

# ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU ZAPOSLENIKA JAVNOG SEKTORA

---

Ivković, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:555669>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-24**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij. Smjer Financijski menadžment

Ines Ivković

**ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU  
ZAPOSLENIKA JAVNOG SEKTORA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij. Smjer Financijski menadžment

Ines Ivković

**ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU  
ZAPOSLENIKA JAVNOG SEKTORA**

Diplomski rad

kolegij: Kompenzacijski menadžment

JMBAG: 0010034768

e-mail: [ines.ivko@gmail.com](mailto:ines.ivko@gmail.com)

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

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Studies in Financial management

Ines Ivković

**ANALYSIS AND IMPORTANCE OF SALARIES IN  
REWARDING PUBLIC SECTOR EMPLOYEES**

Graduation thesis

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam 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 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:** Ines Ivković

**JMBAG:** 0010034768

**OIB:** 73045765430

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

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Analiza i važnost plaća u nagrađivanju zaposlenika javnog sektora

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

U Osijeku, 2022. godine



---

## **Analiza i važnost plaća u nagrađivanju zaposlenika javnog sektora**

### **SAŽETAK**

Rad se bavi analizom plaća te njihovom važnošću u sklopu sustava nagrađivanja zaposlenika javnog sektora. Utvrđeno je kako su plaće i novčane nagrade u današnje vrijeme i dalje najjači motivacijski čimbenik. Zbog toga je važno imati kvalitetan sustav plaća i programe nagrađivanja zaposlenika. Neovisno o tome o kojoj se djelatnosti i poslu radi, svaki bi zaposlenik trebao imati priliku da za svoj izniman rad i trud bude nagrađen. Ukoliko zaposlenik nije zadovoljan plaćom i mogućnostima nagrađivanja, na radnom mjestu neće davati svoj maksimum, što će se odraziti i na rezultate poduzeća ili organizacije. Javni sektor pretežno pruža nestandardizirane usluge, stoga se ocjenjivanje i nagrađivanje mogu susresti i sa određenim specifičnostima. Bez obzira na to, sustavi plaća i nagrađivanja trebaju biti kvalitetno definirani. U sklopu rada izvršena je analiza sustava plaća i nagrađivanja na primjeru HEP grupe. Visina plaće ovisi o radnom mjestu, stručnoj spremi i godinama staža. Osim toga, zaposleniku je za njegovu iznadprosječnu učinkovitost moguće isplatiti i novčanu nagradu, kao dodatak uz plaću kroz razdoblje od dvanaest mjeseci ili kao jednokratni dodatak. Postoje i novčane nagrade za inovacije, izum i tehničko dostignuće, otpremnine, i dr. Nematerijalne kompenzacije ponajviše se odnose na mogućnosti obrazovanja i usavršavanja, stoga je sustav nagrađivanja pretežno materijalan. Bez obzira na to, može se ocijeniti kao kvalitetan jer na zaposlenike djeluje motivirajuće te svakom pruža priliku da za svoj dodatan trud i napor bude nagrađen. Izvršena je i usporedba sustava plaća i nagrađivanja u HEP-u d.d. s drugim subjektima u istoj djelatnosti, koja je pokazala kako se HEP d.d. prema isplaćenim prosječnim nadoknadama troškova, darovima i potporama zaposlenicima može mjeriti i sa drugim velikim subjektima u djelatnosti pa tako i onima iz privatnog sektora.

**Ključne riječi:** sustav plaća, nagrađivanje, nagrade, zaposlenici, Hrvatska elektroprivreda

## **Analysis and importance of salaries in rewarding public sector employees**

### **ABSTRACT**

The paper deals with the analysis of salaries and their importance within the system of rewarding public sector employees. Salaries and monetary rewards have been found to remain the strongest motivating factor today. That is why it is important to have a quality salary system and employee reward programs. Regardless of the activity and job, every employee should have the opportunity to be rewarded for their exceptional work and effort. If the employee is not satisfied with the salary and reward opportunities, he will not give his maximum in the workplace, which will be reflected in the results of the company or organization. The public sector mostly provides non-standardized services, so evaluation and rewarding may also meet certain specifics. Nonetheless, salary and remuneration systems need to be well defined. As part of the paper, an analysis of the salary and remuneration system was performed on the example of the HEP Group. The amount of salary depends on the job, education, and years of service. In addition, an employee may be paid a cash reward for his or her above-average performance, as a salary supplement for a period of twelve months or as a one-off bonus. There are also monetary rewards for innovation, invention and technical achievement, severance pay, etc. Intangible compensations are mostly related to opportunities for education and training, so the remuneration system is mostly material. Regardless of that, it can be assessed as quality because it has a motivating effect on employees and gives everyone the opportunity to be rewarded for their extra effort and effort. A comparison of the salary and remuneration system in HEP d.d. with other entities in the same industry, which showed that HEP d.d. according to the paid average compensations of expenses, gifts, and grants to employees, can also compete with other large entities in the industry, including those from the private sector.

**Keywords:** salary system, rewarding, rewards, employees, Hrvatska elektroprivreda

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Metodologija i cilj rada.....	2
3. Javni sektor Republike Hrvatske .....	3
3.1. Opća država .....	3
3.2. Nefinancijska javna poduzeća i javne službe.....	5
3.3. Javne financijske institucije .....	9
4. Upravljanje plaćama i nagrađivanjem u javnom sektoru.....	11
4.1. Upravljanje plaćama u javnom sektoru.....	11
4.2. Sustavi i programi nagrađivanja u javnom sektoru.....	16
5. Analiza troškova plaća i sustava nagrađivanja u HEP-u .....	22
5.1. Hrvatska elektroprivreda.....	22
5.1.1..Osnovne informacije o poduzeću.....	22
5.1.2. Analiza sustava plaća .....	24
5.1.3. Analiza sustava nagrađivanja.....	28
5.2. Usporedba sustava plaća i nagrađivanja s drugim subjektima u djelatnosti.....	32
6. Rasprava.....	37
7. Zaključak.....	40
Popis literature .....	43
Popis tablica, slika i grafikona .....	46



## 1. Uvod

Suvremena teorija ističe kako su ljudski resursi najvažniji u osiguranju opstanka i rasta poduzeća i organizacija. Kako bi ljudski resursi učinkovito obavljali svoje poslove i radne zadatke, trebaju biti motivirani i zadovoljni. Značaj motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu prisutan je u svim sektorima i djelatnostima. Ukoliko zaposlenik za svoj izniman trud i kvalitetan rad ne dobiva adekvatne nagrade, neće imati razloga uložiti dodatne napore, već će npr. samo obavljati minimum koji se od njega traži. To je posebno izraženo kada zaposlenik radi na nekom sigurnom radnom mjestu, što je čest slučaj u javnom sektoru.

