela u diplomskom radu analizira se i način određivanja plaća u državnim službama, povećanje osnovice za izračun plaća u razdoblju 2017. do 2020. godine. Povećanjem osnovice povećava se i plaća državnih službenika. Postavljeno je pitanje da li to povećanje plaće prati povećanje plaće svih zaposlenika u Republici Hrvatskoj i kako utječe na motiviranost državnih zaposlenika. Provedena je anketa među članovima sindikata o utjecaju povećanja plaće na njihovu motiviranost, a porast plaća uspoređen je sa porastom plaća ukupnih zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi: plaća, motiviranost, osnovna plaća, osnovica**

# **Analysis and importance of salaries in rewarding**

## **Abstract**

Salary in the system of rewarding employees directly affects their motivation, productivity and job satisfaction. There are different methods of motivation, but salary is the most important factor. An increase in wages in most cases also leads to an increase in labor productivity, but not always. Numerous theories that deal with motivational factors help managers understand how to motivate employees to work better and more efficiently by increasing their salaries. Numerous rewards and bonuses motivate employees to be more engaged at work. A good worker should be rewarded and given a salary supplement as proof of the value of his abilities. In addition to material compensation for the worker, intangible compensations are also important. The working atmosphere, working conditions, interpersonal relationships, fair rewards according to ability rather than suitability strongly affect worker satisfaction. If the employee is enabled to obtain material compensation from the share in the profit, he will certainly try to make the company do as well as possible, because the reward will be higher. A long-term and good worker should be rewarded with a loyalty reward and kept for as long as possible because that is the key to the success of any company. This thesis shows how the reward system affects employee motivation, motivational theories used by managers and which tangible and intangible compensations are used to better motivate employees. In addition to the theoretical part of the thesis, the method of determining salaries in civil services, increasing the basis for calculating salaries in the period 2017 to 2020 is also analyzed. By increasing the base, the salaries of civil servants also increase. The question was asked whether this salary increase accompanies the salary increase of all employees in the Republic of Croatia and how it affects the motivation of state employees. A survey was conducted among union members on the impact of salary increases on their motivation, and the increase in salaries was compared with the increase in salaries of total employees in the Republic of Croatia.

Key words: **salary, motivation, basic salary, basis**

## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Metodologija rada .....	3
3.	Kompenzacije i sustav nagrađivanja .....	5
3.1.	Sustav nagrađivanja.....	9
3.1.1.	Ciljevi sustava nagrađivanja.....	10
3.1.2.	Strategija sustava nagrađivanja .....	11
3.1.3.	Politika nagrađivanja.....	12
3.2.	Motivacija zaposlenika.....	13
3.2.1.	Teorije sadržaja .....	13
3.2.2.	Procesne teorije motivacije .....	16
3.2.3.	Motivacija i plaća .....	18
3.3.	Materijalne kompenzacije .....	19
3.3.1.	Osnovna plaća .....	21
3.3.2.	Minimalna plaća .....	24
3.3.3.	Dodaci na plaću.....	25
3.3.4.	Naknade plaće .....	26
3.3.4.1.	Naknada plaće za bolovanje na teret poslodavca .....	27
3.3.4.2.	Naknada plaće za bolovanje na teret HZZO-a .....	27
3.3.4.3.	Novčane pomoći.....	28
3.3.4.4.	Razne beneficije .....	29
3.4.	Nematerijalne kompenzacije .....	30
4.	Plaće u državnim službama .....	31
4.1.	Državni službenici i namještenici.....	31
4.2.	Način određivanja plaća u državnim službama .....	32
4.2.1.	Klasifikacija radnih mjesta.....	33
4.2.2.	Kolektivni ugovor .....	35
4.2.3.	Osnovica za izračun plaće .....	35
4.3.	Dodaci na plaću .....	36
4.4.	Naknade plaće.....	37
4.5.	Materijalna prava .....	37
5.	Analiza plaća u državnim službama u razdoblju 2017. do 2021. godine.....	39
5.1.	Kolektivni ugovor i dodaci kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike u razdoblju 2017. do 2021. godine .....	39
5.2.	Osnovice za izračun plaća državnih službenika u razdoblju 2017. do 2021. godine .....	40



5.3. Primjeri izračuna osnovnih plaća državnih službenika u razdoblju 2017. do 2021. godine .....	41
5.4. Uloga plaća u nagrađivanju zaposlenika državnih službi.....	45
5.4.1. Sindikalna članarina .....	47
5.4.2. Ispitivanje motiviranosti zaposlenika državnih službi .....	47
5.5. Prosječne neto isplaćene plaće u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2017. do 2020. godine .....	54
6. Rasprava .....	57
7. Zaključak.....	60
Literatura .....	61
Popis tablica .....	62
Popis slika .....	64
Popis grafikona.....	65

## 1. Uvod

Poslodavci postaju svjesni važnosti motiviranja zaposlenika i kako o motivaciji ovisi i zadovoljstvo radnika i njihova uspješnost na radu. Plaća predstavlja najvažniji dio nagrađivanja zaposlenika i na neki je način mjerilo vrijednosti svakog radnog mjesta. Plaća je najveći motivirajući faktor svakog zaposlenika. Troškovi života svakodnevno rastu, a visine plaća teško mogu pratiti to povećanje. Visina plaća u državnim službama konstantno zaostaju za visinom plaća u realnom sektoru. Plaće zaposlenih u državnim službama financiraju se iz državnog proračuna, a državni proračun je u stalnom deficitu i nema mnogo prostora za povećanje plaća. Jedan od motiva ostanka u državnoj službi je redovita plaća i sigurno radno mjesto. Prava državnih službenika i namještenika regulirana su zakonom i kolektivnim ugovorom i to na neki način daje sigurnost rada u državnoj službi.

Predmet ovog diplomskog rada je analiza i važnost plaća u nagrađivanju, sa posebnim osvrtom na motiviranost državnih službenika i namještenika i njihovo zadovoljstvo povećanjem plaće. Novac je od uvijek bio motivacija za pokretanje poslova, a dobra kompenzacija za obavljani rad predstavlja zadovoljstvo i okidač za još veći trud. Postoje brojne teorije motivacije i načini motiviranja zaposlenika, ali svaka tvrtka je subjekt za sebe i ona treba prepoznati što je važno za njene zaposlenike i na koji način ih što bolje motivirati za rad. U idealnim uvjetima poslodavac bi trebao poznavati svoje radnike i prema njima napraviti program motiviranja. U programu motiviranja treba navesti sve materijalne i nematerijalne kompenzacije koje radnik može dobiti za svoj rad. Izrada programa nagrađivanja i pridržavanje toga programa je idealna pozicija za radnika, ali u praksi uglavnom nije tako. Organizirani su brojni štrajkovi kojima radnici traže veće plaće i bolje uvjete rada, a jedan od takvih bio je i štrajk prosvjetnih djelatnika. Sindikati državnih i lokalnih službenika zahtijevali su od vlade pregovore oko povećanja osnovica za izračun plaća u državnim službama. Kompenzacije potiču zaposlenike na bolji i efikasniji rad, a tvrtka ostvaruje veću dobit. Radnici moraju osjetiti da su i oni bitan kotačić u tvrtki. Dobra radna atmosfera, prilagođeno radno vrijeme, točno definirani radni zadaci, zainteresiranost poslodavca za svakog radnika, spremnost rukovoditelja na pomoć, pravednost u nagrađivanju, sve su to bitne komponente koje motiviraju i u slučaju kada tvrtka ne posluje baš najbolje i materijalne kompenzacije nisu baš onakve kakve se očekuju.

Posljednjih godina plaće u Republici Hrvatskoj kontinuirano rastu, a najviše zbog pozitivnih trendova kao što su članstvo RH u Europskoj uniji, porezne reforme koje su smanjile troškove

rada, povećao se raspoloživi dohodak, povećala se minimalna plaća i plaće u državnim službama. Unatoč trendu rasta plaća u Republici Hrvatskoj još uvijek postoje velike razlike u visini plaća od sektora do sektora, iako su troškovi života jednaki za sve. Najbolje su plaćeni zaposlenici iz područja IT tehnologija, a najmanje radnici tekstilne industrije. Muškarci u pravilu imaju veću plaću od žena. Visokoobrazovani imaju viša primanja od onih sa nižom stručnom spremom. Plaće zaposlenika u stranim tvrtkama veće su od plaća u domaćim tvrtkama, a plaće u Gradu Zagrebu veće su od plaća u ostalim regijama RH. Mlađi zaposlenici zarađuju manje od starijih zaposlenika. Vrhunac zarade postiže se sa 55 godina. Viša plaća visokoobrazovanih radnika trebala bi motivirati zaposlenike na cjeloživotno obrazovanje i stjecanje višeg obrazovanja, a u mnogim tvrtkama poslodavac je spreman financirati školovanje. Radnik dobiva veću plaću, a poslodavac obrazovanog i stručnijeg djelatnika. Mlađi zaposlenici u početku rada imaju uglavnom manju plaću, ali tijekom godina svojim zalaganjem, dokazivanjem i stjecanjem radnog staža dobivaju i veću plaću.

Osim plaće kao velikog motivacijskog pokretača i ostali primici su veoma važni. Svaki radnik voli dobiti dar za Božić, naknadu za topli obrok, dar u naravi, nagradu za radne rezultate, uplatu premije za 3. mirovinski stup, plaćeni sistematski pregled. Sve su to neoporezivi primici koje poslodavac u Republici Hrvatskoj može isplatiti svojim radnicima. Jedni od najstimulativnijih neoporezivih primitaka su nagrada za radne rezultate i naknada za troškove prehrane u paušalnom iznosu koje poslodavci sve više koriste i isplaćuju svojim radnicima. Naknada za radne rezultate najčešće se isplaćuje na kraju godine zajedno sa božićnicom pa taj iznos bude prilično stimulativan. Naknada za troškove prehrane u paušalnom iznosu uglavnom se isplaćuje svaki mjesec kao neoporezivi dodatak uz plaću.

Zakonodavac u Republici Hrvatskoj je svojim zakonima i propisima omogućio poslodavcu isplate radnicima raznih stimulativnih dodatka na plaću. Nažalost mnogi poslodavci to ne koriste iako bi na taj način imali zadovoljnije i motiviranije radnike, a mnogi mladi ne bi odlazili u druge zemlje na rad.

Cilj rada je istražiti kako povećanje osnovice plaća za državne službenike i namještenike u razdoblju 2017. do 2021. godine utječe na motiviranost zaposlenika u državnim službama i da li to povećanje prati povećanje plaće svih zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

## 2. Metodologija rada

U radu se putem metode analize prikazuju povećanja osnovica za izračun plaća državnih službenika i namještenika i kako je to povećanje utjecalo na motiviranost zaposlenika u državnim službama. Povećanje plaća u državnim službama uspoređuje se sa povećanjem plaća kod ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Metodom sinteze dobiveni podaci povezuju se u jedinstveni zaključak, a metodom deskripcije opisuju se rezultati dobiveni istraživanjem, a bez posebnog znanstvenog dokazivanja.

U radu su postavljene hipoteze:

1. „U razdoblju 2017. do 2021. godine rasla je plaća državnih službenika i namještenika, ali rast plaće nije pratio rast plaća ukupno zaposlenih u RH“
2. „Povećanje plaće pozitivno utječe na motiviranost zaposlenika državnih službi.“

Rad se sastoji od sedam poglavlja koja su podijeljena na manje dijelove, a uz poglavlja sadrži i sažetak, literaturu, popis tablica, slika i grafikona.

U prvom poglavlju, pod dijelom Uvod, autorica diplomskog rada uvodi u temu, daje opis problema te navodi predmet i cilj rada. Predmet diplomskog rada je analiza utjecaja plaće na motiviranost zaposlenika, naglašen je problem nejednakosti u visini plaće uz troškove života koji su jednaki za sve zaposlenike u Republici Hrvatskoj. Navedeni su neoporezivi primici koje poslodavac u RH može isplatiti svojim zaposlenicima. Cilj diplomskog rada je utvrditi kako povećanje plaća u državnim službama utječe na motiviranost državnih službenika i da li to povećanje prati rast plaća kod ukupnih zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

U drugom poglavlju, pod naslovom Metodologija rada, navode se metode korištene u radu, postavljene su hipoteze, sadržaj i struktura rada. Svako poglavlje diplomskog rada ukratko je opisano.

U trećem poglavlju, pod naslovom Kompenzacije i sustav nagrađivanja teorijski se definiraju pojam i vrste kompenzacija, sustav nagrađivanja, motivacija zaposlenika, materijalne i nematerijalne kompenzacije. Navode se ciljevi, strategije i politika sustava nagrađivanja. Definirane su teorije motivacije i njihove zajedničke karakteristike. Prikazuje se struktura plaće, objašnjava pojam osnovne plaće, navode se stope poreza na dohodak, visine doprinosa iz i na plaće. Definiran je pojam minimalne plaće, navedene su vrste dodataka na plaću, novčanih pomoći, raznih beneficija, naknada te nematerijalnih kompenzacija.

U četvrtom poglavlju, pod naslovom Plaće u državnim službama definiraju se pojam državnih službenika i namještenika, način određivanja plaća u državnim službama, klasifikacija radnih mjesta, kolektivni ugovor i osnovica za izračun plaće. Zaposlenici državnih službi plaću primaju sukladno sklopljenom kolektivnom ugovoru koji potpisuju Vlada RH i Sindikat. U kolektivnom ugovoru definirana je visina osnovice za izračun plaća, sve materijalne i nematerijalne kompenzacije na koje zaposlenici imaju pravo.

U petom poglavlju, pod naslovom Analiza plaća u državnim službama u razdoblju 2017. do 2021. godine analiziraju se plaće u tom razdoblju, odnosno kolektivni ugovori kojima je definirana osnovica za izračun osnovne plaće, napravljeni su primjeri izračuna osnovnih plaća. Pokazuje se uloga plaće u nagrađivanju i kako povećanje osnovne plaće djeluje na državne službenike i namještenike. Testirana je 2. hipoteza. U ovom dijelu prikazuju se i prosječne neto plaće zaposlenika po sektorima i ukupnih zaposlenika Republike Hrvatske u razdoblju 2017. do 2020. godine te njihov rast u tom razdoblju. Prikaz rasta plaća svih zaposlenika u Republici Hrvatskoj koristi se za dokazivanje 1. hipoteze.

U šestom poglavlju, pod Rasprava uspoređuju su neto isplaćene plaće državnih službenika i namještenika sa isplaćenim neto plaćama ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2017. do 2020. godine. Za potrebe dokazivanja 1. hipoteze izračunata je neto plaća zaposlenika u državnoj službi za 2017. i 2020. godinu. Utvrđen je postotak rasta plaća u državnoj službi i uspoređen sa rastom plaća kod svih zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Testirana je 1. hipoteza.

U sedmom poglavlju kao Zaključak prikazuje se sinteza rezultata istraživanja i naglašava se ono o čemu se pisalo u prethodnim poglavljima. Zaključuje se da je plaća najvažniji motivirajući faktor, a porast plaća u državnim službama ne motivira i ne prati porast plaća svih zaposlenika Republike Hrvatske.

### 3. Kompenzacije i sustav nagrađivanja

Riječ *kompenzacija* dolazi od latinske riječi *compensatio* što znači izjednačenje, odnosno naknada, odšteta, naknada za nešto izgubljeno ili ustupljeno. U radnom pravu kompenzacija označava plaću za neiskorišteni dopust.

Kompenzacijski menadžment je znanstvena disciplina koja predstavlja skup aktivnosti unutar poduzeća za istraživanje, oblikovanje i kreiranje sustava naknada zaposlenicima za njihov rad i zalaganje u poduzeću.

Kompenzacija predstavlja naknadu za nešto izgubljeno, a u slučaju radnog odnosa zaposlenici primaju naknadu za rad u tvrtki.

„Obično se pod kompenzacijama podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.“ ( Buble, Bakotić, 2013:16 )

Buble, Bakotić (2013) navode da kompenzacije koje zaposlenici primaju kao naknadu za rad mogu biti novčane, robne ili u nekom drugom materijalnom ili nematerijalnom obliku.