Iako nematerijalne kompenzacije u suvremeno vrijeme imaju sve veći značaj, materijalne kompenzacije, a posebno novac, i dalje su najjači motivacijski čimbenik. To znači da je povećanje plaće za većinu zaposlenika i dalje najveći motivator, odnosno razlog zbog kojih su zaposlenici voljni uložiti dodatan trud i napor u obavljanju svojih poslova i radnih zadataka. Sustav nagrađivanja temeljen na plaćama treba biti adekvatno osmišljen i definiran, ali i objašnjen zaposlenicima.

Javni sektor posjeduje određene specifičnosti u odnosu na privatni, a one se ponegdje očituju i u plaćama te sustavu nagrađivanja zaposlenika. S obzirom da mnogi subjekti javnog sektora nude nestandardizirane usluge te obavljaju specifične poslove od javnog značaja, javlja se i problem sa mjerenjem radnog učinka. Međutim, neovisno o takvim problemima, sustav nagrađivanja treba postojati u svakom subjektu koji djeluje u javnom sektoru.

Predmet ovog rada je analiza i važnost plaća u nagrađivanju zaposlenika javnog sektora. Struktura rada podijeljena je na šest poglavlja. Nakon ovog uvodnog, pojam metodologija i cilj rada obrađeni su u drugom poglavlju, u trećem se poglavlju govori o javnom sektoru Republike Hrvatske. Četvrto poglavlje analizira upravljanje plaćama i nagrađivanjem u javnom sektoru, a peto se bavi analizom troškova plaća i sustava nagrađivanja u Hrvatskoj elektroprivredi. U posljednjem poglavlju iznosi se zaključak nakon kojeg slijedi popis literature, tablica, slika i grafikona korištenih u radu.

## **2. Metodologija i cilj rada**

Cilj rada je proučiti u teorijskom smislu upravljanje plaćama i nagrađivanjem u javnom sektoru, a u praktičnom izvršiti analizu troškova plaća i sustava nagrađivanja u Hrvatskoj elektroprivredi te izvršiti usporedbu sa poduzećima u istoj djelatnosti.

U izradi diplomskog rada korištene su r metode prikupljanja, pripreme i obrade podataka. Sve metode korištene su prema Zelenika (1998). Deskriptivna metoda korištena je radi opisivanja pojmova, stanja, pojava i činjenica koje se odnose na javni sektor te sustav upravljanja plaćama. Kompilacijskom metodom korištena je prilikom interpretiranja i citiranja različitih izvora autora i podataka, koji su kombinirani u jednu cjelinu. Komparativna metoda korištena je sa svrhom usporedbe sustava plaća i nagrađivanja u različitim poslovnim subjektima iz iste poslovne djelatnosti. Metoda sinteze korištena je prilikom zaključivanja, od pojedinačnih zaključaka ka općem.

Teorijski dio rada napisan je uvidom u literaturu, tj. knjige, znanstvene i stručne članke relevantne internetske izvore. Praktični dio rada napisan je temeljem internih podataka koje je ustupila Hrvatska elektroprivreda te podataka internetskog servisa info.BIZ.

### 3. Javni sektor Republike Hrvatske

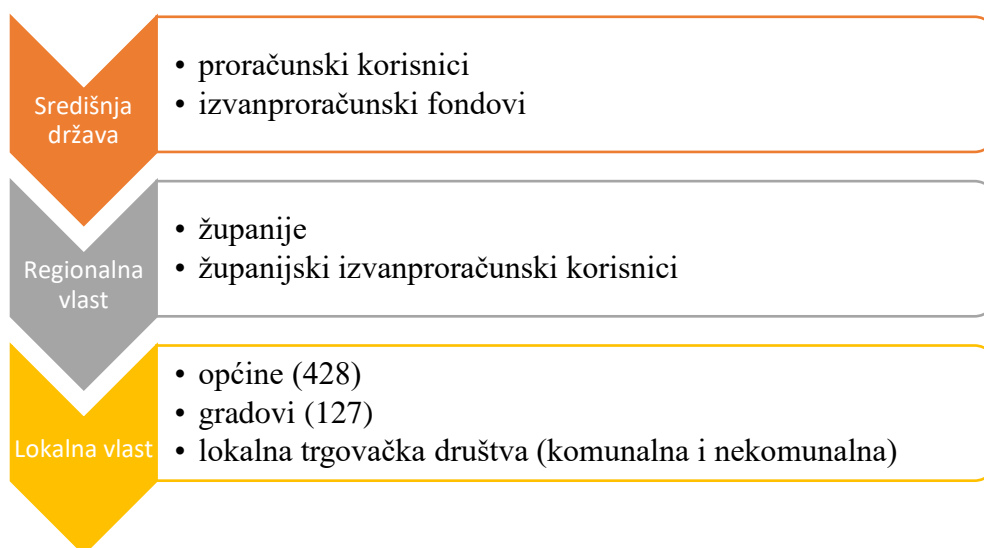
Različite metodologije i definicije javnog sektora dovode i do različitih podjela od čega se takav sektor sastoji. S obzirom da različite države primjenjuju različite metodologije ujedno je otežano mjerenje i usporedivost javnog sektora. Općenito govoreći, javni sektor pojam je koji se odnosi na skup institucija, tijela, ustanova i poduzeća koja obavljaju neku javnu funkciju ili javni posao.

Hrvatski javni sektor može se podijeliti na (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011:108):

1. opću državu
2. javna poduzeća:
  - javne službe o nefinancijska javna poduzeća,
  - javne financijske institucije.

#### 3.1. Opća država

„Opća država obuhvaća sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna države i/ili lokalnih i regionalnih jedinica te izvanproračunske korisnike“ (Štros, Coner, Bukovinski, 2018). Opća država u Hrvatskoj sastoji se od zasebnih, ali međusobno povezanih elemenata prikazanih na slici 1.



Slika 1. Opća država u Hrvatskoj

Izvor: izrada autora prema: Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011:109

Kao što je vidljivo sa slike, tri su razine opće države. Središnja država obuhvaća proračunske korisnike i izvanproračunske fondove. U proračunske korisnike ubraja se čitav niz različitih subjekata kao što su ministarstva, zavodi, instituti, akademije, uredi, komisije, i sl. „Proračunski korisnici su državna tijela i ustanove čiji je isključivi osnivač Republika Hrvatska i/ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili su sastavnice tog tijela ili ustanove koje im je ujedno isključivi osnivač, a čiji se rashodi za zaposlene i/ili materijalni rashodi osiguravaju u proračunu i/ili koji ostvaruju prihode iz državnog proračuna i/ili na temelju javnih ovlasti, zakona i drugih propisa, pri čemu ti prihodi iznose 50 posto ili više od ukupnih prihoda odnosno kojima je izvor prihoda proračun jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u iznosu od 50 posto ili više“ (Zakonu o proračunu, 2021).