Naknade se mogu vezati uz rad ili uz pripadnost poduzeću. Naknade koje se vezuju uz rad su plaće i obično se novčano isplaćuju, a naknade koje se vezuju uz pripadnost poduzeću mogu se davati u naravi, nekoj usluzi ili u novcu. Neke od takvih naknada mogu imati oblik dijela plaće.

Plaća su svi oblici financijskih prihoda, usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio radnog odnosa.

Na engleskom jeziku *plaća* (eng. *salary*) znači protuteža, protuvrijednost ili nadoknada.

Plaća se može promatrati sa različitih stajališta:

- sa stajališta društva to je mjera koja predstavlja pravednu raspodjelu sredstava i smanjuje razlike između spolova, različitih zemalja, razlike između državnih službenika i zaposlenika kod drugih poduzetnika
- sa stajališta dioničara plaća predstavlja poveznicu između menadžerskih plaća i dividendi
- sa stajališta menadžera to je trošak tvrtke
- sa stajališta zaposlenika to je glavni izvor materijalne sigurnosti

Kompenzacije se definiraju kao neka protuvrijednost radniku za obavljeni rad, uloženi trud, doneseni profit tvrtki, a može se isplatiti u novcu ili u nečem nematerijalnom.

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) kompenzacije se dijele na:

- materijalne kompenzacije
- nematerijalne kompenzacije

Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne.

Izravne materijalne kompenzacije mogu se isplatiti sa razine pojedinca i sa razine poduzeća.

Bahtijarević-Šiber (2014) navode da se izravne kompenzacije sa razine pojedinca dijele na:

- plaće
- bonusi i poticaji
- naknade za inovacije i poboljšanja
- naknade za širenje znanja i fleksibilnost
- ostali poticaji

Izravne kompenzacije sa razine poduzeća dijele se na:

- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacije ili poduzeća
- udio u profitu
- udio u vlasništvu

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) neizravne materijalne kompenzacije dijele se na one sa razine pojedinca i one sa razine poduzeća.

Neizravne materijalne kompenzacije sa razine pojedincu su:

- stipendije i školarine
- studijska putovanja
- specijalizacije
- plaćene odsutnosti i slobodni dani
- automobil kompanije i menadžerske pogodnosti

Neizravne materijalne kompenzacije sa razine poduzeća su:

- mirovinsko osiguranje
- zdravstvena zaštita
- životna i druga osiguranja
- naknade za nezaposlenost
- obrazovanje
- godišnji odmori
- božićnica
- skrb o djeci i starijima

Nakon zadovoljenja materijalnih potreba čovjek teži zadovoljenju i potreba nevezanih uz novac. Nematerijalne potrebe zadovoljit će nematerijalne kompenzacije. Ova vrsta kompenzacija novijeg je karaktera i još uvijek se pronalaze novi načini zadovoljavanja takvih potreba.

Buntak, Droždek i Kovačić (2013) navode da se nematerijalne kompenzacije dijele na:

- oblikovanje posla
- obogaćivanje posla
- participacija zaposlenika
- fleksibilni i drugi oblik radnog vremena

Oblikovanjem i obogaćivanjem posla radni zadaci se prilagođavaju radniku i posao se nastoji učiniti što zanimljivijim i izazovnijim. Obogaćivanje posla omogućava radniku bolje pokazivanje osobnih sposobnosti i različitih znanja te mu dozvoljava individualni rast i razvoj. Takav način rada potiče odgovornost radnika.

„Participacija ima više ciljeva:

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi



- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.“ (Buntak i sur.2013:216)

„Fleksibilno radno vrijeme ima više ciljeva:

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla
- uz okvirno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke više, odnosno mora se odraditi obavezno tjedno radno vrijeme.“ (Buntak i sur.2013:217)

Fleksibilno radno vrijeme jedan je od alternativnih oblika, a to je npr. rad od kuće. Suvremene tehnologije omogućavaju rad od kuće putem računala i elektroničke pošte. Radnici mogu birati koji broj radnih sati žele raditi od kuće.

Materijalna kompenzacija, odnosno materijalno nagrađivanje snažan je motiv za poticanje radnih aktivnosti. Na načine isplata kompenzacija utječu brojni elementi kao što su tržište rada, dogovori sindikata i poslodavca, zakoni i propisi. Uspješnom poslodavcu u interesu je zadržati kvalitetnog radnika jer mu on donosi profit, ali dobri radnici zanimljiviji su i drugim poslodavcima. Zaposlenik će biti zadovoljan i neće otići iz tvrtke ako je za svoj rad adekvatno nagrađen. Postavlja se pitanje kolika je ta nagrada koja bi zadovoljila radnika, a koju je poslodavac spreman platiti. Svijest današnjeg mladog, obrazovanog i modernog čovjeka promijenila se, prvi posao ne mora biti više za cijeli radni vijek, ide se tamo gdje je bolje i gdje je plaća veća. Poslodavci moraju biti svjesni tih modernih promjena i prilagoditi se. Velike i globalne tvrtke izrađuju planove nagrađivanja u kojima se navode sve mogućnosti nagrađivanja. To je veliki posao i zahtijeva dobra menadžerska znanja i vještine. Zaposlenici trebaju biti upoznati sa svim kompenzacijama koje im se nude. Znati kolika je plaća, kolika je naknada za godišnji odmor, božićnica, dar za godine vjernosti, mogućnost fleksibilnog radnog vremena, bonus za svaki ekstra odradjeni posao, mogućnost napredovanja velika je stvar koja pruža sigurnost i mogućnost planiranja budućnosti. Organizacije koje žele rasti i napredovati

na globalnom tržištu trebaju izgraditi sustav nagrađivanja koji razumije potrebe radnika i prilagoditi se svim promjenama na tržištu rada.

Materijalne kompenzacije daleko najviše motiviraju, ali i brojne nematerijalne kompenzacije pozitivno utječu na zadovoljstvo radnika. Republika Hrvatska zagovara aktivnu demografsku politiku, a mjera koja bi pomogla je i fleksibilno radno vrijeme. Mladim roditeljima mnogo znači kada svoje radno vrijeme mogu prilagoditi potrebama djece, radu vrtića, dječjim slobodnim aktivnostima. Pohvala poslodavca za dobro odrađen posao ponekad djeluje više nego bonus na plaću bez i jedne riječi. Pohvala dobro djeluje na samopouzdanje radnika i potiče na veći trud, a nakon napornog rada dolazi i povišica. Cjeloživotno obrazovanje predstavlja nematerijalnu kompenzaciju koju poslodavac može omogućiti svojim djelatnicima. Takvim obrazovanjem radnik dobiva dodatno stručno obrazovanje i uglavnom veću plaću, a poslodavac zaposlenika koji mu može donijeti veću zaradu.

Dobar sustav nagrađivanja povezuje materijalne i nematerijalne kompenzacije u interesu svih dionika tvrtke.

### **3.1. Sustav nagrađivanja**

Svako poduzeće treba imati sustav nagrađivanja kojim će privući zaposlenike sa potrebnim znanjima i sposobnostima. Sustav nagrađivanja mora uključivati sve ono što je vrijedno zaposlenicima, odnosno imati ono što motivira zaposlenika na što bolji i predaniji rad.

„Sustav nagrađivanja sastoji se od materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.“ (Buble, Bakotić, 2013:17).

Prema Bahtijarević-Šiber (2014:199) postoje dva sustava nagrađivanja, od ta dva sustava prvi se bazira na znanjima i vještinama, a drugom je težište na radnoj uspješnosti. Kod sustava nagrađivanja prema znanjima i vještinama zaposlenici svoja primanja mogu povećati cjeloživotnim obrazovanjem kojim stječu veće kvalifikacije, a time imaju i bolje kompetencije. Kod sustava nagrađivanja koji se bazira na radnoj uspješnosti nagrada se dobiva na temelju radne uspješnosti. Sustav zasnovan na uspješnosti osigurava veće nagrade i pogodnosti za uspješne radnike, a to motivira radnika da bude što uspješniji.

### 3.1.1. Ciljevi sustava nagrađivanja

Ciljevi sustava nagrađivanja u poduzeću mogu biti individualni i kolektivni. Individualni ciljevi su ciljevi zaposlenika koji žele biti što bolje plaćeni. Poslodavac želi osigurati normalno odvijanje poslovnog procesa. Što veće plaće su jedini cilj zaposlenika, a što manja izdvajanja za plaće su ekonomski isplativije za poduzeće. Niske plaće ne motiviraju zaposlenike i dugoročno to nije dobro za poduzeće.

Ciljevi sustava nagrađivanja dijele se na:

„Ciljeve poduzeća (organizacijski ciljevi), individualne ciljeve i kolektivne ciljeve“ (Galetić, 2013:12)

„Kao najvažniji organizacijski ciljevi upravljanja nagrađivanjem mogu se navesti:

- Osiguranje da poduzeće u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i što se tiče količine i što se tiče kvalitete;
- Razvoj organizacijske kulture koja potiče nagrađivanje prema radnoj uspješnosti;
- Postizanje zadovoljavajućeg stupnja pravednosti kod plaćanja istih i sličnih poslova;
- Utvrđivanje odgovarajućih razlika između različitih razina poslova ovisno o njihovoj relativnoj vrijednosti;
- Fleksibilno provođenje sustava plaćanja kako bi se mogle uskladiti organizacijske promjene s relativnim tržišnim stopama za različita radna mjesta;
- Jednostavnost sustava plaćanja za objašnjavanje, razumijevanje, provođenje i kontrolu;
- Efikasnost sustava plaćanja u smislu postizanja zacrtanih ciljeva bez stvaranja prekomjernih troškova.“ (Galetić, 2013:12)

Individualni ciljevi odnose se na zaposlenike kojima je osnovni cilj što veća plaća koja će se povećavati u skladu sa rezultatima rada i poboljšanjem radnog učinka. Radnici očekuju da će rast plaće pratiti inflaciju i rasti u skladu sa povećanjem troškova života.

Kolektivni ciljevi se odnose na ciljeve sindikata. Sindikat želi osigurati za zaposlenike primjerenu plaću koja se povećava sa rastom troškova života, a i ekonomskim rastom poduzeća. Sindikat se zalaže za otvoreni sustav nagrađivanja, odnosno plaće ne trebaju biti tajne jer se na takav način izbjegava nekorektnost i proizvoljnost. Sindikat je spreman pregovarati sa poslodavcem za ostvarivanje svojih ciljeva.

### 3.1.2. Strategija sustava nagrađivanja

Strategija sustava nagrađivanja potrebna je kako bi poslodavac osigurao dobar proces i praksu nagrađivanja, a što će osigurati i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

„Postoje barem četiri važna razloga zbog kojih treba razvijati strategiju nagrađivanja:

- Organizacija mora znati kamo ide i kako će doći tamo, a isto je važno prepoznati je li postigla željeni rezultat
- Troškovi plaća su u većini organizacija najveća stavka u cijeni koštanja. Nije li razumno razmišljati o tome kako njima treba upravljati u duljem vremenskom periodu?
- Neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada u najširem smislu i rezultata poslovanja
- Proces sustava nagrađivanja treba biti povezan s ostalim strategijama i procesima upravljanja ljudskim potencijalima, s ciljem međusobnog podupiranja.“ (Galetić, 2013:13)

„Na oblikovanje strategije utječu razni čimbenici kao što su:

- Konkurentska dinamika
- Društveno-politički i zakonski okvir
- Interesi stakeholdera
- Organizacijska kultura.“ (Galetić, 2013:13)

Strategija nagrađivanja u uskoj je vezi sa poslovnom strategijom i mijenjanjem poslovne strategije mijenja se i strategija nagrađivanja. Ako poslodavac želi uvesti inovacije u poslovanje trebat će okretne i inovativne ljude, a nagradit će svaku inovaciju. Rezanje troškova u tvrtki uzrokuje varijabilno plaćanje radnika i naglasak je na produktivnosti. Poslovna strategija koja želi što više zadovoljiti očekivanja potrošača u sustavu nagrađivanja mijenja se tako što nagrađuje zaposlenike koji potiču zadovoljstvo potrošača i pokazuju vještine u kontaktu sa potrošačima.

### 3.1.3. Politika nagrađivanja

Na politici nagrađivanja stvara se sustav plaća. Politika nagrađivanja ovisi o vrsti i statusu poduzeća. Najčešće stabilna poduzeća, koja pružaju sigurnost svojim zaposlenicima imaju prosječnu politiku nagrađivanja. Posao i plaća su sigurni, ali plaća je prosječna. U tvrtkama u kojima je politika nagrađivanja loše napravljena vladaju slaba motiviranost radnika, kontrola troškova rada nije pod kontrolom, veliko je nezadovoljstvo djelatnika.

„Kod oblikovanja politike nagrađivanja vodi se računa o faktorima koji utječu na visinu plaća:

- vrijednost poslova na radnom mjestu
- radni doprinos odnosno učinak
- tržište
- sindikat“ (Galetić, 2013:19)

Unutar tvrtke utvrđuje se koliko koje radno mjesto vrijedi, odnosno koliko iziskuje napora, znanja i iskustva. Utvrđuje se koliko koje radno mjesto ostvaruje učinka i na temelju učinka utvrđuju se i bonusi. Na visinu plaća utječe i tržište odnosno konkurencija. Tvrtka koja ima bolje plaće, bolju radnu klimu i uvjete rada moći će i privući kvalitetniju radnu snagu. Bitan faktor u kreiranju politike nagrađivanja je i sindikat koji se bori za povećanje plaća, skraćivanje radnog vremena, povećanje dopusta, socijalnu sigurnost, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju.

Dobra strategija i politika nagrađivanja utjecat će i rezultate poslovanja. Niti jedna strategija nije zauvijek, mora se mijenjati i prilagođavati sukladno uvjetima na tržištu, menadžerskim idejama, očekivanja u budućnosti, dugoročnim ciljevima tvrtke.

### 3.2. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika utječe na radnu sposobnost, produktivnost i zadovoljstvo. Na motiviranost zaposlenika najviše utječe sustav nagrađivanja. Zaposlenike može najviše motivirati redovita primanja, fleksibilno radno vrijeme, sigurnost radnog mjesta te ugodno radno okruženje.

Postoje različite teorije motivacije, a zajedničko im je što sve analiziraju:

- „kako ponašanje ovisi o potrebama i očekivanjima da se ostvare ciljevi koji će zadovoljiti te potrebe
- kako ostvarivanje ciljeva ili povratna veza od tog ostvarivanja pridonosi jačanju uspješnog poslovanja
- kako će vjerovanje u nečiju sposobnost da obavi određeni zadatak potaknuti ponašanje za koje se drži da će postići uspješnu realizaciju tog zadatka.“(Galetić, 2015:31)

Galetić (2015) dijeli teorije motivacije na teorije sadržaja i procesne teorije motivacije.

#### 3.2.1. Teorije sadržaja

Teorije sadržaja pretpostavljaju da je ponašanje motivirano nezadovoljenim potrebama, a Galetić (2015) navodi da postoje teorije:

**Maslowljeva teorija hijerarhije potreba** kod koje je na dnu fiziološka potreba, zatim potreba osjećaja sigurnosti ( financijska sigurnost ), socijalna potreba, potreba poštovanja i na vrhu potreba samodokazivanja. Kada osoba zadovolji potrebu financijske sigurnosti, odnosno kada je zadovoljna zaposlenjem i svojim radom, počinje osjećati i potrebu za društvom, prijateljstvom, prestižom. Zadovoljenjem potrebe financijske sigurnosti zadovoljiti će se i potrebe višeg stupnja ljestvice.

Prema Maslowljevoj teoriji potreba svaka osoba ima niz potreba koje ju pokreću, a na ponašanje najviše ima utjecaj nezadovoljena potreba. Postoji pet kategorija potreba koje su podijeljene u potrebe višeg ranga i potrebe nižeg ranga.

Potrebe višeg ranga su:

- Samoaktualizacija
- Potrebe prestiža

Potrebe nižeg ranga su:

- Socijalne potrebe
- Sigurnost
- Fiziološke potrebe

Kada se zadovolje fiziološke potrebe kreće se u zadovoljenje potreba višeg ranga, a redosljed zadovoljenja tih potreba nije striktno zadan. Menadžeri i poduzetnici moraju voditi brigu o potrebama svojih radnika, a potrebe nisu jednake kod svih zaposlenika. Novac je uglavnom pokretač motivacije i on zadovoljava fiziološke potrebe radnika. Osim novca koji u nekim slučajevima i nije prioritet postoje i potreba za samodokazivanjem. Ponekad radnici sa velikim zadovoljstvom obavljaju neke poslove koje će im donijeti slavu, a ne novac. Radni kolektiv je živ organizam i javljaju se različite životne situacije kada se i redosljed potreba mijenja. U nekim slučajevima radniku je važniji slobodan dan kada mora nešto hitno obaviti nego novčana stimulacija. U dobro organiziranim tvrtkama mogu se zadovoljiti svih pet kategorija potreba radnika. Fiziološke potrebe zadovoljit će se dobrim radnim uvjetima, rastom plaća i isplatom naknada. Potrebe sigurnosti zadovoljit će se zaštitom na radu, osiguranjem od nezgoda i plaćenim bolovanjem. Potreba pripadanja zadovoljit će se članstvom u sportskim klubovima, zajedničkim druženjima na proslavama, zajedničkim izletima. Potrebe prestiža zadovoljit će se raznim osobnim promocijama, napredovanjima i priznanjima. Potrebe samoaktualizacije zadovoljit će se studijskim putovanjima, izradom vlastitih projekata, izazovnim zadacima.

**Aldeferova trostupanjska hijerarhija potreba** – po toj teoriji ako se potrebe više razine ne mogu duže vrijeme zadovoljiti čovjek se okreće i više ulaže u zadovoljavanje potreba niže razine kao što su veća plaća i drugi materijalni faktori.

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) egzistencijalne potrebe su prve od tri osnovne kategorije motivacije, a to su razne materijalne i fiziološke potrebe kao što su plaća i druga primanja. Te se potrebe zadovoljavaju do određene granice, a nakon toga zadovoljavaju se potrebe više razine kao što su potrebe povezivanja s obitelji, prijateljima i kolegama. Treća kategorija zadovoljenja potreba je potreba rasta i razvoja odnosno kreativno stvaralaštvo.

**Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija** – koncentrira se na rad i zadovoljstvo poslom, faktori koji motiviraju su plaća, beneficije, radni uvjeti, sigurnost posla, pružanje mogućnosti vlastitog razvoja, dobar osjećaj kad se postigne uspjeh, nagrada za dobro obavljeni posao.

Za razliku od ostalih teorija potreba koje istražuju utjecaj unutrašnjih čimbenika na zadovoljenje potreba radnika, ova teorija istražuje utjecaj nekih vanjskih čimbenika. Vanjski čimbenici koji mogu djelovati na zadovoljenje potreba su uvjeti rada i suradnici. Herzberg je tvrdio da na ponašanje ljudi utječu dva faktora i to motivacijski faktori i higijenci. Higijenci su faktori koji ispitanika ne ispunjavaju zadovoljstvom, ali ne izazivaju nezadovoljstvo. Motivacijski faktori koji izazivaju zadovoljstvo su postignuće, izazovan posao, odgovornost, rast znanja, napredovanje. Odsustvo tih faktora ne izaziva nezadovoljstvo nego samo odsustvo zadovoljstva. Higijenski faktori koji pridonose odsustvu nezadovoljstva su plaća, radni uvjeti, pravila, beneficije, kontrola nadređenih, odnosi sa kolegama. Ti faktori izazivaju odsustvo nezadovoljstva, ali ne i zadovoljstvo. Ova teorija se može primijeniti u praksi tako da poslodavac vodi brigu o plaći, beneficijama, radnim uvjetima odnosno o faktorima kojima se postiže odsustvo nezadovoljstva. Zadovoljenjem tih potreba neće se postići veća motivacija i bolji angažman na poslu, ali ako tih faktora motivacije nema doći će do nezadovoljstva i sukoba unutar tvrtke. Iz ove teorije se može zaključiti da ako se radniku omogući individualni razvoj i redizajniranje posla doći će i do povećanja motivacije za rad. Nematerijalne nagrade su bitan motivator za rad.

**McClellandova teorija motivacije postignuća** – kod ove teorije postoji potreba povezivanja sa ljudima i okolinom. Zadovoljavanjem te potrebe postiže se bolji uspjeh i motivacija za rad, a nagrada je osjećaj zadovoljstva i ponosa.

Prema ovoj teoriji povezivanjem sa ljudima i okolinom zadovoljavaju se tri vrste potreba i to:

- Potreba za postignućem i to rješavanjem teških i kompleksnih zadataka i isticanjem u grupi
- Potreba za pripadanjem i to kroz ugodne odnose i druženja
- Potreba za moć

Primjenom ove teorije u praksi menadžeri moraju paziti da ne pretjeraju sa prijateljskom atmosferom u firmi jer to može dovesti do izostanka natjecateljskog duha i smanjiti učinak.



Poticanje napredovanja može kod pojedinih djelatnika izazvati karijerističko ponašanje i veliku želju za uspjehom pod svaku cijenu. Takvo ponašanje nije dobro za tvrtku jer ne pridonosi većem angažmanom u radu nego može ići na štetu drugih djelatnika i same firme.

### 3.2.2. Procesne teorije motivacije

Prema ovim teorijama ponašanje je rezultat procesa svjesnog donošenja odluka, pokretač je motivacija. Galetić (2015) navodi da postoje sljedeće teorije motivacije:

**Teorija očekivanja** prema kojoj zaposlenik očekuje da će ostvareni radni učinak dovesti do veće plaće ili nagrade. Pozitivan učinak na motivaciju imaju sljedeća očekivanja:

- Veći uloženi napor omogućuje veći rezultat
- Veći rezultat u ostvarivanju zadataka povećava šanse dobivanja veće nagrade
- Nagrada za ostvarene rezultate je privlačna

Motivacija djelatnika biti će veća ako zna da će za uloženi trud biti i adekvatno nagrađen. Za tvrtku je bitno da povećani trud djelatnika izaziva i veću dobit za firmu. Da bi se postigli rezultati koji zadovoljavaju i radnika i poslodavca potrebno je da radnik ima potrebno znanje i iskustvo za taj posao, da se radniku omogući trening i obuka za posao, a zadaci moraju biti jasni. Primjenom ove teorije u praksi može se motivirati radnika tako što će za veći napor i veći uloženi trud dobiti i veću nagradu. Naravno da veći trud radnika mora biti i uspjeh tvrtke, odnosno veća dobit.

**Teorija pravednosti** po kojoj se vlastiti rezultati uspoređuju sa dobivenom nagradom za obavljeni rad. Dobivena nagrada može biti pravedna ili nepravedna. Pravedna nagrada može rezultirati istim ili povećanim radnim učinkom. Nepravedna nagrada izaziva nezadovoljstvo, smanjeni radni učinak, promjene ponašanja prema drugima, odlazak iz firme. Ako djelatnik osjeća nepravdu i nezadovoljstvo nema ni motivacije za rad. Zadatak menadžmenta je smanjiti nepravednost u nagrađivanju djelatnika i pokušati svaki rad djelatnika adekvatno nagraditi. Osobe koje imaju istu stručnu spremu, obavljaju iste radne zadatke, odgovornost na poslu im je ista, uloženi trud je isti, a plaća nije ista. Radnik koji je u ovom slučaju dobio manju plaću itekako nije motiviran za rad u toj firmi, osjeća se manje vrijedan i nedovoljno bitan za uspjeh firme. Tražit će novi posao, a moguće je da baš on firmi donosi profit.

**Teorija cilja** pokazuje da dobro postavljene ciljevi poduzeća u čijem postavljanju sudjeluju i zaposlenici mogu biti motiv za dobro obavljanje poslova i povećanje osobne odgovornosti zaposlenika. Prema ovoj teoriji motivaciju radnika potiče:

- Postavljanje izazovnih ali ostvarivih ciljeva
- Jasno postavljene ciljevi
- Uključivanje djelatnika u postavljanje ciljeva
- Razumijevanje vrednovanja ciljeva, što će se i kako će se nešto vrednovati
- Jasni i određeni zadaci

Primjenom ove teorije može se povećati motivacija radnika za rad jer svaki radnik točno zna što treba raditi i koji je cilj.

Teorije motivacije mogu pomoći menadžmentu u kreiranju alata za bolju motivaciju djelatnika i postizanje boljih radnih rezultata, ali teorija ne vrijedi bez primjene u praksi. Dobar poslodavac mora poznavati svoje djelatnike i prema njima prilagoditi i plan motiviranja. Najveća motivacija za rad je svakako plaća, ali dosadan, nekreativan posao, rad u smjenama, rad u nezdravoj radnoj atmosferi demotivira čak i uz veliku plaću. Radnik mora imati financijskih sredstava za podmirenje troškova života, ali ako mu nakon podmirenja troškova ništa ne ostane jako je frustrirajuće. Gospodarska situacija u Republici Hrvatskoj nije sjajna. Brojne tvrtke su u problemima, a njihovi radnici u još većim problemima. U takvim tvrtkama radnici primaju minimalnu plaću i sretni su kada ju dobiju. Njima je glavni motiv za rad ta minimalna plaća i da ju dobiju svaki mjesec. Snažna se kako znaju, ne razmišljaju o uvjetima rada, beneficijama, radu od kuće, parkirnom mjestu. Tvrtke koje dobro posluju, imaju dobar menadžment, magnet su za mlad i obrazovan kadar. Poslodavac koji zaposli sposobnog i vrijednog radnika koji mu donosi profit mora napraviti dobar plan motiviranja kojim će tog radnika i zadržati. Prije svega dobro ga platiti jer je plaća najsnažnija motivacija.

### 3.2.3. Motivacija i plaća

Plaća, odnosno financijska nagrada velika je motivacijska snaga koja zaposleniku omogućava zadovoljavanja svojih potreba i postizanje životnog standarda. Plaća je motivirajući faktor, a dobiveni novac zastupljen je u ovim funkcijama nagrađivanja:

- „može biti cilj kojemu ljudi teže, iako je intenzitet želje za ostvarenjem tog cilja obično različit
- može služiti kao instrument koji osigurava vrijedan radni učinak
- može biti simbol koji upućuje na vrijednost koju primalac ima za organizaciju
- može biti opći poticaj za ostvarivanje boljih rezultata jer ističe vrijednost dobivenih nagrada.“ (Galetić,2015:42)

Da bi se mogao pratiti trend današnjeg potrošačkog društva potrebno je mnogo novca. Dobra plaća i uz to neki dodatak, bonus ili plaćeno gorivo u službenom automobilu puno bi pomoglo kod zadovoljavanja želja. Uskladiti želje i potrebe zaposlenika sa ciljevima poduzeća izuzetno je teško. Menadžment tvrtke ima ogromnu zadaću kako motivirati radnike, a u isto vrijeme štiti i interese tvrtke. Novac je uvijek glavni motivator. Uz dobru plaću veliki motivacijski faktor je i dobar pristup radniku. Pohvala za dobro obavljeni posao, a uz to i neki bonus urodit će plodom isto kao i velika plaća. Radnik će biti motiviraniji i efikasniji, a tvrtka uspješnija. Zadatak menadžmenta je i staviti pravog čovjeka na pravo mjesto, ako to pravilo nije zadovoljeno nema te motivacijske tehnike koja će pokrenuti zaposlenika na ostvarivanje zadataka. U nekim slučajevima materijalna kompenzacija može biti i demotivirajuća, a to je u slučaju kada se novci dijele krivim ljudima. Direktori, članovi uprave, razni podobni, članovi obitelji često primaju velike plaće koje jako odskaču od plaća ostalih zaposlenika i to izaziva nezadovoljstvo i ubija volju za radom. Zaposlenici odrađuju posao, tvrtka ostvaruje profit, a u mnogim slučajevima zaslugu i novac dobivaju neki drugi. Opet posao za menadžment, kako motivirati radnika da i u takvim situacijama pruža svoj maksimum i zadovoljan dolazi na posao. Zato postoje materijalne i nematerijalne kompenzacije koje pokreću.

### 3.3. Materijalne kompenzacije

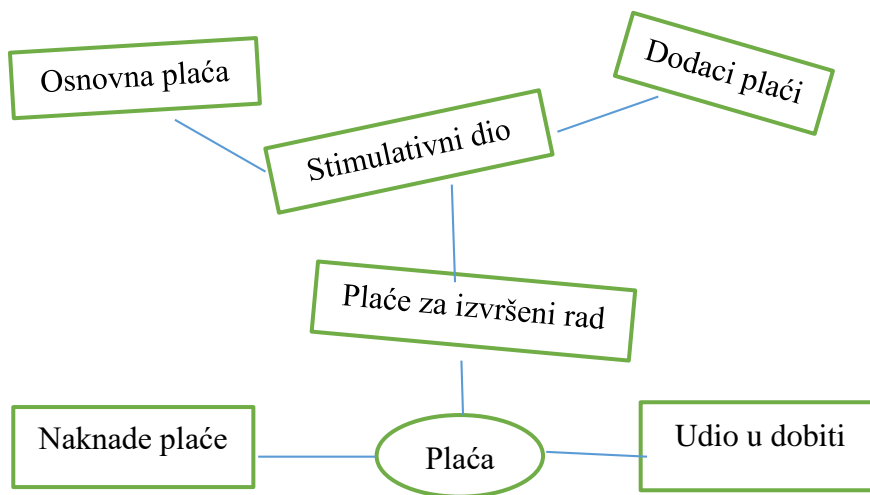
Materijalne kompenzacije su temelj motivacije radnika, a ovise o politici nagrađivanja organizacije. Materijalne kompenzacije najčešće se isplaćuju u novcu, a mogu biti izravne i neizravne.

Izravne materijalne kompenzacije sa razine pojedinca su plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije, a sa razine poduzeća mogu biti u obliku udjela u dobiti i udjela u vlasništvu.

Neizravne materijalne kompenzacije sa razine pojedinca mogu biti stipendije i školarine, specijalizacije, studijska putovanja, plaćeni dopusti, automobil kompanije, a sa razine poduzeća mogu biti mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životna i druga osiguranja, naknada za nezaposlenost, regres za godišnji odmor, božićnica.

Zaposlenici za svoj rad dobivaju naknadu, a to je plaća.

„ Plaća se odnosi na sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.“ (Milkovich, Newman, 2006:31)



Slika 1. Struktura plaće

Izvor: Izrada autorice prema Buble M., Bakotić D. (2013)

Plaća se sastoji od:

- osnovne plaće,
- stimulativnog dijela plaće,
- dodatka na plaću
- naknada
- udjela u dobiti

Cijeli svijet se okreće oko novca. U današnje dosta nesigurno vrijeme redovita plaća je izuzetno bitna. Plaćom se podmiruju osnovne životne potrebe, koristi se za zabavu i rekreaciju. Tko ima sreće nešto može i uštedjeti. Osim plaće kao materijalne kompenzacije zaposlenicima je veoma bitno raditi posao koji vole iako im visina plaće nije baš očekivana. Bitna je i sigurnost radnog mjesta, a to je često i razlog što se ostaje u tvrtki. U ovom diplomskom radu analizira se plaća državnih službenika, a rast plaća tog sektora konstantno zaostaje za rastom plaća u drugim sektorima Republike Hrvatske. Sigurnost radnog mjesta i sigurna plaća razlog je ostanka brojnih službenika u državnoj službi. Samostalnost u radu bez stalne kontrole nadređenog isto je važna motivacijska komponenta.