Zakon o proračunu (2021) također navodi i tko su izvanproračunski korisnici: „Izvanproračunski korisnici su ustanove, trgovačka društva i druge pravne osobe koje nisu proračunski korisnici, a koji pojedinačno ili kumulativno ispunjavaju sljedeće uvjete:

- da im je isključivi osnivač ili vlasnik Republika Hrvatska i/ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, da u njima Republika Hrvatska odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ima odlučujući utjecaj na upravljanje i da se u opći proračun uključuju s obzirom na način financiranja
- da su prema pravilima statističke metodologije Europske unije (ESA 2010, propisana Uredbom (EU) 549/2013 Europskog parlamenta i Vijeća) razvrstani u sektor opće države.“

Uvidom u Podatke iz Registra proračunskih i izvanproračunskih korisnika (2020) vidljivo je kako su izvanproračunski korisnici:

1. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje,
2. Hrvatski zavod za zapošljavanje,
3. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje,
4. Hrvatske vode,
5. Hrvatske ceste d.o.o.,
6. Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost,
7. Agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka,
8. Centar za restrukturiranje i prodaju,
9. HŽ infrastruktura d.o.o.,

10. Autocesta Rijeka – Zagreb d.d.,
11. Hrvatske autoceste d.o.o.,
12. HŽ putnički prijevoz d.o.o.

Regionalna vlast uključuje županije i županijske izvanproračunske korisnike. Tu spada 20 županija i grad Zagreb te 20 izvanproračunskih uprava za ceste (za svaku županiju po jedna uprava). U lokalnu vlast spadaju općine i gradovi te lokalna trgovačka društva, odnosno trgovačka društva u vlasništvu lokalnih jedinica čije se osnivanje temelji na ostvarenju ciljeva iz samoupravnog djelokruga od lokalnog značaja (ili temeljem posebnih propisa).

### **3.2. Nefinancijska javna poduzeća i javne službe**

„Javnim nefinancijskim poduzećima smatraju se poduzeća u vlasništvu i/ili pod kontrolom države (javna poduzeća)“ (Kesner-Škreb, 2006:93). Javno poduzeće objedinjuje koncept jasnosti i tržišnosti. Elementi javnosti odnose se na to da najvažnije poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala, putem odbora, različitih agencija, i sl. Odluke se ne donose na način da se isključivo mora ostvarivati financijska dobit, već se gleda širi društveni interes. Nadalje, dobiti, odnosno gubici poslovanje putem državnog proračuna pripadaju cijeloj zajednici, a javno je poduzeće odgovorno za svoje poslovanje ciljem društvu kao krajnjem „čuvaru“ javnog interesa. Tržišni elementi podrazumijevaju očekivanje da javno poduzeće bude financijski stabilno u dugom roku te da bi cijene koje takvo poduzeće naplaćuje trebale biti zasnovane na troškovima poslovanja (tj. cijene bi trebale pokriti granične troškove) (Kesner-Škreb, 1993:93).

Javna poduzeća postoje zbog tržišnih neuspjeha privatnih poduzeća kao što je primjerice slučaj kod prirodnih monopola koji bi, u slučaju da nema državne regulacije, proizvodili ne samo nedovoljnu količinu proizvoda već bi ti proizvodi imali i previsoke cijene. Iz tog razloga država najčešće javna poduzeća osniva u području komunalnih usluga, kao što je npr. elektroopskrba, transportne usluge, komunikacije, vodoopskrba i luke.

„Nefinancijska poduzeća u mnogim zemljama pružaju usluge na nekomercijalnoj osnovi, obično u obliku nižih cijena od onih potrebnih za pokrivanje troškova (npr. naplaćivanje struje po cijeni nižoj od tržišne za seoska domaćinstva), dok u nekim zemljama prema

zahtjevu države pružaju i određene socijalne usluge. Te se nekomercijalne aktivnosti mogu financirati unakrsnim subvencioniranjem između raznih grupa potrošača (neki potrošači plaćaju više, a neki nižu cijenu za istu uslugu) ili se gubitak nefinancijskih javnih poduzeća pokriva iz proračuna, što narušava transparentnost sustava. U Hrvatskoj u ovu skupinu primjerice spadaju Hrvatska elektroprivreda, Hrvatska lutrija i Hrvatske šume“ (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011:103).

Uz nefinancijska javna poduzeća često se koristi i pojam javne službe. Javne službe predstavljaju djelatnosti kojima se zadovoljavaju javne potrebe putem kojih se realiziraju neke od temeljnih vrijednosti na kojima počivaju suvremena demokratska društva (Đulabić, 2007:138). Najčešće se ostvaruju u društvenim djelatnostima kao što su odgoj i obrazovanje, zdravstvo, kultura, znanost i dr. Također se ostvaruju i određenim gospodarskim djelatnostima, poput elektroprivrede, telekomunikacija, javnog prijevoza i dr. kroz organizacijsku formu javnih poduzeća.

Javne službe, uz naknadu ili bez nje, ustupaju neko javno dobro. „Javna dobra su sva dobra koja služe većem broju korisnika i, što je vrlo važno, to su ona dobra gdje uključivanje novog korisnika ne smanjuje zadovoljstvo postojećih i njihov dotadašnji stupanj korištenja. Na primjer, čist zrak koriste podjednako svi; uključivanje novog korisnika ne umanjuje mogućnost korištenja tog istog zraka postojećim korisnicima niti proizvodi dodatne troškove. Isto tako, javno se dobro mora ponuditi i učiniti dostupnim svim korisnicima pod jednakim uvjetima. Iz toga slijedi da nije lako utvrditi preferencije glede korištenja pojedinih javnih dobara, jer ih potencijalni korisnici ne žele otkrit“ (Jurković, 2002:17).