Materijalne kompenzacije dobivaju se za izvršeni rad u tvrtki, odnosno direktno su povezane sa rezultatima rada. Zaposlenik koji savjesno i uspješno obavlja svoj posao trebao bi za to biti i primjereno nagrađen. Pобољшanje rezultata rada trebala bi pratiti i veća materijalna kompenzacija. Za radnike je jako bitna pravednost nagrađivanja odnosno biti nagrađen sukladno uloženom trudu i ostvarenim rezultatima. Osim plaće koju je poslodavac sukladno ugovoru o radu i zakonskim propisima dužan isplatiti, radnik može ostvariti i naknadu od udjela u dobiti tvrtke. Takvom naknadom stimulira se radnik na bolji rad kako bi tvrtka bila uspješnija i ostvarila veću dobit, a on veći udjel u dobiti.

Zakonodavac je svojim zakonom omogućio poslodavcu isplatu novčane naknade za ostvarene radne rezultate i to godišnje do 5.000,00 kn neoporezivo. Prema izvješćima Državnog zavoda za statistiku sve više poslodavaca koristi taj način nagrađivanja radnika.

### 3.3.1. Osnovna plaća

Osnovna plaća je novac koji se zaposlenik dobije za odrađeni posao u tvrtki. Osnovna plaća najviše utječe na životni standard i način života radnika. O njoj ovisi kupovna moć zaposlenika. Osnovna plaća se može povećati sa godinama staža i radnim iskustvom.

Osnovna plaća je plaća koju zaposlenik dobije za puno radno vrijeme i uz uobičajeni radni učinak. Bazira se na složenosti poslova, normalnim uvjetima i to je najniži iznos koji poslodavac mora isplatiti. Osnovna plaća može biti izražena u apsolutnom iznosu ili se izračunava množenjem osnovice sa koeficijentom složenosti radnog mjesta.

U Republici Hrvatskoj plaća se uređuje Zakonom o radu, kolektivnim ugovorima ili pravilnikom o radu. Poslodavci koji zapošljavaju manje od 20 radnika nemaju obvezu kolektivnog ugovora i pravilnika o radu nego se plaće uređuju ugovorom o radu sa djelatnikom. Radi zaštite socijalnog statusa djelatnika država svake godine propisuje minimalnu plaću.

Prema Zakonu o radu (Narodne novine 93/14, 127/17, 98/19) u članku 90. pod Određivanje plaće propisuje se da poslodavac mora isplatiti plaću u iznosima propisanim kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Dužnost je poslodavca radniku isplatiti primjerenu plaću, a ako se ona ne može odrediti određuje ju sud prema okolnostima slučaja.

Člankom 91. navedenog zakona određuje se jednakost žena i muškaraca kod visine osnovne plaće za isti ili slični posao i pod istim ili sličnim uvjetima rada.

U članku 92. pod Isplata plaće i naknade plaće propisuje se da zaposlenika dobiva plaću nakon izvršenog posla u novcu, za protekli mjesec i to do petnaestog dana tekućeg mjeseca.

Poslodavac je dužan sukladno članku 93. Zakona o radu radniku dostaviti obračun plaće odnosno platnu listu iz koje se vidi kako je plaća obračunata. Obračun se dostavlja na dan isplate ili najkasnije petnaesti dan od isplate.

Osnovnu plaću moguće je ugovoriti u bruto ili neto iznosu. U Republici Hrvatskoj plaća se uglavnom ugovara u bruto iznosu.

Bruto plaća je iznos iz kojeg se obračunava mirovinski doprinos, porez i prirez. Nakon odbitka mirovinskog doprinosa, poreza i prireza uz primjenu odgovarajućeg osobnog odbitka dobije se neto iznos, odnosno iznos novca koji radnik dobije na svoj račun.

Dohodak je iznos koji se izračunava tako da se od bruto iznosa odbije mirovinski doprinos. Mirovinski doprinos iznosi ukupno 20% iz bruto iznosa plaće.

Osobni odbitak je neoporezivi dio dohotka, a nakon odbitka dobije se porezna osnovica na koju se primjenjuje odgovarajući porez i prirez. Od dohotka se odbije porez i prirez i dobije se iznos za isplatu. Osnovica za izračun osobnih odbitaka iznosi 2.500,00 kn.

Tablica: 1. Osobni odbici

<b>OSOBNI ODBITAK</b>	<b>Koeficijent</b>	<b>Mjesečna svota (kn)</b>	<b>Godišnja svota (kn)</b>
<b>Osnovni osobni odbitak</b>	1,6	4.000,00	48.000,00
<b>Uzdržavani članovi uže obitelji i bivši bračni drug za kojeg se plaća alimentacija</b>	0,7	1.750,00	21.000,00
<b>Prvo dijete</b>	0,7	1.750,00	21.000,00
<b>Drugo dijete</b>	1,0	2.500,00	30.000,00
<b>Treće dijete</b>	1,4	3.500,00	42.000,00
<b>Četvrto dijete</b>	1,9	4.750,00	57.000,00
<b>Peto dijete</b>	2,5	6.250,00	75.000,00
<b>Šesto dijete</b>	3,2	8.000,00	96.000,00
<b>Sedmo dijete</b>	4,0	10.000,00	120.000,00
<b>Osmo dijete</b>	4,9	12.250,00	147.000,00
<b>Deveto dijete</b>	5,9	14.750,00	177.000,00
<b>Porezni obveznik i svaki uzdržavani član uže obitelji i svako dijete, ako su osobe s invaliditetom</b>	0,4	1.000,00	12.000,00
<b>Porezni obveznik i svaki uzdržavani član uže obitelji i svako dijete ako su osobe kojima je rješenjem, na temelju posebnih propisa, utvrđena invalidnost po jednoj osnovi 100% i/ili koji radi invalidnosti imaju, na temelju posebnih propisa, pravo na tuđu pomoć i njegu</b>	1,5	3.750,00	45.000,00

Izvor: Izrada autorice prema Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF

U tablici 1. prikazani su trenutno važeći osobni odbici, ako radnik nema uzdržavanog člana pripada mu njegov osnovni odbitak.

Tablica 2. Stope poreza na dohodak

Mjesečna porezna osnovica	Stopa poreza na dohodak	Godišnja porezna osnovica za godišnji dohodak	Stopa poreza na dohodak
Do 30.000,00 kn	20%	Do 360.000,00 kn	20%
Iznad 30.000,00	30%	Iznad 360.000,00 kn	30%

Izvor: Izrada autorice prema Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF

U tablici 2. prikazane su stope poreza na dohodak koji se mora platiti na dan isplate plaće. Poslodavac je dužan kod isplate plaće poreznoj upravi dostaviti obrazac JOPPD sa zaduženjem doprinosa iz plaće, poreza i prireza na dohodak te doprinosa na plaću. Doprimos na plaću je zdravstveni doprimos kojeg plaća poslodavac za svakog radnika, a iznosi 16,5% na bruto iznos plaće.

Tablica: 3. Stope doprinosa

Vrsta doprinosa	Stopa
Doprinosi iz plaće	20%
Za mirovinsko osiguranje	20%
I stup	15% ili 20%
II stup	5% ili 0%
Doprinosi na plaću	16,50%
Za obvezno zdravstveno osiguranje	16,50%

Izvor: Izrada autorice prema Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF

U tablici 3. prikazane su stope doprinosa koje se računaju iz i na bruto plaće. Doprimos za mirovinsko osiguranje od 20%, odnosno 15% + 5% računa iz bruto plaće zaposlenika, a doprimos za zdravstveno osiguranje od 16,50 % računa se na bruto plaću zaposlenika.



Tablica: 4. Izračun osnovne plaće

Red.br.		Iznos u kn
1.	Bruto plaća	15.000,00
2.	Doprinosi iz plaće – mirovinsko osiguranje	3.000,00
	I stup 15% = 2.250,00 kn	
	II stup 5% = 750,00 kn	
3.	Dohodak ( 1-2 )	12.000,00
4.	Osobni odbitak ( 4.000,00 + 1.750,00 )	5.750,00
5.	Porezna osnovica ( 3-4 )	6.250,00
6.	Porez na dohodak 20%	1.250,00
7.	Priraz porezu na dohodak 13%	162,50
8.	Ukupno porez i priraz	1.412,50
9.	Neto plaća za isplatu ( 3-8 )	10.587,50

Izvor: Izrada autorice prema Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF

U tablici 4. prikazan je izračun osnovne plaće za zaposlenika sa ugovorenom bruto plaćom od 15.000,00 kn, jednim uzdržavanim članom i boravištem u Osijeku, gdje je priraz porezu na dohodak 13%. Zaposlenik je osiguran u II mirovinskom stupu.

Ukupni trošak za poslodavca kod primjera izračuna plaće iznosi 17.475,00 kn, a sastoji se od ugovorne bruto osnovne plaće od 15.000,00 kn i zdravstvenog doprinosa na tu bruto plaću od 16,5% odnosno 2.475,00 kn.

### 3.3.2. Minimalna plaća

Zakonom o minimalnoj plaći (Narodne novine 118/18) propisana je minimalna plaća, a to je najmanja mjesečna bruto plaća koja pripada radniku ako radi puno radno vrijeme. Minimalna plaća radnika koji radi u nepunom radnom vremenu određuje se i nadoknađuje sukladno radnom vremenu kako je ugovoreno. Visina minimalne plaće za 2021. godinu utvrđena je u iznosu od 4.250,00 kn bruto, a prema Uredbi o visini minimalne plaće za 2021. godinu (Narodne novine 119/20).

Tablica 5. Pregled visine minimalnih plaća u razdoblju 2015.-2021. godine

Razdoblje	Minimalna bruto plaća	Objava u Narodnim novinama
2015. godina	3.029,55	151/14
2016. godina	3.120,00	140/15
2017. godina	3.276,00	115/16
2018. godina	3.439,80	122/17
2019. godina	3.750,00	109/18
2020. godina	4.062,51	106/19
2021. godina	4.250,00	119/20

Izvor: Izrada autorice prema Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF

U tablici 5. prikazani su bruto iznosi minimalne plaće kroz razdoblje 2015. do 2021. godine, vidljivo je da minimalna plaća raste kroz godine.

Ponekad se Kolektivnim ugovorom može ugovoriti i plaća koja je niža od minimalne plaće, ali ona ne smije biti manja od 95% minimalne plaće koja je utvrđena Uredbom Vlade RH. Svake godine Uredbom se određuje najniži iznos koji se može ugovoriti, a za 2021. godinu to je 4.037,50 kn bruto za puno radno vrijeme.

### 3.3.3. Dodaci na plaću

Za rad u nestandardnim uvjetima radnik ima pravo na osnovnu plaću uvećanu za dodatke. Ponekad rad u nestandardnim uvjetima znači rad u uvjetima koji mogu naštetiti zdravlju, stoga se kolektivnim ugovorima i zakonskim propisima ograničava rad pojedinih skupina zaposlenika u takvim uvjetima (trudne žene, osobe mlađe od 18 godina).

„S obzirom na različitost uvjeta pod kojima se rad može odvijati razlikuje se nekoliko vrsta dodataka, među kojima su najznačajniji:

1. Dodatak za rad u smjenama
2. Dodatak za rad noću
3. Dodatak za prekovremeni rad
4. Dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. Dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi.“ (Buble, Bakotić, 2013:225,226)

Dodaci na plaću utvrđuju se kolektivnim ugovorima ili aktima poduzeća.

Za rad u smjenama zaposlenik dobiva dodatak, a taj dodatak potiče smjenski rad. Smjenski rad je rad u drugoj i trećoj smjeni. Treća smjena bolje je plaćena od drugo smjenskog rada.

Dodatak za rad po noći odnosi se na one zaposlenike koji rade od 22 sata do 6 sati sljedećeg dana. Zakonom o radu noćni rad zabranjen je određenim ranjivim skupinama ljudi kao što su trudnice, maloljetnici, ljudi sa određenim zdravstvenim problemima.

Radnici koji rade duže od propisanog radnog vremena imaju pravo na dodatak za produženi rad, odnosno dodatak za prekovremeni rad. Zakonom o radu ili kolektivnim ugovorom propisano je koliko može trajati prekovremeni rad, a sve zbog zaštite radnika od iscrpljivanja. Ranjive skupine zaposlenika mogu raditi prekovremeno samo uz pisani dobrovoljni pristanak. Zaposlenik za rad duži od uobičajenog dobiva dodatak, ali i taj prekovremeni rad je ograničen i ne smije biti duži od trideset dva sata mjesečno ili sto osamdeset sati godišnje.

Zaposlenici koji rade u otežanim uvjetima opasnim za zdravlje kao što su rad sa kemikalijama, rad na velikim visinama, rad u ekstremnim temperaturnim uvjetima imaju pravo na dodatak za teške uvjete rada.

Zaposlenici koji rade u vrijeme blagdana, a kada se inače ne radi imaju pravo na dodatak za rad na blagdane. To su najčešće hitne službe, zaposlenici u trgovinama i trgovačkim centrima i sl.

#### 3.3.4. Naknade plaće

Zaposlenik koji zbog određenih okolnosti ne radi ili nije mogao raditi ostvaruje novčanu kompenzaciju u vidu naknade plaće.

„U našem zakonodavstvu i u praksi poduzeća naknade plaće koje se najčešće javljaju se sljedeće:

1. Naknada plaće za vrijeme bolovanja
2. Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora
3. Naknada plaće za vrijeme dopusta
4. Naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi
5. Naknada plaće za vrijeme prekida u radu
6. Naknada plaće za vrijeme suspenzije

7. Naknada plaće za vrijeme prisustvovanja sjednicama određenih tijela
8. Naknada plaće za vrijeme stručnog osposobljavanja i usavršavanja
9. Naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda
10. Naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenika.“ (Buble, Bakotić, 2013:229)

Najčešća naknada plaće je naknada plaće zbog bolovanja koja može biti na teret poslodavca ili na teret Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO).

#### *3.3.4.1. Naknada plaće za bolovanje na teret poslodavca*

Zaposlenik prilikom odlaska na bolovanje koje nije duže od 42 dana ima pravo na naknadu bolovanja koje isplaćuje poslodavac na svoj teret. U slučaju da je radnik invalid rada prvih 7 dana bolovanja također mu isplaćuje poslodavac na svoj teret.

Kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu određuje se koliki će biti postotak naknade, odnosno kolika će biti naknada. Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju određuje da postotak naknade ne smije biti manji od 70% osnovice za naknadu. Na naknadu bolovanja na teret poslodavca obračunavaju se doprinosi iz i na plaću, porez i prirez.

#### *3.3.4.2. Naknada plaće za bolovanje na teret HZZO-a*

Zaposlenik koji je na bolovanju duže od 43 dana od 43. dana dobiva naknadu od HZZO-a. Invalidi rada od HZZO-a dobivaju naknadu od 8. dana bolovanja, a za njegu djeteta ili supružnika naknada od HZZO-a dobiva se od 1. dana bolovanja. Poslodavac isplaćuje bolovanje, od HZZO-a traži povrat isplaćenog novca. Novčane naknade bolovanja ne podliježu obračunu doprinosa, poreza i prireza.

U prvih šest mjeseci bolovanja isplaćuje se naknada bolovanja u iznosu od 70% osnovice, a nakon toga od 80%. Ako bolovanje traje kontinuirano 18 mjeseci, a dijagnoza se nije promijenila naknada iznosi 50% zadnje isplaćene naknade na ime bolovanja osim ako se radi o zloćudnim bolestima.

Naknada od 100% osnovice isplaćuje se u slučaju bolovanja zbog njege djeteta do tri godine, bolovanja zbog transplatacije organa ili u slučaju izolacije zbog zaraznih bolesti. Najniži iznos naknade može biti 831,50 kn, a najviši iznos naknade može biti 4.257,28 kn.

U slučaju bolovanja koje je uslijedilo zbog ozljede na radu nema limita kod isplate naknade, iznosi 100% osnovice za naknadu, a isplaćuje ju HZZO.

Novčana naknada u slučaju komplicirane trudnoće i porodiljnog dopusta od 1. dana isplaćuje HZZO.

Za komplikacije u trudnoći najniža naknada je 831,50 kn, a najviša 4.257,28 kn. Za korištenje porodiljnog dopusta do šest ili osam mjeseci od rođenja djeteta najniža naknada je 2.328,20 kn, a nema ograničenja za najvišu naknadu. Za porodiljni dopust nakon osam mjeseci djetetova života najniža naknada je 2.328,20 kn, a najviša je 5.654,70 kn.

### *3.3.4.3. Novčane pomoći*

Najčešće novčane pomoći koje se isplaćuju svim ili samo nekim zaposlenicima neovisno o izvršenog rada 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 radnika
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe.“ (Buble, Bakotić, 2013:235,236)

Pravo na isplatu navedenih novčanih pomoći utvrđene su kolektivnim ugovorom. Naknadu za korištenje godišnjeg odmora i troškove prehrane za vrijeme rada primaju svi radnici, a ostale naknade prema potrebama.

Zakonodavac nije propisao obvezu isplata novčanih pomoći stoga poslodavac sam odlučuje koju pomoć će isplatiti, kome i u kojem iznosu. Propisani su iznosi do kojih može ići isplata. Novčane pomoći su neoporezive i najisplativije za poslodavca. Trošak poslodavca jednak je primitku radnika.

#### 3.3.4.4. Razne beneficije

Beneficije su razne pogodnosti što poslodavac pruža svojim zaposlenicima, a mogu biti u novcu, stvarima ili uslugama. Beneficije su:

- „dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana
- prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom
- pružanje usluge prehrane u tijeku rada u vlastitom restoranu
- pružanje usluge stanovanja samcima u vlastitim objektima
- diskontno snabdijevanje životnim namirnicama
- kolektivno osiguranje zaposlenika
- dopunsko zdravstveno osiguranje
- otpremnina prilikom odlaska u mirovinu
- božićnica
- jubilarne nagrade
- prigodni pokloni djeci zaposlenika
- preuzimanje troškova pogreba.“ (Buble, Bakotić, 2013:236)

Galetić (2015) ističe da dodjelom beneficija poslodavac želi kod zaposlenika povećati osjećaj pripadnosti poduzeću, zadovoljiti aktualne financijske probleme radnika, pokazati da organizacija brine o svojim zaposlenicima, povećati zadovoljstvo i osjećaj sigurnosti kod radnika.

Beneficije su novčane nagrade koje poslodavac neoporezivo isplaćuje svojim radnicima. Poreznom reformom omogućena je isplata nagrade za ostvarene radne rezultate u iznosu do 5.000,00 kn godišnje. Prije su neki poslodavci zaposlenicima kao nagradu isplaćivali tzv. 13. plaću. Ta isplata je bila oporeziva i predstavljala je veći trošak za poslodavca, a sada se može isplatiti do 5.000,00 kn neoporezivo. Neoporeziva nagrada ne smatra se neto plaćom, ali ona itekako utječe na dohodak i životni standard zaposlenih.

### 3.4. Nematerijalne kompenzacije

Poznato je da materijalna kompenzacija najviše povećava motivaciju radnika, ali i nematerijalna nagrađivanja također mogu utjecati na zadovoljstvo i radnu uspješnost zaposlenika. Različiti nematerijalni bonusi potiču radnike na cjeloživotno usavršavanje, te na maksimalan angažman u tvrtki. Kada zaposlenik zadovolji svoje egzistencijalne potrebe putem materijalnih kompenzacija javlja se potreba za što većom kvalitetom života i radnih uvjeta, a koji se postižu brojnim nematerijalnim kompenzacijama. Neke od nenovčanih motivacijskih mehanizama unutar tvrtke su npr. mjesto za parkiranje koje je rezervirano, korištenje službenih vila za odmor i rekreaciju, upotreba službenog vozila, prilagođeno radno vrijeme, sudjelovanje u procesu odlučivanja, poboljšanje međuljudskih odnosa, priznavanje uspjeha, osiguranje dobrih i zdravih uvjeta rada, mogućnost napredovanja i sl.

„Dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja:

- Povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla
- Poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emotivna zrelost
- Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima
- Oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor
- Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka
- Odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe
- Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta.“ (Galetić, 2015:21)

Cjeloživotno obrazovanje koje poslodavac nudi svojim zaposlenicima jedna je od nematerijalnih kompenzacija kojom radnik stječe viši stupanj obrazovanja, a time i veću plaću. Istraživanja su pokazala da većim stupnjem obrazovanja raste i plaća. Poslodavac dobiva kvalificiranijeg djelatnika.

Priznavanje uspjeha snažan je motivacijski faktor, a uglavnom za poslodavca ne predstavlja trošak. Poslodavac treba izraditi jasne kriterije prema kojima će se odrediti koji radnici ispunjavaju uvjete za priznanje. Zaposlenici moraju znati koji su to kriteriji i ako žele priznanje trudit će se zadovoljiti zadane kriterije.

## **4. Plaće u državnim službama**

Zaposlenici u državnim službama za svoj rad u tim službama primaju plaću. Plaća službenika i namještenika u državnim institucijama određuje se Zakonom o državnim službenicima i Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike. U slučaju rada u posebnim uvjetima dobivaju dodatak za takav rad u posebnim uvjetima.

### **4.1. Državni službenici i namještenici**

Prema Zakonu o državnim službenicima (Narodne novine 49/12, 37/13, 38/13, 138/15, 61/17 i 70/19) državni službenici su zaposlenici koji svoj posao obavljaju u državnim institucijama. i obavljaju poslove iz djelokruga državnih institucija. Namještenici obavljaju manje složene poslove odnosno pomoćno-tehničke poslove.

Državni službenici i namještenici prilikom rada u državnim institucijama imaju određena prava, obveze i odgovornosti.

Zakonom o državnim službenicima (Narodne novine 49/12, 37/13, 38/13, 138/15, 61/17 i 70/19) državni službenici imaju slijedeća prava:

- rad u prikladnim uvjetima
- primati plaću i druge naknade
- imati mogućnost napredovanja
- imati pravo na zaštitu u slučaju neopravdanog premještanja
- mogu se kandidirati na izborima
- imaju pravo na pritužbu
- u slučaju prijave korupcije imaju pravo na zaštitu

Navedenim zakonom propisane su i dužnosti državnih službenika:

- Obavljanje poslova u skladu sa zakonom
- Zabrana zloupotrebe ovlasti
- Zabrana primanja darova
- Zabrana neopravdanog nagrađivanja drugih državnih službenika
- Dužni su pravodobno i učinkovito izvršavati poslove
- Dužni su čuvati službenu tajnu



- Dužni su biti na radnom mjestu
- Dužni su izvršavati naloge
- Dužni su odbiti nalog koji nije u skladu sa zakonom

Državni službenici zapošljavaju se na temelju plana prijema u državnu službu i pravilnika o unutarnjem redu. Planom prijema planiraju se radna mjesta i potreba zapošljavanja. Ako se ukaže potreba zapošljavanja raspisuje se javni natječaj. Radno mjesto se može popuniti i putem internog oglasa, napredovanjem određenih službenika, premještajem iz drugih službi ili raspoređivanjem sa nekih drugih radnih mjesta. Osoba koja se prima u državnu službu mora imati odgovarajuće kvalifikacije koje su propisane pravilnikom o unutarnjoj redu. Kandidati koji ispunjavaju formalne uvjete upućuju se na testiranje i intervju. Odabrani kandidati primaju se u službu na temelju Rješenja o prijemu u državnu službu. Novi državni službenik počinje rad na temelju Rješenja o rasporedu na radno mjesto. Državni službenici uglavnom se zapošljavaju na neodređeno vrijeme uz obavezan probni rad. Za vrijeme probnog rada dobivaju ocjene, a ako su zadovoljili ostaju u državnoj službi. U roku od godinu dana od rasporeda na radno mjesto službenik mora položiti državni ispit koji je u skladu sa njegovim stupnjem obrazovanja i radnim mjestom.

Zaposlenici državnih službi za obavljanje poslova u tim službama dobivaju plaću.

#### **4.2. Način određivanja plaća u državnim službama**

Plaća u državnim službama sastoji se od osnovne plaće i dodataka na osnovnu plaću. Osnovna plaća državnih službenika izračunava se tako da se koeficijent složenosti poslova pomnoži sa osnovicom i na to doda 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža. Osnovica za plaću određuje se kolektivnim ugovorom. Vrijednost koeficijenta složenosti poslova utvrđuje Vlada Republike Hrvatske. Visina osnovice pregovara se između Vlade Republike Hrvatske i Sindikata i to za svaku kalendarsku godinu, a izmjene osnovice ugovaraju se dodacima kolektivnog ugovora. Plaća se isplaćuje jedanput mjesečno i to za protekli mjesec. Razmak između dviju isplata plaća ne smije biti duži od 30 dana.

#### 4.2.1. Klasifikacija radnih mjesta

Radna mjesta u državnim službama klasificiraju se jednako za sva državna tijela, a to znači prema potrebnom stručnom znanju, složenosti poslova, radnoj samostalnosti, načinu surađivanja s drugim državnim tijelima i sa strankama, koliki je stupanj odgovornosti i utjecaj na donošenje odluka. Da bi se mogao urediti sustav plaća u državnim službama potrebno je izvršiti klasifikaciju radnih mjesta.

Zakonom o državnim službenicima (Narodne novine 49/12, 37/13, 38/13, 138/15, 61/17 i 70/19) definirale su se tri kategorije klasifikacije radnih mjesta koje obavljaju:

- rukovodeći državni službenici
- viši državni službenici
- niži državni službenici

U okviru tih kategorija određuju se radna mjesta sukladno potrebnim mjerilima. Vlada Republike Hrvatske Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi (Narodne novine 77/2007) detaljno razrađuje radna mjesta za svaku kategoriju.

Prema Uredbi rukovodeći državni službenici odgovorno i sa ovlaštenjima upravljaju državnim tijelima.

Podkategorije rukovodećih državnih službenika:

- „Glavni rukovoditelj
- Viši rukovoditelj
- Rukovoditelj
- Niži rukovoditelj.“(Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi, NN77/07)

Viši rukovoditelji izrađuju i provode strategije i programe, zakonske i druge propise, provode inspeksijske poslove, provode unutarnji nadzor i reviziju te rješavaju upravne i ostale predmete iz djelokruga državnih tijela.

Sukladno Uredbi kategorije viših rukovoditelja dijele se na:

- „Glavni savjetnik
- Viši savjetnik – specijalist
- Viši savjetnik
- Savjetnik

- Viši stručni suradnik.“(Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi, NN77/2007)

Niži državni službenici izvršavaju uobičajene upravne i stručne zadatke, a prema Uredbi dijele se na:

- Stručni suradnik
- Viši referent
- Referent

Uredba kojom se određuju nazivi radnih mjesta i koeficijenti složenosti poslova u državnoj službi kroz godine se mijenjala i imala je mnogo dopuna, a za izradu ovog diplomskog rada prikazuje se dio Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova za službenike porezne uprave koja je izašla u Narodnim novinama broj 78 iz 2017. godine.

Tablica 6. Naziv radnog mjesta i koeficijent složenosti poslova u poreznoj upravi

Naziv radnog mjesta	Koeficijent složenosti poslova
1. Zamjenik ravnatelja	3,395
2. Pročelnik područnog ureda	2,806
3. Voditelj ispostave	2,279
4. Viši savjetnik specijalist	2,134
5. Viši inspektor	1,843
6. Viši stručni savjetnik	1,697
7. Savjetnik	1,653
8. Stručni suradnik	1,242
9. Viši upravni referent	1,145
10. Upravni referent	1,038

Izvor: Izrada autorice prema Uredbi objavljenoj u NN 78/2017

U Tablici 6. prikazan je isječak iz Uredbe o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova za službenike porezne uprave i vidljivo je da službenici rukovodećih radnih mjesta imaju najviše koeficijente složenosti poslova u rasponu od 2,279 do 3,395, viši službenici imaju raspon koeficijenta od 1,653 do 2,134, a niži službenici od 1,038 do 1,242.

#### 4.2.2. Kolektivni ugovor

Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike je dokument koji potpisuju Vlada Republike Hrvatske kao poslodavac i Sindikati državnih službenika kao predstavnici zaposlenika državnih službi. Objavljen je u Narodnim novinama 112/2017., a dopune u Narodnim novinama 12/2018.

Kolektivnim ugovorom definiraju se prava i obveze oba potpisnika. Kolektivnim ugovorom štiti se državni službenik odnosno njegova prava iz radnog odnosa, određuje se vrijeme rada, kada se koriste odmori i dopusti, propisuju se mjere zdravlja i sigurnosti na radu, a najvažnije za svakog zaposlenika je odredba ugovora koja određuje osnovicu za izračun plaće.

Kolektivnim ugovorom određuju se materijalna prava službenika i namještenika kao što su naknada za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, otpremnina prilikom umirovljenja, jubilarne nagrade, pravo na novčanu pomoć u slučaju bolovanja koje je duže od 90 dana, visina dnevnica kod službenih putovanja, naknada troškova prijevoza s posla i na posao i slična druga prava.

Kolektivnim ugovorom štite se prava službenika u svim upravnim postupcima, kod smanjene radne sposobnosti određuje se drugo radno mjesto prilagođeno zdravstvenom stanju službenika.

#### 4.2.3. Osnovica za izračun plaće

Osnovica za izračun plaće određuje se Kolektivnim ugovorom koje potpisuju Vlada Republike Hrvatske i Sindikati državnih službenika. Kolektivnim ugovorom iz 2017. godine određena je osnovica u iznosu od 5.421,54 kn, a primjenjivala se je od plaće za studeni 2017, a koja se isplaćivala u prosincu 2017. godine. Dodatak I. kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike koji je objavljen u Narodnim novinama 2/2019 osnovica za izračun plaće promijenjena je za razdoblje 01. siječanj do 31. kolovoz 2019. na 5.584,19 kn, od 01. rujna pa nadalje na 5.695,87 kn. Dodatak II. kolektivnog ugovora objavljen je u Narodnim novinama 119/2019 i tim sporazumom osnovica za obračun plaća trebala je od 01. listopada 2019. godine biti 6.055,51 kn, ali zbog pandemije Covid 19 primjena te osnove pomaknuta je za 01. siječanj 2021. godine. Dodatkom III. Kolektivnog ugovora koji je objavljen u Narodnim novinama 66/2020. određene su osnovice za izračun plaće u državnim službama za razdoblje 01. lipanj 2020. do 31. prosinca 2020. godine u iznosu od 5.809,79 kn, a od 01. siječnja 2021. godine 6.044,51 kn.

Osnovica za izračun plaće od 2017. do 2019. godine je bila 5.421,54, za 2020. godinu je bila 5.809,79 kn, a za 2021. godinu 6.044,51 kn.

### **4.3. Dodaci na plaću**

Kolektivnim ugovorom ugovaraju se i dodaci na plaću državnih službenika i namještenika. Potpisanim Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike iz 2017. godine i iz dopuna 2018. godine osnovna plaća državnih službenika i namještenika uvećava se za svaki sat rada sa slijedećim dodacima na osnovnu plaću:

- Noćni rad 40%
- Prekovremeni rad 50%
- Rad subotom 25%
- Rad nedjeljom 35%
- Rad blagdanom 150%
- Rad u dvije smjene 10%
- Rad u turnusima 5%

Osim navedenih dodataka na plaću osnovna plaća uvećat će se i ako je službenik magistar znanosti i to za 8%, a za stupanj doktora znanosti za 15%. Službenici koji provode vrijeme u dežurstvu odnosno u pripravnosti za rad imaju pravo na dodatak od 10%.

Prekovremenim radom se smatra rad duži od 40 sata tjedno. Službenik može dodatak za prekovremeni rad zamijeniti sa slobodnim radnim danima prema ostvarenim prekovremenim satima i to tako da je jedan sat prekovremenog jednak jednom satu i 30 minuta redovnog sata rada.

Državni službenik ili namještenik koji u državnoj službi neprekidno radi dugi niz godina ima pravo na povećanje koeficijenta složenosti poslova tako da za rad od 20 do 29 godina dobije povećanje od 4%, za rad od 30 do 34 godine povećanje od 8%, a za rad duži od 35 godina dobije povećanje od 10%. To je tzv. dodatak za vjernost.