Javne službe širok su pojam te u različitim zemljama imaju različito značenje, odnosno obuhvaćaju različite subjekte. Moguće ih je klasificirati na različite načine, a među temeljnim kriterijima klasifikacije su (Koprić et. al., 2016:218):

- „kriterij svrhe (služe li određene djelatnosti vršenju vlasti ili obavljanju društveno korisnog posla koji nije primarno ovisan o mehanizmu vlasti, već o odnosima s korisnicima),
- kriterij omogućavanja djelovanja tržišta (obavljaju li se određene djelatnosti putem mehanizma tržišta ili je ono djelomično ili potpuno ograničeno),

- kriterij razine javne uprave na kojoj se javne službe obavljaju (djelatnosti koje se obavljaju na cjelokupnom državnom teritoriju te regionalne odnosno lokalne djelatnosti),
- kriterij zadovoljavanja potreba (neposredno zadovoljavanje potreba pojedinca, posredno zadovoljavanje potreba pojedinca, zadovoljavanje šireg društvenog interesa) te kriterij pravnog statusa nositelja (obavljaju li ih organizacije javnog ili privatnog sektora ili je riječ o mješovitim organizacijskim oblicima)“.

Jedna od suvremenih klasifikacija javne službe dijeli na gospodarske, strateške i društvene (Koprić et. al., 2016:218-219). Prilikom korištenja gospodarskih javnih službi plaća se određena naknada. Strateške službe poput registracije rođenja, smrti, zaključenja braka prikupljanje poreza, kažnjavanje građana, izdavanje osobnih identifikacijskih dozvola i ostalo obavlja isključivo državna uprava jer su od posebne važnosti. Društvene službe obavlja država iako se mogu obavljati putem mehanizma tržišta zbog garancije osiguranja obavljanja tih djelatnosti u odnosu na kvalitetu, količinu i opće prihvatljivu cijenu. Takve djelatnosti su zdravstvo i socijalna zaštita, obrazovanje i dr.

Osim pojmova „nefinancijska javna poduzeća“ i „javne službe“, često se upotrebljava i pojam „pravne osobe od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“. To su one pravne osobe koje prema vlasničkom udjelu, teritorijalnom značaju, tržišnom udjelu u ekonomiji, dodanoj vrijednosti koju ostvaruju djelatnošću i broju zaposlenika, pridonose ostvarivanju strateških ciljeva, bilo gospodarskih i/ili socijalnih ciljeva (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).

Postoje opći i posebni kriteriji prema kojima se utvrđuju pravne osobe od posebnog interesa, a to su:

- „da je osnovna djelatnost pravne osobe upravljanje općim dobrima i dobrima od interesa za Republiku Hrvatsku, koja su kao takva utvrđena posebnim propisima (vode, šume, poljoprivredna zemljišta, pomorsko dobro, ceste, željeznice i sl.)“ (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).
- „da je u opisu djelatnosti pravne osobe upravljanje, održavanje i unaprjeđenje infrastrukture i distribucijskih mreža u kojima fizička infrastruktura predstavlja

prirodni monopol, zbog čega se konkurencija na tržištu ne može razviti (promet, elektroničke komunikacije, energetika i sl.), a koje su važne za neometano kretanje i opskrbu stanovništva i poslovnih subjekata“ (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).

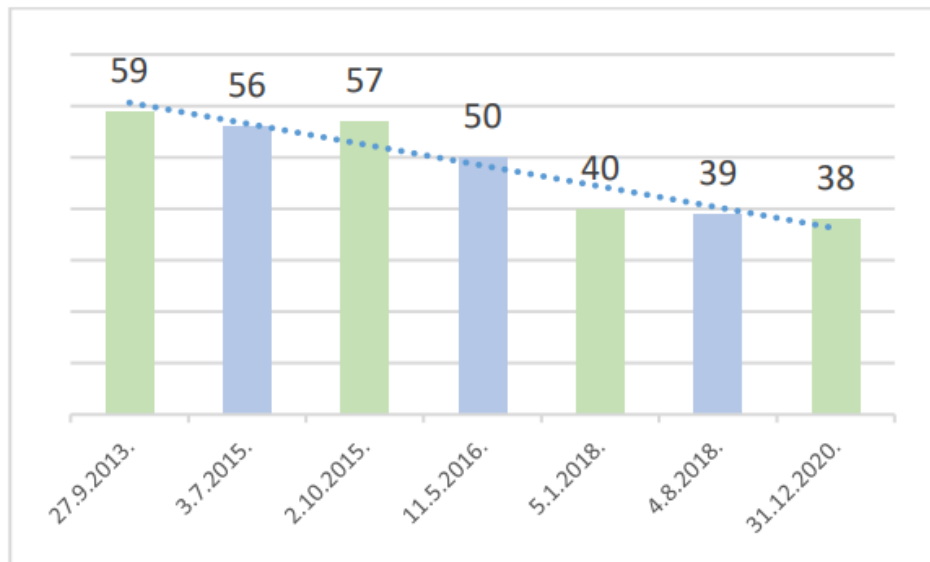
- „da je pravna osoba davatelj univerzalne usluge koja se obavlja kao javna usluga sukladno zakonodavstvu Europske unije i Republike Hrvatske, kao što su proizvodnja i distribucija električne energije, poštanske usluge, elektroničke komunikacijske usluge, te ostale djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge, a njima se osigurava pravo kupca na javnu uslugu propisane kvalitete na cijelom području Republike Hrvatske po realnim, usporedivim i transparentnim cijenama“ (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).
- „da je pravna osoba obveznik primjene zakonskih ili podzakonskih akata koji za cilj imaju smanjenje energetske siromaštva, odnosno zaštite ugroženih potrošača kojima su, zbog iznimno slabe financijske situacije, otežani pristup i korištenje javne usluge u okviru univerzalne usluge“ (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).
- „da osnovna djelatnost kojom se bavi pravna osoba ima poseban značaj za Republiku Hrvatsku, a odnosi se na upravljanje nekretninama i drugom imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, pružanje usluga isključivo za nadležna tijela javne uprave (izrada službenih dokumenata, informatička sigurnost i sl.), obrambenu industriju, proizvodnju i distribuciju nafte i plina, medicinske proizvode, elektroničke komunikacije, financije, bankarstvo, informatiku, igre na sreću, turizam, cestovni, željeznički, zračni i pomorski promet“ (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020)

Ukoliko pravna osoba ne zadovoljava niti jedan od općih kriterija, a za istu postoji potreba za uvrštavanjem na popis pravnih osoba od posebnog interesa, mogu se primijeniti i posebni kriteriji, a to su pozitivan financijski učinak na državni proračun Republike Hrvatske te značaj i veličina udjela na tržištu (Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, 2020).

U Hrvatskoj je prisutan trend smanjenja broja pravnih osoba od posebnog interesa, što je vidljivo na grafikonu 1. Godine 2013. ukupno je bilo 59 takvih pravnih osoba, a na kraju



2020. godine njihov broj je iznosio 38. Takvo smanjenje ponajviše je posljedica restrukturiranja pojedinih pravnih subjekata, odnosno pripajanja i spajanja drugim pravnim osobama od posebnog interesa.