#### **4.4. Naknade plaće**

Zaposlenici u državnoj službi imaju pravo na naknadu plaće za vrijeme kada ne rade. Naknade plaće prema Kolektivnom ugovoru 112/17 i 12/18 isplaćuju se za:

- Bolovanje do 42 dana 85% plaće ostvarene u prethodna tri mjeseca
- Bolovanje zbog profesionalne bolesti 100%
- Za vrijeme službenog puta 100%
- U vrijeme korištenja godišnjeg odmora 100%
- Plaćenih slobodnih dana 100%
- Školovanja, prekvalifikacije, stručna osposobljavanja 100%
- Naknada za troškove prijevoza s posla i na posao u iznosu mjesečne karte
- Obrazovanja za potrebe sindikalne aktivnosti
- Prekida rada zbog krivnje poslodavca
- Drugih slučajeva

#### **4.5. Materijalna prava**

Državni službenici i namještenici imaju određena materijalna prava, odnosno novčane isplate ugovorene Kolektivnim ugovorom. Naknada za godišnji odmor, dar za Božić, dar za Uskrs, dar za djecu do 15 godina povodom sv. Nikole materijalna su prava oko kojih se svake godine vode pregovori između Vlade Republike Hrvatske i sindikata. Visina naknade za godišnji odmor za slijedeću godinu dogovara se prije donošenja smjernica ekonomske i fiskalne politike za naredno razdoblje i ugovara se dodatkom kolektivnog ugovora. Ako regres nije dogovoren prije donošenja smjernica njegova visina ne smije biti manja od zadnjeg isplaćenog regresa koji je bio dogovoren.

Osim regresa za godišnji odmor Kolektivnim ugovorom iz 2017. godine ugovorena su slijedeća materijalna prava zaposlenika u državnim službama, a koja se isplaćuju u slučajevima:

- Otpremnina prilikom umirovljenja u visini tri proračunske osnovice
- Smrti člana obitelji ( supružnika, djeteta, roditelja ) jedna proračunska osnovica
- Smrti službenika obitelj dobiva tri proračunske osnovice
- U slučaju bolovanja koje je dužeg od 90 dana jedna proračunska osnovica
- Rođenja djeteta 50% od utvrđene proračunske osnovice

- Dnevnica za službeno putovanje najmanje 200,00 kn
- Terenski dodatak za rad na terenu od najmanje 200,00 kn
- Za odvojeni život ( rad u drugom mjestu ) od obitelji najmanje 1.000,00 kn
- Službenici do 50 godina svake tri godine sistematski pregled od 500 kn
- Službenici preko 50 godina svake dvije godine sistematski pregled od 500 kn
- Za kontinuirani rad u državnoj službi od 5 do 45 godina rada u iznosu od jedne do pet proračunskih osnovica
- Dar djeci do 15 godina povodom sv. Nikole – dogovara se svake godine
- Božićnica – dogovara se svake godine

Sva materijalna prava zaposlenika u državnoj službi dogovaraju se u neto iznosima.

## **5. Analiza plaća u državnim službama u razdoblju 2017. do 2021. godine**

Plaće zaposlenika u državnim službama određuju se tako da se osnovica za izračun plaća pomnoži sa koeficijentom složenosti radnog mjesta, na to se dodaje dodatak za radni staž od 0,5 po godini staža. Na tako dobivenu osnovnu plaću dodaju se eventualni dodaci na plaću koji su ugovoreni Kolektivnim ugovorom.

U razdoblju 2017. do 2021. godine osnovica za izračun plaće porasla je za 6%, a u ovom dijelu diplomskog rada pokazuje se kako su rasle osnovice i kako je to utjecalo na povećanje osnovne plaće zaposlenika u državnim službama, a i na motivaciju zaposlenih. Plaće zaposlenika u državnim službama u razdoblju 2017. do 2020. godine porasle su, ali to povećanje je manje nego povećanje ostalih zaposlenika Republike Hrvatske. Veoma malo povećanje plaće u državnim službama ne motivira zaposlenike.

### **5.1. Kolektivni ugovor i dodaci kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike u razdoblju 2017. do 2021. godine**

Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike objavljen je u Narodnim novinama broj 112/2017, a izmjene u Narodnim novinama 12/2018. Kolektivni ugovor potpisala je Vlada Republike i sindikat državnih službenika ispred članova sindikata. Potpisanim ugovorom regulirana su materijalna prava zaposlenika u državnim službama. Kolektivni ugovor potpisuje se na rok od četiri godine. Potpisnici ugovora mogu predložiti izmjene i dopune ugovora. Potpisnik kojem je dostavljen prijedlog za izmjenu i dopunu Kolektivnog ugovora mora se pismeno očitovati u roku od 15 dana od dobivanja prijedloga. Pregovorima o predloženim izmjenama započinje se u roku od 30 dana od primitka prijedloga za izmjenom. Ako strana kojoj je upućen prijedlog za izmjenom ne reagira smatra se da se može pristupiti predloženim izmjenama. Kolektivnim ugovorom dogovorena je osnovica za izračun plaće u iznosu od 5.421,54 kn.

Kolektivni ugovor iz 2017. godine izmijenjen je u Narodnim novinama broj 2 iz 2019. godine, a Dodatak I. kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike potpisala je Vlada Republike Hrvatske, Sindikat policije Hrvatske, Nezavisni sindikat djelatnika ministarstva unutarnjih poslova i Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika Republike Hrvatske. Dodatkom I Kolektivnog ugovora dogovoreno je da se mijenja osnovica za izračun plaće i to



tako da će od 01. siječnja 2019. godine do 31. kolovoza 2019. biti 5.584,19 kn, od 01. rujna 2019. godine pa nadalje 5.695,87 kn.

Dodatkom II. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike objavljenim u Narodnim novinama 119/2019 utvrđena su materijalna prava zaposlenika u državnim službama u 2020. godini. Ugovorne strane su definirale da plaće u državnim službama nisu rasle od 2012. godine i da će osnovica za izračun plaće u 2020. godini porasti 6%. Osnovica za izračun plaće rasti će tri puta i to u veljači, srpnju i studenom 2020. godine. Povećanje se odnosi na plaće za siječanj isplata u veljači, lipanj isplata u srpnju i listopad isplata u studenom.

Dodatkom III. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike objavljenom u Narodnim novinama broj 66/2020 dogovoreno je da zbog pandemije Covid 19 i velikog opterećenja državnog proračuna osnovica za izračun plaće neće rasti u srpnju i listopadu 2020. godine, ali će povećanje osnovice uslijediti od 01. siječnja 2021. godine, odnosno od plaće za siječanj 2021. isplata u veljači 2021. godine.

## **5.2. Osnovice za izračun plaća državnih službenika u razdoblju 2017. do 2021. godine**

Osnovnu plaću zaposlenika u državnim službama čini umnožak osnovice za izračun plaća i koeficijenta složenosti poslova, a uvećava se za dodatak za radni staž.

Osnovice za izračun plaća donose se Kolektivnim ugovorom, Izmjenama i dopunama kolektivnog ugovora te Dodacima kolektivnom ugovoru.

U tablici 7. prikazane su osnovice za izračun plaća u promatranom razdoblju i indeks rasta plaća od 01. studenog 2017. do 01. siječnja 2021. godine.

Tablica 7. Osnovice za izračun plaća u razdoblju 2017. do 2021. godina

<b>01.11.2017.do 31.12.2018.</b>	<b>01.01.2019.do 31.08.2019.</b>	<b>01.09.2019.do 31.12.2019</b>	<b>01.01.2020.do 31.12.2020.</b>	<b>01.01.2021.</b>	<b>Indeks rasta 2021/2017</b>	<b>Indeks rasta 2020/2017</b>
5.421,54	5.584,19	5.695,87	5.809,79	6.044,51	<b>111</b>	<b>108</b>

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Kolektivnog ugovora

Iz tablice 7. vidi se da je osnovica za izračun plaća u državnim službama u razdoblju 01.11.2017. do 01.01.2021. porasla za 11%. Ako se uspoređi 2017. i 2020. godina, a to su godine koje se uspoređuju kod plaća ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj (tablica 21) osnovica je porasla 8%.

### 5.3. Primjeri izračuna osnovnih plaća državnih službenika u razdoblju 2017. do 2021. godine

Za analizu plaća državnih službenika u ovom diplomskom radu koriste se važeće osnovice za izračun plaća u razdoblju 2017. do 2021. godine i to:

- Plaća za studeni 2017. isplata u prosincu 2017. godine 5.421,54 kn
- Plaća za siječanj 2019. isplata u veljači 2019. godine 5.584,19 kn
- Plaća za rujanj 2019. isplata u listopadu 2019. godine 5.695,87 kn
- Plaća za kolovoza 2020. isplata u rujnu 2020. godine 5.809,79 kn
- Plaća za siječanj 2021. isplata u veljači 2021. godine 6.044,51 kn

U ovom dijelu diplomskog rada testira se postavljena 1. hipoteza:

„U razdoblju 2017. do 2021. godine rasla je plaća državnih službenika i namještenika, ali rast plaće nije pratio rast plaća ukupno zaposlenih u RH“

Za potrebe izračuna osnovne plaće koriste se važeće osnovice za izračun plaća i koeficijent složenosti za Višeg inspektora u Poreznoj upravi prikazan u Tablici 6. Viši inspektor ima koeficijent složenosti radnog mjesta 1,843 i u siječnju 2017. godine je imao 15 godina radnog staža.

Tablica 8: Izračun osnovne plaće za studeni 2017. godine

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.421,54
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	9.991,90
4.	Dodatak na staž ( 15 godina x 0,5= 7,5% )	749,39
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	10.741,29

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Kolektivnog ugovora NN 112/17

Iz tablice 8. vidi se da je osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž zaposlenika u Poreznoj upravi u 2017. godini bila 10.741,29 kn.

Tablica 9: Izračun osnovne plaće za siječanj 2019. godine

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.584,19
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	10.291,66
4.	Dodatak na staž ( 17 godina x 0,5= 8,5% )	874,79
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	11.166,45

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Dodatka I. kolektivnog ugovora NN 2/19

Iz tablice 9. vidi se da je osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž zaposlenika u Poreznoj upravi za siječanj 2019. godine bila 11.166,45 kn.

Tablica 10: Izračun osnovne plaće za rujan 2019. godine

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.695,87
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	10.497,49
4.	Dodatak na staž ( 17 godina x 0,5= 8,5% )	892,29
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	11.389,78

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Dodatka I. kolektivnog ugovora NN 2/19

Iz tablice 10. vidi se da je osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž zaposlenika u Poreznoj upravi za rujan 2019. godine bila 11.389,78 kn. Dodatak za radni staž ostao je isti jer će povećanje biti u siječnju 2020. godine.

Tablica 11: Izračun osnovne plaće za kolovoz 2020. godine

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.809,79
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	10.707,44
4.	Dodatak na staž ( 18 godina x 0,5= 9% )	963,67
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	11.671,11

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Dodatka II. kolektivnog ugovora NN 119/19

Iz tablice 11. vidi se da je osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž zaposlenika u Poreznoj upravi za kolovoz 2020. godine bila 11.671,11 kn.

Tablica 12: Izračun osnovne plaće za siječanj 2021. godine

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	6.044,51
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	11.140,03
4.	Dodatak na staž ( 19 godina x 0,5= 9,5% )	1.058,30
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	12.198,33

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Dodatka III. kolektivnog ugovora NN 66/20

Iz tablice 12. vidi se da je osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž zaposlenika u Poreznoj upravi za siječanj 2021. godine bila 12.198,33 kn.

Izračunate osnovne plaće predstavljaju bruto plaću.

U tablici 13. prikazani su izračuni osnovne plaće zaposlenika u Poreznoj upravi po promatranim godinama i indeks rasta za razdoblje 2017. do 2020. godine.

Tablica 13. Iznos osnovne plaće u razdoblju 2017. do 2020. godine

Studeni 2017.	Siječanj 2019.	Rujan 2019.	Kolovoz 2020.	Indeks rasta 2020/2017
10.741,29	11.166,45	11.389,78	11.671,11	<b>108</b>

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Kolektivnog ugovora

Iz tablice 13. vidi se da je osnovna plaća državnog službenika u razdoblju 2017. do 2020. godine porasla za 8%. Plaća ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj u istom razdoblju porasla je za 13% ( tablica 21. ). Promatra se razdoblje 2017. do 2020. godine jer Državni zavod za statistiku još nije objavio podatke o prosječnoj plaći ukupno zaposlenih u 2021. godini.

Plaća državnih službenika u razdoblju 2017. do 2020. godine rasla je, ali taj rast nije pratio rast ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Porast plaće od 929,82 kn bruto u razdoblju od četiri godine toliko je malo da nikako ne motivira službenike na bolji rad.

#### **5.4. Uloga plaća u nagrađivanju zaposlenika državnih službi**

Plaća državnih službenika i namještenika uređena je Zakonom o državnim službenicima i Kolektivnim ugovorom. Zbog kroničnog nedostatka novca u Državnom proračunu plaće u državnim službama rastu sporije nego u privatnom sektoru. U okolnostima kada troškovi života konstantno rastu prikazano povećanje plaće je veoma malo i često izaziva negodovanje pa čak i odlazak iz državne službe.

Za potrebe izrade diplomskog rada provodi se istraživanje o ulozi i važnosti plaća u nagrađivanju i to među članovima Sindikata državnih i lokalnih službenika i namještenika Republike Hrvatske.

Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika Republike Hrvatske (SDLSN) je udruženje službenika i namještenika u koje se oni učlanjuju radi zaštite svojih prava. Sindikat u ime svojih članova pregovara sa Vladom RH i sklapa Kolektivni ugovor, a sve u interesu svojih članova.

Prema podacima dostupnim na službenim stranicama Sindikata državnih i lokalnih službenika i namještenika, Sindikat je udruženje radnika, u koje se oni udružuju svojom voljom kako bi bili jači u pregovorima sa poslodavcem. Radnici putem svojih demokratski izabranih povjerenika nastupaju prema poslodavcu i traže svoja prava. Sindikat je neovisan. Na njega nema utjecaja niti država, niti poslodavci, niti političke stranke. Njegov posao je zaštititi radnika, njegove interese i prava. U Republici Hrvatskoj postoje brojni sindikati, kao na primjer sindikat zaposlenih u trgovini, sindikat zaposlenika u komunalnim djelatnostima, sindikat graditeljstva, sindikat turizma, sindikat zdravstva. Da bi svi ti sindikati bili jači i izborili se za prava koja su zajednička svim zaposlenicima udružuju se u Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH). SSSH surađuje sa udrugama poslodavaca i na državnoj i na županijskoj razini. Sindikat se je izborio za potpisivanje kolektivnih ugovora koji radnicima pružaju sigurnost i jamče određena prava. Zbog potpisanih kolektivnih ugovora mnogi radnici u Republici Hrvatskoj imaju pravo na:

- Naknadu za troškove prijevoza
- Dodatno plaćeni prekovremeni rad
- Dodatak na radni staž
- Jubilarnu nagradu
- Regres

- Božićnicu
- Darove za djecu
- Naknadu za rođenje djeteta

Sindikati imaju brojne aktivnosti, a najvažnije su:

- Kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnih ugovora
- Kontroliranje provedbe kolektivnih ugovora
- Organiziranje štrajkova i zaštita radnika u štrajku
- Provođenje socijalnih dijaloga
- Pružanje pravne pomoći svojim članovima
- Zaštita od diskriminacije na poslu
- Sindikalno obrazovanje i osposobljavanje povjerenika
- Pomoć u organiziranju odmora i sindikalnih športskih igara
- Suradnja sa drugim sindikatima u Republici Hrvatskoj

Sloboda sindikalnog organiziranja zajamčena je Ustavom Republike Hrvatske, Zakonom o radu i međunarodnim konvencijama. Član sindikata ne može imati štetnih posljedica zbog članstva u sindikatu. Ako poslodavac brani sindikalno organiziranje krši radnička prava.