Grafikon 1. Broj pravnih osoba od posebnog interesa  
od 2013. do 2020. godine

Izvor: Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2021:8

S obzirom na sve navedeno u ovom potpoglavlju, jasno je da poduzeće Hrvatska elektroprivreda (HEP), koje će se u ovom radu obraditi u praktičnom dijelu, pripada pod nefinancijsko javno poduzeće, odnosno javnu službu, odnosno pravnu osobu od posebnog interesa. Osim takvih javnih poduzeća, postoje i javne financijske institucije koje se ukratko opisuju u nastavku.

### 3.3. Javne financijske institucije

Javne financijske institucije osniva se kako bi se osigurale određene tzv. kvazifiskalne usluge. Najčešće se osnivaju u tranzicijskim zemljama i zemljama u razvoju. Jedan od primjera na ovom području su banke koje kreditiraju odabrani sektor ili poduzeća uz manju kamatnu stopu i povoljnije uvjete, kao što to primjerice radi Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Javne financijske institucije mogu se podijeliti na monetarne i nemonetarne.

Monetarna financijska javna poduzeća predstavljaju rezidentna depozitarna društva koja su pod kontrolom jedinica opće države. Monetarna financijska poduzeća čine: financijska društva, tržišne neprofitne institucije i kvazijavna društva (Bajo, 2008:25). „U ovu skupinu ubrajaju se Hrvatska narodna banka (HNB), Hrvatska poštanska banka (HPB), Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR), Croatia osiguranje d.d. i Croatia banka“ (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011).

„Nemonetarna financijska javna poduzeća su sva rezidentna financijska društva pod kontrolom jedinica opće države (osim javnih depozitarnih društava i središnje banke) i ona su kombinacija nefinancijskih i nemonetarnih financijskih javnih društava. Te institucije obavljaju pomoćne aktivnosti transakcija vezanih za financijsku imovinu i obveze ili transformaciju sredstava; ne izlažu se riziku osiguranja financijske imovine ili stvaranja obveze, nego obavljaju financijsko posredovanje kao glavnu aktivnost. U ovoj su skupini Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), Financijska agencija (FINA) te Središnje klirinško depozitarno društvo (SKDD)“ (Bejaković, Vukšić, Bratić, 2011:103).

## **4. Upravljanje plaćama i nagrađivanjem u javnom sektoru**

Materijalne kompenzacije i dalje su većini zaposlenika najbolji motivator. Plaće i novčane naknade, kao i druga materijalna prava, važan su čimbenik i pri odabiru radnog mjesta u javnom sektoru, no istovremeno čine i velik dio javnih rashoda. S jedne strane je tako potrebno adekvatno platiti rad zaposlenika, što utječe na privlačenje i zadržavanje ljudskog kadra, a s druge troškove rada svesti na prihvatljivu mjeru. Zato je važno provoditi upravljanje plaćama u javnom sektoru.

### **4.1. Upravljanje plaćama u javnom sektoru**

U kriznim vremenima, kao što je to npr. bilo u slučaju globalne ekonomske krize koja je nastupila 2008. godine, mnoge zemlje provode programe štednje u javnom sektoru, što obuhvaća smanjenje plaća zaposlenicima te ograničavanje novog zapošljavanja. Kratkoročno, takve mjere mogu doprinijeti poboljšanju javnih financija, no ukoliko se zadrže na dugi rok, javni će se sektor uvelike izgubiti privlačnost u usporedbi s privatnim sektorom (Bejaković, 2015:113).

Smanjenje plaća i ograničenje zapošljavanja može se provoditi i u situacijama kada se država ne suočava s krizom, no, kao što je prethodno spomenuto, takve će mjere imati posljedice. Kako bi se smanjio broj ljudi u javnom sektoru, a posljedično i trošak rada, odnosno plaća, moguće je posegnuti i za prijevremenim „slanjem“ zaposlenika u mirovinu (ovisno o kojem je dijelu javnog sektora riječ) te otpuštanju uz kompenzaciju otpremnina.

Za određene elemente javnog sektora zakonom je ili kolektivnim ugovorom određen sustav plaća. Zakon o plaćama u javnim službama (2009) uređuje načela za određivanje plaća službenika i namještenika u javnim ustanovama i drugim pravnim osobama kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i javne ustanove kojima se sredstva za plaće osiguravaju iz sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Navedenim je zakonom propisano na koji se način utvrđuju radna mjesta službenika i namještenika te kako se sukladno utvrđenim radnim mjestima obračunavaju plaće. „Plaću službenika i namještenika čini umnožak koeficijenta složenosti

poslova radnog mjesta na koje je službenik i namještenik raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža“ (Zakon o plaćama u javnim službama, 2009).

Određena tijela, institucije, ustanove, itd., javnog sektora u Republici Hrvatskoj koriste COP, centralizirani obračun plaća. Riječ je o poslovno-informatičkom sustavu koji služi kao podrška za upravljanje rashodima troškova ljudskih resursa u javnom sektoru. Sustav omogućuje obračun plaća u institucijama javnog sektora, primjenjujući jedinstvena pravila te kvalitetno izvještavanje o isplaćenim plaćama na razini javnog sektora, grupa poduzeća i institucija, pojedinačnih poduzeća i institucija pa i samih zaposlenika. Ovim se sustavom koristi otprilike oko 2.100 institucija i poduzeća koji se nalaze u javnom sektoru (Fina, 2022).

U nefinancijskim javnim poduzećima, odnosno u svim onim javnim poduzećima za koja se plaće ne osiguravaju iz državnog proračuna, bit će potrebno definirati svojstveni sustav upravljanja plaćama. Kvalitetan sustav plaća ima višestruke koristi za poduzeće i zaposlenike koji u njemu rade (slika 2).



Slika 2. Koristi od definiranog sustava plaća

Izvor: Prava formula, 2022.