Sindikati svojim članovima odobravaju i brojne pogodnosti. Tako Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika svojim članovima nudi:

- Povoljnija dopunska zdravstvena osiguranja
- Popust na gorivo na određenim benzinskim postajama
- Popust u određenim trgovinama obuće i odjeće
- Povoljne zajmove za stambeno zbrinjavanje iz fonda za stambeno zbrinjavanje državnih službenika
- Kupovinu na sindikalne kredite u određenim trgovinama

Članovi sindikata plaćaju sindikalnu članarinu.

#### 5.4.1. Sindikalna članarina

Sindikata kao organizacija ima svoje troškove koje treba financirati. To je neovisna organizacija i mora raspolagati svojim financijskim sredstvima. Izvor financiranja sindikata je sindikalna članarina. Članarina se troši za organiziranje sindikalnih aktivnosti, plaće profesionalno zaposlenih u sindikatu koji pružaju pravnu i stručnu pomoć članovima, edukacije sindikalnih povjerenika. Svaki član sindikata koji plaća članarinu ima pravo znati na što se ta članarina troši. Svaki sindikat ima nadzorni odbor koji nadzire rad i trošenje financijskih sredstava. Članovi Sindikata državnih i lokalnih službenika i namještenika plaćaju sindikalnu članarinu u iznosu od 1% neto plaće člana. Članarinu obračunava i uplaćuje poslodavac svaki mjesec prilikom isplate plaće.

#### 5.4.2. Ispitivanje motiviranosti zaposlenika državnih službi

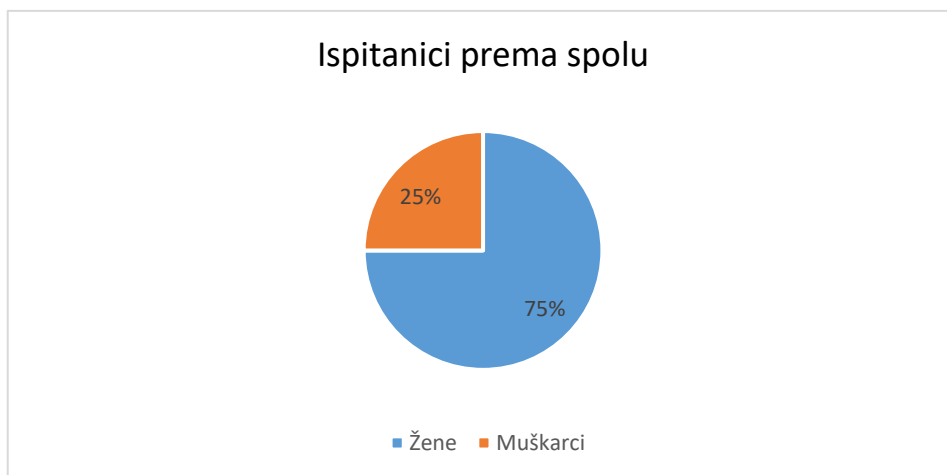
Na mail adrese više sindikalnih podružnica poslani su anketni listići sa zamolbom da ih oni prosljede svojim sindikalnim članovima. Popunjavanju anketnih listića odazvalo se 20 članova sindikata, od toga 15 članova ženskog spola (75%) i 5 članova muškog spola (25%).

Prvo su se postavila pitanja vezana uz socio-demografske podatke i to:

1. Spol ispitanika
2. Dob ispitanika
3. Obrazovna struktura
4. Mjesto stanovanja – gradsko ili ruralno područje

Anketom su dobiveni podaci koji su prikazani grafikonima 1, 2, 3 i 4.



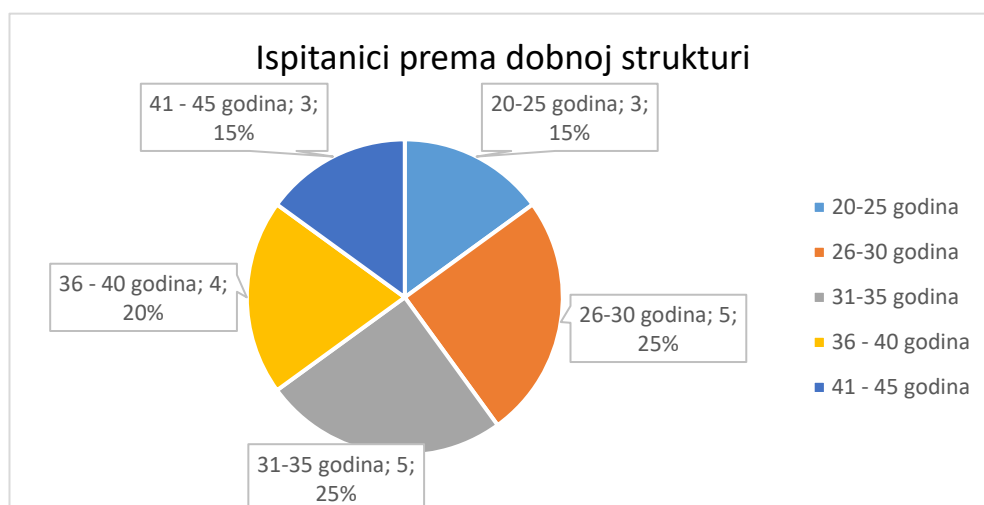


**Grafikon 1: Ispitanici prema spolu**

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Prema podacima iz grafikona 1. vidljivo je da je ispitivanju pristupilo više ženskih članova sindikata.

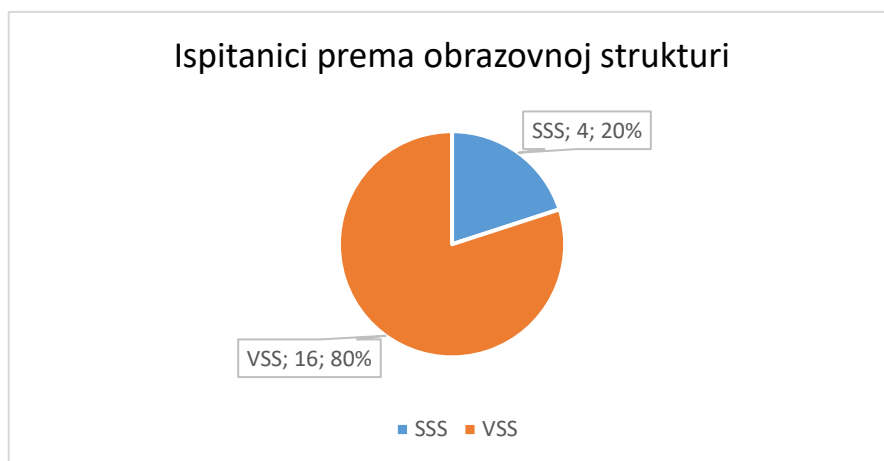
Dob ispitanika prikazana je grafikonom 2.



**Grafikon 2: Ispitanici prema dobnoj strukturi**

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

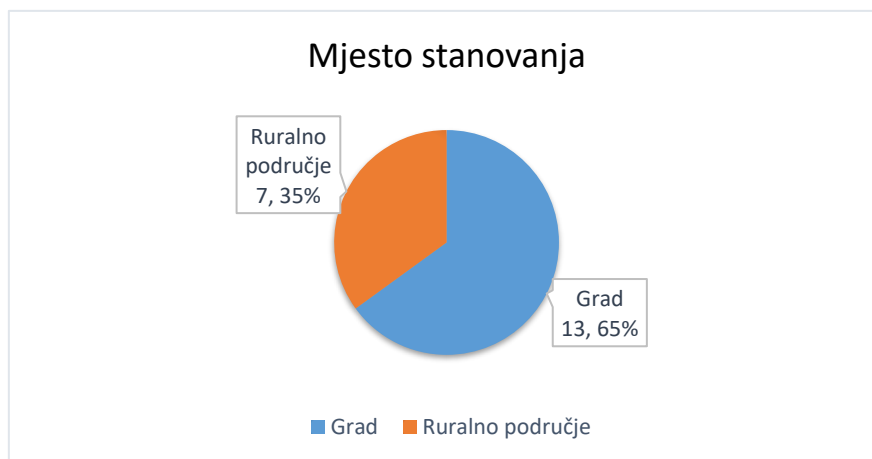
Ispitivanju su pristupili ispitanici u dobnim skupinama 20 do 45 godina. Većim brojem su pristupili ispitanici dobnih skupina od 26 do 30 godina (5 ili 25%) i od 31 do 35 godina (5 ili 25%).



**Grafikon 3: Ispitanici prema obrazovnoj strukturi**  
Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Ispitivanju (grafikon 3.) pristupilo je 4 ispitanika sa završenom srednjom školom, a 16 ispitanika ima završen fakultet.

Grafikonom 4. prikazana su mjesta stanovanja ispitanika.



**Grafikon 4. Mjesto stanovanja ispitanika**  
Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

13 ispitanika stanuje u gradu, a 7 ispitanika stanuje u ruralnom području i svakodnevno međumjesno putuje na posao (grafikon 4.).

Nakon provedenog socio-demografskog ispitivanja postavljena su pitanja o ulozi i važnosti plaće u nagrađivanju, odnosno koliko povećanje plaće utječe na motiviranost zaposlenika. Ispitanicima je postavljeno pitanje: „Povećanje plaće motiviralo me je da uspješnije obavljam radne zadatke“.

Tablica 14. Motiviranost povećanjem plaće prema socio-demografskoj strukturi

	<b>Povećanje plaće motiviralo me je da uspješnije obavljam radne zadatke</b>			
	<b>DA</b>	<b>NE</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Toliko je malo da nema motivacije</b>
<b>20-25 godina</b>	1		1	1
<b>26-30 godina</b>	1	2	1	1
<b>31-35 godina</b>	1	1	2	1
<b>36-40 godina</b>	1	1	1	1
<b>41-45 godina</b>		1	1	1
<b>SSS</b>	1	1	1	1
<b>VSS</b>	3	3	5	5
<b>Muško</b>		3	2	
<b>Žensko</b>	4	2	4	5
<b>Grad</b>	2	4	4	3
<b>Ruralno područje</b>	2	1	2	2

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 14. prikazani su ukupni rezultati ankete po socio-demografskoj strukturi ispitanika. Ispitivani su zaposlenici prema dobnim skupinama, prema stručnoj spremi, prema spolu i prema mjestu stanovanja. U nastavku diplomskog rada provelo se je ispitivanje prema svim kategorijama pojedinačno i na kraju je napravljena ukupna analiza po svim kategorijama.

U tablici 15. prikazana je motiviranost zaposlenika po dobnoj strukturi.

Tablica 15. Motiviranost zaposlenika u državnim službama po dobnoj strukturi

	20-25 godina	26-30 godina	31-35 godina	36-40 godina	41-45 godina	<b>Ukupno</b>	<b>%</b>
DA	1	1	1	1		<b>4</b>	<b>20</b>
NE		2	1	1	1	<b>5</b>	<b>25</b>
Trenutno	1	1	2	1	1	<b>6</b>	<b>30</b>
Toliko je malo da nema motivacije	1	1	1	1	1	<b>5</b>	<b>25</b>
	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 15. vidi se da je 20% ispitanika motivirano povećanjem plaće, 25% nije motivirano, 30% trenutno je motivirano, a 25% smatra da je povećanje plaće toliko malo da uopće nema motivacije. U dobnoj skupini 26-30 godina najviše je zaposlenika koji nisu uopće motivirani povećanjem plaće.

U tablici 16. prikazana je motiviranost zaposlenika prema stručnoj spremi

Tablica 16. Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema stručnoj spremi

	SSS	VSS	<b>Ukupno</b>	<b>%</b>
DA	1	3	<b>4</b>	<b>20</b>
NE	1	3	<b>4</b>	<b>20</b>
Trenutno	1	5	<b>6</b>	<b>30</b>
Toliko je malo da nema motivacije	1	5	<b>6</b>	<b>30</b>
	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 16. vidi se da je 20% ispitanika motivirano povećanjem plaće, 20% nije motivirano, 30% trenutno je motivirano, a 30% smatra da je povećanje plaće toliko malo da nema motivacije.

U tablici 17. prikazana je motiviranost zaposlenika prema spolu.

Tablica 17. Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema spolu

	Muško	Žensko	Ukupno	%
DA		4	<b>4</b>	<b>20</b>
NE	3	2	<b>5</b>	<b>25</b>
Trenutno	2	4	<b>6</b>	<b>30</b>
Toliko je malo da nema motivacije		5	<b>5</b>	<b>25</b>
	5	15	<b>20</b>	<b>100</b>

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 17. vidi se da je 20% ispitanika motivirano povećanjem plaće, 25% nije motivirano, 30% trenutno je motivirano, a 25% smatra da je povećanje plaće toliko malo da nema motivacije.

U tablici 18. prikazana je motiviranost zaposlenika prema mjestu stanovanja.

Tablici 18. Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema mjestu stanovanja

	Grad	Ruralno područje	Ukupno	%
DA	2	2	<b>4</b>	<b>20</b>
NE	4	1	<b>5</b>	<b>25</b>
Trenutno	4	2	<b>6</b>	<b>30</b>
Toliko je malo da nema motivacije	3	2	<b>5</b>	<b>25</b>
	13	7	<b>20</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 18. vidi se da je 20% ispitanika motivirano povećanjem plaće, 25% nije motivirano, 30% trenutno je motivirano, a 25% smatra da je povećanje plaće toliko malo da nema motivacije.

U tablici 19. prikazuje se ukupna motiviranost zaposlenika prema socio-demografskoj strukturi.

Tablica 19. Ukupna motiviranost zaposlenika u državnoj službi povećanjem plaće

	DA	NE	Trenutno	Toliko je malo da nema motivacije
Dobna skupina	4	5	6	5
Obrazovna skupina	4	4	6	6
Rodna skupina	4	5	6	5
Mjesto stanovanja	4	5	6	5
<b>80</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
<b>100%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

U tablici 19. vidi se ukupna motiviranost zaposlenika državnih službi povećanjem plaće, a to je da je 30% zaposlenika trenutno motivirano povećanjem plaća, 26% smatra da je povećanje plaća toliko malo da uopće ne motivira, 24% nije motivirano, a svega 20% je motivirano. Motivacija je veća kod visokoobrazovanih zaposlenika jer imaju veće plaće i povećanje se u postotku više osjeti nego kod srednje stručne spreme.

Postavljena 2. hipoteza: „**povećanje plaće pozitivno utječe na motiviranost zaposlenika**“ u slučaju povećanja plaća u državnim službama **se odbacuje** jer je povećanje toliko malo da većina zaposlenika tim povećanjem ne može osjetiti neku motivirajuću materijalnu kompenzaciju.

## **5.5. Prosječne neto isplaćene plaće u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2017. do 2020. godine**

Državni zavod za statistiku na svojim mrežnim stranicama svake godine objavljuje podatke o prosječno neto isplaćenim plaćama u Republici Hrvatskoj po sektorima. Podaci se objavljuju za proteklo razdoblje, a prema izvješćima iz obrasca JOPPD – Izvješće o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obvezna osiguranja. Poslodavci su obvezni prilikom svake isplate plaće u poreznu upravu dostaviti podatke o isplati plaće na propisanom JOPPD obrascu. Državni zavod za statistiku obrađuje dostavljene podatke o isplaćenim plaćama i prema sektorima sastavlja godišnja izvješća, odnosno izvješća po određenim razdobljima.