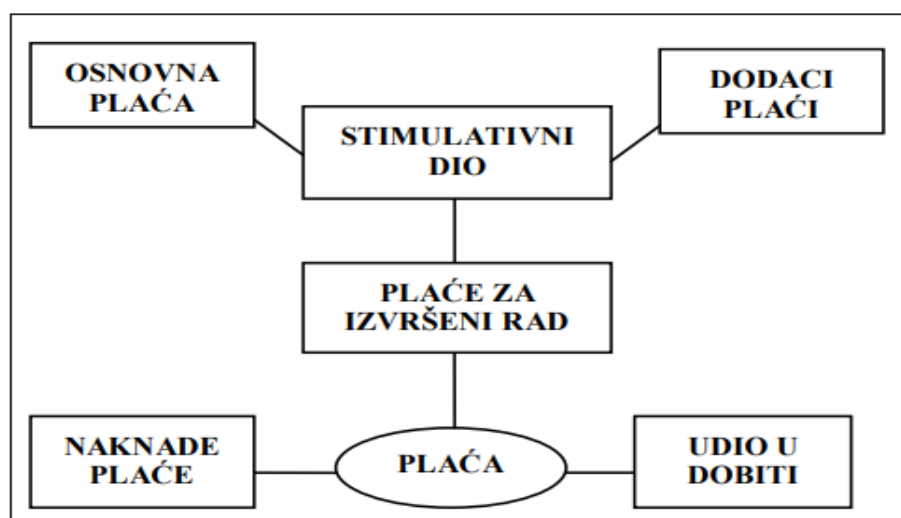
Sustav plaća koji je kvalitetno definiran važan je za zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika na radnom mjestu. Osim toga, takav sustav odražava internu i tržišnu vrijednost posla koji

zaposlenik obavlja te predstavlja podlogu za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću. S obzirom da su materijalne kompenzacije za najveći broj zaposlenika glavni motivator, kvalitetan sustav plaća čini dobar temelj i za sustave programa i nagrađivanja u javnom sektoru, o čemu će više govora biti u zasebnom potpoglavlju.

Prvi korak u izgradnji sustava plaće u javnom sektoru je definiranje strategije plaća, odnosno, definiranje strateških ciljeva sustava plaća. Po tome se organizacije i poduzeća mogu znatno razlikovati. U kontekstu određivanja strategije plaća potrebno je odrediti (Prava formula, 2022):

- što se želi vrednovati i nagrađivati u kontekstu napredovanja, povišica, promocija i zadržavanja ključnih pozicija i talenata;
- fleksibilnosti sustava plaća;
- ciljane minimalne i maksimalne plaće;
- komunikacijsku strategiju i razinu transparentnosti,
- način rješavanja odstupanja kod prelaska na novi sustav plaća;
- i sl.

Općenito se pod pojmom plaće misli na svotu novca koju je poslodavac zakonski dužan isplatiti zaposleniku u radnom odnosu za rad koji je zaposlenik za određeno radno vrijeme obavio za poslodavca. No, plaća se zapravo sastoji od pet temeljnih komponenti (slika 3).



Slika 3. Temeljne komponente plaće

Izvor: Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:61

Od navedenih elemenata za sustav i programe nagrađivanja najznačajniji su oni elementi na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a to su osnovna plaća, stimulativni dio te dodaci na plaću.

Stimulativni dio plaće za cilj ima poticati i osigurati kontinuirano ostvarenje radnog učinka zaposlenika, kako s aspekta poslovnog rezultata poduzeća, tako i s aspekta samog zaposlenika. Ipak, stalno poboljšanje rezultata zaposlenika na dugi rok nije moguće jer bi to dovelo do iscrpljivanja zaposlenika i manjoj kvaliteti proizvoda i usluga, uz istovremeno neproporcionalno povećanje troškova. Stimulativni dio plaće utvrđuje se sukladno pojedinačnim poslovima i radnim zadacima, a moguće ga je postaviti prema učinku zaposlenika (plaćanje po normi proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga, plaćanje po vremenskoj normi) te prema osnovi premija (stimuliranje zaposlenika na racionalno trošenje materijalnih i nematerijalnih resursa (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:61).

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima, ti uvjeti mogu imati štetne posljedice za pojedinca Skupine dodataka na plaću su:

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
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora“ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:61).

Odgovorne osobe trebaju definirati visinu i strukturu plaće, a također i dio plaće koji ovisi o učinku. Bitno je da je sustav pravedan, ostvariv te da se može provoditi kontrola. Međutim, sa sustavom plaćanja po učinku u javnom sektoru postoje određeni problemi. Jedan od glavnih problema je taj što sustav plaćanja po učinku može rezultirati sa tzv. eskalacijom ocjenjivanja učinka i plaćanja, što u konačnici može značajno povećati trošak rada, tj. trošak zaposlenih.

Pod pritiskom zadržavanja osoblja ili zapošljavanja dodatnog osoblja kako bi se savladala interna „uska grla“ menadžeri znaju dati bolje ocjene i bolju plaću osoblju, ponekad i na nekritičan način. Drugi važan problem je taj što ne postoji univerzalna shema ocjenjivanja

učinka, kao i činjenica da niti jedna shema ocjenjivanja učinka ne može biti u potpunosti objektivna jer sve sadrže snažnu komponentu subjektivnog procjenjivanja. Vezano uz povećane troškove zbog plaćanja po učinku, može se raspravljati o tome kako takvi troškovi mogu biti nadoknađeni povećanom produktivnošću, međutim, i sa mjerenjem produktivnosti u pojedinim dijelovima javnog sektora postoje ozbiljni problemi jer nisu sve aktivnosti koje se obavljaju u javnom sektoru mjerljive. Općenito, iskustva različitih zemalja pokazala su kako uvođenje sustava plaćanja po učinku u javnom sektoru posjeduje mnogobrojne probleme, a malobrojne koristi (Cardona, 2008:4):

- veliki materijalni i nematerijalni troškovi (vremenski resursi) primjene sustava plaćanja po učinku;
- u velikom broju slučajeva primjenjivost sustava moguća je samo na višim razinama;
- kazne i sankcije za neizvršenje zadataka i neučinkovitost najčešće ne postoje;
- otežano mjerenje učinkovitosti kod poslova gdje ne postoje očiti kvantitativni rezultati;
- nepostojanje dokaza da sustav plaćanja po učinku doprinosi poboljšanju učinkovitosti u upravljanju ljudskim resursima ili kvaliteti pružene usluge;
- dodatno nagrađivanje ne predstavlja značajnu motivaciju za zaposlenike,
- i dr.

Međutim, bez obzira na prethodno navedena ograničenja, probleme i izazove, to ne znači da se sustav plaćanja po učinku ne može kvalitetno sprovesti u nekim dijelovima javnog sektora. Neovisno o tome postoji li sustav plaćanja po učinku ili ne, osim strategije plaća potrebno je izvršiti i druge korake u upravljanju plaćama u javnom sektoru, kao npr. odrediti platne razrede. Platni razredi određuju se temeljem vrednovanja radnih mjesta te se poslovi potom grupiraju u platne razrede, s obzirom na njihovu složenost i zahtjevnost. U obzir treba uzeti i staž zaposlenika te povećanje plaće sa povećanjem staža. U konačnici, broj i vrsta platnih razreda ovisit će o različitim čimbenicima kao što su prethodno definirana strategija plaće, složenost poslova, veličina organizacije i broj zaposlenika, i dr. U postupku upravljanja plaćama općenito je dobro plaće uskladiti s tržišnim vrijednostima u branši, za pojedine specifične poslove, deficitarna zanimanja, i sl.