U tablici 20. prikazani su podaci o prosječno neto isplaćenim plaćama po sektorima u razdoblju 2017. do 2020. godine. Podaci se odnose na sljedeće sektore:

- Poljoprivreda
- Rudarstvo
- Prerađivačka industrija
- Opskrba električnom energijom
- Opskrba vodom
- Građevinarstvo
- Trgovina
- Prijevoz
- Pružanje smještaja
- Informacije i komunikacije
- Financijske djelatnosti
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Administrativne djelatnosti
- Javna uprava
- Obrazovanje
- Zdravstvena zaštita
- Umjetnost, zabava i rekreacija

Tablica 20. Prosječno neto isplaćene plaće po sektorima u razdoblju 2017. do 2020. godine

Sektor	2017. godina	2018. godina	2019. godina	2020. godina	Indeks rasta 2020/2017
<b>Poljoprivreda</b>	5.327,00	5,674,00	5.697,00	5.886,00	<b>110</b>
<b>Rudarstvo</b>	7.379,00	7.858,00	7.906,00	7.824,00	<b>106</b>
<b>Prerađivačka industrija</b>	5.447,00	5.708,00	5.940,00	6.239,00	<b>115</b>
<b>Opskrba električnom energijom</b>	8.216,00	8.366,00	8.505,00	8.814,00	<b>107</b>
<b>Opskrba vodom</b>	5.731,00	5.825,00	5.998,00	6.190,00	<b>108</b>
<b>Građevinarstvo</b>	4.961,00	5.214,00	5.261,00	5.505,00	<b>111</b>
<b>Trgovina</b>	5.275,00	5.598,00	5.831,00	6.053,00	<b>115</b>
<b>Prijevoz</b>	6.190,00	6.394,00	6.581,00	6.541,00	<b>106</b>
<b>Pružanje smještaja</b>	5.041,00	5.171,00	5.336,00	5.240,00	<b>104</b>
<b>Informacije i komunikacije</b>	8.027,00	8.365,00	8.657,00	9.004,00	<b>112</b>
<b>Financijske djelatnosti</b>	8.338,00	8.523,00	8.862,00	9.329,00	<b>112</b>
<b>Poslovanje nekretninama</b>	5.754,00	5.921,00	5.994,00	6.211,00	<b>108</b>
<b>Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti</b>	6.723,00	7.058,00	7.282,00	7.409,00	<b>110</b>
<b>Administrativne djelatnosti</b>	4.302,00	4.818,00	4.956,00	5.188,00	<b>121</b>
<b>Javna uprava</b>	6.871,00	7.126,00	7.488,00	7.996,00	<b>116</b>
<b>Obrazovanje</b>	6.391,00	6.580,00	6.802,00	7.285,00	<b>114</b>
<b>Zdravstvena zaštita</b>	7.004,00	7.221,00	7.519,00	8.195,00	<b>117</b>
<b>Umjetnost, zabava i rekreacija</b>	5.666,00	5.914,00	6.151,00	6.261,00	<b>111</b>

Izvor: Izrada autorice prema podacima na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)



U tablici 20. vide se podaci o prosječno neto isplaćenim plaća u Republici Hrvatskoj po sektorima u razdoblju 2017. godine do 2020. godine. Najviše isplaćene plaće su u sektoru finansijskih djelatnosti koje obuhvaćaju finansijske uslužne djelatnosti, djelatnosti mirovinskih fondova i osiguranja, IT djelatnosti. Najniže isplaćene plaće su u sektoru administrativnih djelatnosti, a one obuhvaćaju djelatnosti iznajmljivanja i davanja u zakup, putničke agencije, organiziranje putovanja, upravljanje zgradama, uredski administrativni poslovi ( knjigovodstveni servisi ). U razdoblju 2017. do 2020. godine neto plaća rasla je u svim sektorima, a indeks porasta plaća najveći je u sektoru koji ima najniže plaće, administrativnih djelatnosti i iznosi 121. Najniži indeks porasta plaća je u sektorima rudarstva i prijevoza i iznosi 106.

U tablici 21. prikazani su podaci o prosječno neto isplaćenim plaćama po zaposlenima u svim pravnim osobama Republike Hrvatske u razdoblju 2017. do 2020. godine

Tablica 21. Prosječno neto isplaćene plaće po zaposlenima u RH u razdoblju 2017. do 2020.

Godina	Prosječno isplaćena neto plaća u kn
2017.	5.985,00
2018.	6.242,00
2019.	6.582,00
2020.	6.763,00
Indeks rasta 2020/2017	<b>113</b>

Izvor: Izrada autorice prema podacima na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

U tablici 21. vide se podaci o prosječno isplaćenim neto plaćama po zaposlenima u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2017. do 2020. godine. Isplaćena neto plaća u promatranom razdoblju porasla je 13%, odnosno indeks rasta je 113.

## 6. Rasprava

U ovom dijelu diplomskog rada uspoređeni su podaci o isplaćenim neto plaćama u državnim službama sa isplaćenim neto plaćama ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2017. do 2020. godine. Testirana je 1. hipoteza. Za potrebe testiranja 1. hipoteze podaci iz tablice 7. i tablice 10. su izračunati do iznosa neto plaće za isplatu.

U tablici 22. prikazan je izračun neto plaće državnog službenika u 2017. godini. Državni službenik ima samo svoj osobni odbitak i stanuje u Osijeku gdje je prirez 13%. Osobni odbitak u 2017. godini bio je 3.800,00 kn, a porez na dohodak 24%. Podaci su preuzeti iz tablice 7.

Tablica 22. Isplaćena neto plaća državnog službenika u 2017. godini

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.421,54
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	9.991,90
4.	Dodatak na staž ( 15 godina x 0,5= 7,5% )	749,39
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	10.741,29
6.	Doprinos za Mirovinsko osiguranje 20%	2.148,26
7.	Dohodak: 5-6	8.593,03
8.	Osobni odbitak	3.800,00
9.	Porezna osnovica: 7-8	4.793,03
10.	Porez na dohodak 24%	1.150,33
11.	Prirez porezu na dohodak 13%	149,54
12.	Ukupno porez i prirez: 10+11	1.299,87
13.	<b>Neto plaća za isplatu: 7-12</b>	<b>7.293,16</b>

Izvor: Izrada autorice prema vlastitom izračunu

Iz podataka u tablici 22. vidi se da je u 2017. godini neto plaća državnog službenika iznosila 7.293,16 kn.

U tablici 23. prikazan je izračun neto plaće državnog službenika u 2020. godini. Državni službenik ima samo svoj osobni odbitak i stanuje u Osijeku gdje je prirez 13%. Osobni odbitak u 2020. godini bio je 4.000,00 kn, a porez na dohodak 24%. Podaci su preuzeti iz tablice 10.

Tablica 23. Isplaćena neto plaća državnog službenika u 2020. godini

Red.br.		Izračun
1.	Osnovica za izračun plaće	5.809,79
2.	Koeficijent složenosti radnog mjesta	1,843
3.	Osnovna plaća: 1x2	10.707,44
4.	Dodatak na staž ( 18 godina x 0,5= 9% )	963,67
5.	Osnovna plaća uvećana za dodatak za radni staž: 3+4	11.671,11
6.	Doprinos za Mirovinsko osiguranje 20%	2.334,22
7.	Dohodak: 5-6	9.336,89
8.	Osobni odbitak	4.000,00
9.	Porezna osnovica: 7-8	5.336,89
10.	Porez na dohodak 24%	1.280,85
11.	Priraz porezu na dohodak 13%	166,51
12.	Ukupno porez i priraz: 10+11	1.447,36
13.	<b>Neto plaća za isplatu: 7-12</b>	<b>7.889,53</b>

Izvor: Izrada autorice prema vlastitom izračunu

Iz izračuna u tablici 23. vidi se da je neto plaća državnog službenika u 2020. godini bila 7.889,53 kn.

U tablici 24. izračunat je indeks rasta neto plaće državnog službenika na način da je stavljena u omjer isplaćena neto plaća u 2020. godini i isplaćena neto plaća u 2017. godini.

Tablica 24. Indeks rasta neto plaće državnog službenika u razdoblju 2017. do 2020. godine

Godina	Isplaćena neto plaća u kn
2017.	7.293,16
2020.	7.889,53
Indeks rasta 2020/2017	<b>108</b>

Izvor: Izrada autorice prema vlastitom izračunu

U tablici 24. vidljivo je da je indeks rasta neto plaće državnog službenika u promatranim godinama 108, odnosno neto plaća porasla je za 8%.

Plaće državnih službenika u razdoblju 2017. do 2020. godine su rasle, a iz tablice 22. vidi se da je taj porast bio 8%. U tablici 19. prikazan je prosječan rast plaća zaposlenih u Republici Hrvatskoj u istom razdoblju, a taj rast bio je 13%.

Neto plaća promatranog državnog službenika u 2017. i 2020. godini veća je od prosječne plaće svih zaposlenika u Republici Hrvatskoj u istom razdoblju. Analizirani zaposlenik Porezne uprave ima visoku stručnu spremu, 18 godina radnog staža, koeficijent složenosti radnog mjesta 1,843, a to su kvalifikacije za jednu od viših plaća u državnoj službi. Nisu sve plaće u državnim službama tako visoke. Prosječna neto plaća svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj je prosjek plaća i zaposlenika sa izuzetno niskim plaćama i onih sa vrlo visokim plaćama. Porast plaća državnih službenika i namještenika prati sve kategorije zaposlenika jednako. Jedan je poslodavac, koeficijenti složenosti radnog mjesta se ne mijenjaju, osnovica za izračun plaća jednaka je za sve. Ako plaća raste, raste za sve jednako. Porast plaće analiziranog državnog službenika od 8% na neki način je i porast plaće svih državnih službenika.

Postavljena 1. hipoteza: **„U razdoblju 2017. do 2021. godine rasla je plaća državnih službenika i namještenika, ali rast plaće nije pratio rast plaća ukupno zaposlenih u RH“ se ne odbacuje.**

Plaća državnih službenika i namještenika u razdoblju 2017. do 2020. godine rasla je za 8%, a plaće ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj u istom razdoblju rasla je za 13%. Rast plaće zaposlenika državnih služba nije pratio rast plaća ostalih zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

Postavljena 2. hipoteza: **„povećanje plaće pozitivno utječe na motiviranost zaposlenika“** u slučaju povećanja plaća u državnim službama **se odbacuje** jer je povećanje toliko malo da većina zaposlenika tim povećanjem ne može osjetiti neku motivirajuću materijalnu kompenzaciju.

## 7. Zaključak

Svako poduzeće ima svoj sustav nagrađivanja, a taj sustav trebao bi motivirati zaposlenike. Motivirani zaposlenici bolje obavljaju svoj posao, zadovoljniji su, bez grča dolaze na posao. Nagrađivanje može biti materijalno i nematerijalno. U svakom slučaju bolja je motivacija materijalno nagrađivanje i to u vidu plaće. U Republici Hrvatskoj plaće su uređene Zakonom o radu i u pravilu se ugovaraju u bruto iznosu. Iz bruto plaće se računa mirovinski doprinos, a na bruto plaću zdravstveni doprinos. Zaposlenici iz plaće plaćaju porez i pririz. Zakonom o minimalnoj plaći regulirana je najniža bruto plaća ispod koje se ne bi smjelo isplaćivati. Minimalnom plaćom se pokušava osigurati neki minimalni standard življenja zaposlenika. Na osnovnu plaću zaposlenici imaju pravo i na određene materijalne dodatke na plaću. Materijalni dodaci su također dobri motivirajući faktori. Za vrijeme koje radnik ne provede na poslu, a odnosi se na radno vrijeme ima pravo na naknade. Najpoznatija je naknada za vrijeme bolovanja i naknada za vrijeme godišnjeg odmora takozvani regres. Osim materijalnih kompenzacija zaposlenika može motivirati i neke nematerijalne kompenzacije kao što su npr. korištenje službenih odmarališta, parkirno mjesto, fleksibilno radno vrijeme. U ovom diplomskom radu naglasak je na plaćama državnih službenika i namještenika. Plaće u državnim službama regulirane su zakonom o državnim službenicima i kolektivnim ugovorima. Osnovica za izračun osnovne plaće određuje se kolektivnim ugovorom. Osnovice za izračun plaća državnih službenika povećavale su se, a time su i plaće zaposlenika rasle. U razdoblju 2017. do 2021. godine osnovna plaća povećala se za bruto 1.457,04 kn. Anketa među zaposlenicima pokazuje da je to povećanje vrlo malo i ne izaziva veliko oduševljenje niti povećanje motivacije za rad. Plaće na nivou cijele Republike Hrvatske rastu, a analiza u ovom diplomskom rada pokazuje da je porast plaće svih zaposlenika RH u razdoblju 2017. do 2020. godine 13%, a porat plaće državnih službenika u istom razdoblju 8%. Rast plaće državnih službenika ne prati rast plaća svih zaposlenika Republike Hrvatske.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga
2. Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*, Split, Ekonomski fakultet
3. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Varaždin, Tehnički glasnik
4. Dodatak I. kolektivnom ugovoru za državne službenike i namještenike, Narodne novine 2/2019
5. Dodatak II. kolektivnog ugovora objavljen je u Narodnim novinama 119/2019
6. Dodatkom III. Kolektivnog ugovora koji je objavljen u Narodnim novinama 66/2020.
7. Galetić, L., (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Zagreb, Ekonomski fakultet
8. Galetić, L., (2015). *Kompenzacijski menadžment*, Zagreb, Sinergija
9. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, Narodne Novine 112/2017, 12/2018
10. Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb, Masmedia
11. Računovodstvo i financije 1/2021, Zagreb, HZ RIF
12. Uredba o visini minimalne plaće za 2021. godinu, Narodne novine 119/2020
13. Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi( Narodne novine 77/2007 )
14. Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova, dodatku za uvjete rada te kriterijima i najvišem mogućem iznosu dodatka za natprosječne rezultate u radu za službenike porezne uprave, Narodne novine 78/2017
15. Zakon o radu, Narodne novine broj: 93/2014, 127/2017, 98/2019
16. Zakon o minimalnoj plaći, Narodne novine broj: 118/2018
17. Zakon o državnim službenicima, Narodne novine: 49/2012, 37/2013, 38/2013, 138/2015, 61/2017 i 70/2019

## Internet

1. Državni zavod za statistiku. Dostupno na: <https://www.dzs.hr> (pristupljeno 18.08.2021.)
2. Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika. Dostupno na: <https://www.sdlsn.hr> (pristupljeno 11.09.2021.)

## Popis tablica

Tablica 1: Osobni odbici.....	22
Tablica 2: Stope poreza na dohodak.....	23
Tablica 3: Stope doprinosa.....	23
Tablica 4: Izračun osnovne plaće.....	24
Tablica 5: Pregled visine minimalnih plaća u razdoblju 2015.-2021. godine.....	25
Tablica 6. Naziv radnog mjesta i koeficijent složenosti poslova u poreznoj upravi.....	34
Tablica 7. Osnovice za izračun plaća u razdoblju 2017. do 2021. godina.....	40
Tablica 8: Izračun osnovne plaće za studeni 2017. godine.....	41
Tablica 9: Izračun osnovne plaće za siječanj 2019. godine.....	42
Tablica 10: Izračun osnovne plaće za rujanj 2019. godine.....	42
Tablica 11: Izračun osnovne plaće za kolovoz 2020. godine.....	43
Tablica 12: Izračun osnovne plaće za siječanj 2021. godine.....	43
Tablica 13. Iznos osnovne plaće u razdoblju 2017. do 2020. godine.....	44
Tablica 14: Motiviranost povećanjem plaće prema socio-demografskoj strukturi.....	50
Tablica 15: Motiviranost zaposlenika u državnim službama po dobnoj strukturi.....	51
Tablica 16: Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema stručnoj spremi.....	51
Tablica 17: Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema spolu.....	52
Tablica 18: Motiviranost zaposlenika u državnim službama prema mjestu stanovanja.....	52
Tablica 19: Ukupna motiviranost zaposlenika u državnoj službi povećanjem plaće.....	53
Tablica 20: Prosječno neto isplaćene plaće po sektorima u razdoblju 2017. do 2020. godine.....	55
Tablica 21: Prosječno neto isplaćene plaće po zaposlenima u RH u razdoblju 2017. do 2020.....	56
Tablica 22: Isplaćena neto plaća državnog službenika u 2017. godini.....	57

Tablica 23: Isplaćena neto plaća državnog službenika u 2020. godini.....58

Tablica 24: Indeks rasta neto plaće državnog službenika

u razdoblju 2017. do 2020. godine.....58



## **Popis slika**

Slika 1: Struktura plaće.....19

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Ispitanici prema spolu.....	48
Grafikon 2: Ispitanici prema dobnoj strukturi.....	48
Grafikon 4: Ispitanici prema obrazovnoj strukturi.....	49
Grafikon 5: Mjesto stanovanja ispitanika.....	49