Sukladno svojim mogućnostima i potrebama, poduzeće će plaće uskladiti s donjim ili gornjim kvantilom tržišne plaće, odnosno medijanom. Usklađivanje plaća važno je zbog privlačnosti

radnog mjesta. Ono se može provesti unutar javnog sektora za iste ili slične poslove i radna mjesta, ali i u odnosu na privatni sektor. No, poznato je da u javnom sektoru plaće gotovo pa nikad ne mogu pratiti plaće u privatnom sektoru. Drugim riječima, privatni je sektor u mogućnosti ponuditi znatno veće plaće za isti posao. Za neka radna mjesta neće biti niti moguće izvršiti ovu usporedbu jer je obavljanje pojedinih poslova povjereno isključivo javnom ili privatnom sektoru.

#### **4.2. Sustavi i programi nagrađivanja u javnom sektoru**

Sustavi i programi nagrađivanja važni su za upravljanje motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika. Motivacija se može definirati kao ponašanje koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a čovjek svojim ponašanjem te potrebe želi zadovoljiti. Motivacija utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, produktivnost, poboljšanje radnog učinka zaposlenika i efikasnost (Varga, 201:153-154).

Zadovoljstvo zaposlenika i motivacija često se poistovjećuju, no zapravo je riječ o različitim pojmovima. „Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata. Takvim razdvajanjem pojmova lakše je razumjeti da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto, te druge moguće kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije“ (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016:111).

Koncept zadovoljstva na radnom mjestu uključuje skup stavova prema različitim sastavnicama, npr. samom poslu, nagradama za rad, socijalnom i organizacijskom aspektu obavljanja radnog mjesta, itd. Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom i motivirani za rad ujedno su uspješniji u obavljanju svog posla, ulažu veće napore za postizanje učinaka te su spremniji prihvatiti organizacijske promjene.

Ukoliko zaposlenik zna da će za iznimno dobro obavljen posao dobiti nagradu koja će mu nešto značiti, on će biti motiviran. U slučaju da u tome uspije i da primi adekvatnu nagradu, on će ujedno biti i zadovoljan, što se će se pozitivno odraditi na njegov daljnji radni angažman. Mogu se razlikovati dvije osnovne vrste motivacije: intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska).



Kada se govori o intrinzičnoj motivaciji, mogu se izdvojiti njene tri vrste. Prva se odnosi na aktivnosti čije obavljanje donosi zadovoljstvo, a druga ispunjenje. Treća je u vezi s osobnim mjerilima i stavovima te obuhvaća moralne vrijednosti, humanitarni rad, posvećenost obitelji, i dr. Ekstrinzična motivacija odnosi se na sve ono što pojedinca „izvana“ navodi na aktivnost i određuje njezin smjer i trajanje. Aktivnosti su u slučaju ekstrinzične motivacije sredstvo za postizanje cilja. Ukoliko pri postizanju cilja izostane nagrada, najčešće neće biti ni aktivnosti. Najčešći oblik nagrade je plaća za obavljeni rad (Bejaković, 2015:116).

Sustavi i programi nagrađivanja mogu biti materijalni i nematerijalni. Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne, kako je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Organizacija	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević, 1999:614

Plaća nije jedina materijalna kompenzacija, no i dalje se smatra najvažnijom. Mogućnost povećanja plaće, bonusa ili poticaja na plaću za većinu je ljudi i dalje najvažniji motivacijski čimbenik, dok je samo primanje takve nagrade najčešći razlog većeg zadovoljstva na radnom mjestu. Kao što se vidi iz priložene tablice, materijalne kompenzacije mogu se ostvariti na

osobnoj ili organizacijskoj razini. Svim materijalnim kompenzacijama zajedničko je to da poboljšavaju materijalni položaj zaposlenika.

Za razliku od materijalnih kompenzacija, postoje i nematerijalne kompenzacije kao što su razvoj karijere, mogućnost obrazovanja i usavršavanja, dizajniranje i oblikovanje poslova, rad u organizacijskoj kulturi sukladnoj mišljenjima i stavovima zaposlenika, timski rad, sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka, i dr. Menadžeri trebaju saznati koji su najjači motivatori za njihove zaposlenike te sukladno tom saznanju oblikovati i strategije motiviranja, a potom i sustave i programe nagrađivanja.

Kako bi se uopće znalo kojeg zaposlenika nagraditi, a kojeg možda sankcionirati jer nije ispunio ono što se od njega tražilo, potrebno je mjeriti radni učinak. Proces mjerenja radnog učinka (radne uspješnosti) općenito se sastoji od tri koraka (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:60):

1. „određivanje posla i kriterija uspješnosti – odnosi se na utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada kao i određivanje standarda radne uspješnosti te postavljanje ciljeva
2. ocjenjivanje uspješnosti – sastoji se od dvije faze: odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja.
3. razgovor o uspješnosti – to je sastavni, nezaobilazni i izrazito važan dio cjelovitog procesa ocjenjivanja uspješnosti, čija je svrha davanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju i postavljanje ciljeva i plana razvoja za sljedeće razdoblje.“

Danas su dostupne različite metode i tehnike procjene radnog učinka, a neke od njih su (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:61):

- „metode uspoređivanja – procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, čime se najčešće uspoređuje ukupna uspješnost.
- ljestvice procjene – najpopularnija metoda procjenjivanja radne uspješnosti, čime se ocjenjuje individualna uspješnost u usporedbi s prethodno postavljenim radnim standardima.
- check-liste (liste označavanja) – liste koje se sastoje od niza pozitivnih i negativnih konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu.“

Kada je riječ o javnom sektoru, za pojedine dijelove javnog sektora zakonski je propisana obveza ocjenjivanja zaposlenika. Npr., Zakonom o državnim službenicima propisane su odredbe vezane uz ocjenjivanje državnih službenika. Navodi se kako je svrha ocjenjivanja državnih službenika „poticanje državnih službenika na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te utvrđivanje njihovog doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi“ (Zakon o državnim službenicima, 2019). Ovaj navod također potvrđuje da su vrednovanje radnog učinka i ocjenjivanje u uskoj vezi sa nagrađivanjem zaposlenika.

Nekoliko je ocjena koje državni službenik može dobiti prilikom postupka ocjenjivanja. Jedna od njih je i ocjena „uspješan“ koja se dodjeljuje ukoliko državni službenik pokazuje potrebnu razinu stručnosti i kompetencije te pouzdano i pravodobno, sukladno pravilima struke, obavlja svoj posao. Ova ocjena podrazumijeva da su pogreške u radu i postupanju službenika zanemarive.

Državni službenik može dobiti i višu ocjenu od ocjene „uspješan“, i to ocjene (Zakon o državnim službenicima, 2019):

- „primjerman“ – državni službenik pokazuje visoku razinu stručnosti i kompetencija, poštivanje službene dužnosti što mu osigurava prvorazredno obavljanje službe. Državni službenik daje korisne prijedloge za unapređenje, te pokazuje iznimnu motivaciju za rad, postiže rezultate u radu bolje od predviđenih;
- „izuzetan“ – Državni službenik obavlja opseg poslova koji je znatno veći od uobičajenog ili je inovativan i kreativan, dodatno angažiran, te aktivno sudjeluje u unapređenju upravnog područja.

Postoji i niže ocjene od ocjene „uspješan“, a to su:

„zadovoljava“ – „ako državni službenik pokazuje nižu razinu stručnosti i kompetencija od potrebne za uredno izvršavanje službenih zadataka, čiji rad i poštivanje službene dužnosti osiguravaju najmanju moguću mjeru prihvatljivih standarda kvalitete rada i preciznosti u obavljanju službe, koji ima pogreške u radu i postupanju, odnosno koji službene zadatke bez opravdanog razloga obavlja izvan rokova ili protivno pravilima struke, na čiji rad i postupanje nadređeni službenik ima primjedbe“ (Zakon o državnim službenicima, 2019);

- „ne zadovoljava“ – „ako ne pokazuje potrebnu stručnost i kompetencije za ostvarivanje minimuma standarda kvalitete rada te pouzdanog i prihvatljivog obavljanja službe, ima značajne pogreške u radu ili postupanju, odnosno koji službene zadaće učestalo izvršava izvan rokova ili protivno pravilima struke te ne pokazuje interes za kvalitetu svog rada unatoč tome što nadređeni službenik ili čelnik tijela ima primjedbe na njegov rad“ (Zakon o državnim službenicima, 2019).

Neovisno o konkretnom radnom mjestu, ocjenjivanje se uvijek treba temeljiti na procjeni učinkovitosti rada zaposlenika, zbog čega je prethodno važno postaviti standarde. Ukoliko zaposlenik ne uspiju ispuniti prethodno definirane standarde ne mora nužno značiti da je on neproduktivan ili neuspješan u obavljanju svog posla jer je moguće da su standardi i krivo postavljeni (precijenjeni ili podcijenjeni). Na sličan način kao što je to slučaj sa ocjenjivanjem državnih službenika može se provesti i ocjenjivanje drugih zaposlenika javnog sektora.

Prethodno je opisan sustav nagrađivanja koji se temelji na radnoj uspješnosti. Osim takvog sustava, postoji i sustav nagrađivanja koji se temelji na znanjima i vještinama gdje zaposleni podižu svoja primanja ili dobivaju druge nagrade temeljem stjecanja novih znanja, novih vještina i kompetencija (Salopek i Katavić, 2019:121).

U principu, svi sustavi i programi nagrađivanja koji se primjenjuju u privatnom sektoru mogu se primjenjivati i u javnom. Nagrade u javnom sektoru tradicionalno su predstavljale priznanje zaposlenicima za dugogodišnju vjernost, no razvojem teorije upravljanja ljudskim potencijalima i prepoznavanjem važnosti nagrađivanja, nagrade u javnom sektoru proširile su se na sve oblike materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. „Tijekom 1990-ih počeli su se nagrađivati i timovi, organizacijske jedinice te cjelokupne organizacije, i to za kvalitetu, izvedbu i/ili inovaciju u pružanju usluga i upravljanju“ (Džinić, 2012:1014-1015).

Ipak, s obzirom da javni sektor pretežno pruža nestandardizirane usluge te kako često ne postoji konkurencija, vrednovanje, ocjenjivanje i nagrađivanje u pojedinim dijelovima javnog sektora susreću se sa određenim specifičnostima. Različite države na različite su načine pokušale riješiti probleme i izazove vezane uz ovu tematiku (Bejaković, 2015:117-118):

- Mađarska – sustavi mjerenja učinaka i nagrađivanja zaposlenika vrlo su slabo povezani, a nagrađivanje zaposlenika ovisi o obrazovnoj razini i radnome iskustvu.
- Španjolska – bonus u vezi s postignutim učinkom plaća se mjesečno i ponovno vrednuje na kraju godine, uzimajući u obzir ciljeve iz godišnjega plana.
- Švedska – javne agencije pregovaraju i odlučuju o uvjetima zapošljavanja u zadanim granicama kolektivnog pregovaranja. Moguće povećanje plaće mora se uskladiti s predviđenima proračunskim rashodima.
- Italija – procjenjuje se učinak samo za rukovodeće osoblje i vođe timova. Model zapošljavanja sadrži opis kompetencija, sposobnosti, znanja i stručnosti rukovodećeg osoblja.
- Austrija – jasni ciljevi i očekivani učinci utvrđeni su za sve zaposlenike na svim razinama.
- itd.

Pojedini dijelovi javnog sektora, npr. nefinancijska poduzeća, mogu i sama razvijati svoje vlastite sustava vrednovanja, ocjenjivanja i nagrađivanja. Uspješnog zaposlenika, bez sumnje, treba motivirati i nagraditi, no s druge strane potrebno je paziti i na troškove javnog sektora, u čemu se posebno ističu upravo troškovi plaća.

Kada je riječ o hrvatskom javnom sektoru, upravo su plaće „izložene kritikama javnosti i ekonomskih stručnjaka. Prevladava mišljenje kako plaće treba staviti u realne okvire te povećati efikasnost javnoga sektora. Naglasak se, u većini slučajeva, stavlja na godine radnoga staža, a ne na učinkovitost na radnom mjestu te su zbog toga i fluktuacije u državnim poduzećima male“ (Štros, Coner i Bukovinski, 2018:77).

Povećanje plaće općenito, a tako i unutar sustava i programa nagrađivanja, stoga je osjetljivo pitanje. S jedne strane potrebno je provoditi učinkovitu politiku upravljanja ljudskim potencijalima i pobrinuti se da zaposlenici budu motivirani i zadovoljni jer će samo tako davati svoj maksimum. No, s druge strane potrebno je racionalizirati troškove u javnom sektoru, posebno prevelik broj zaposlenih i velika izdvajanja za njihove plaće.

## 5. Analiza troškova plaća i sustava nagrađivanja u HEP-u

U ovom poglavlju na primjeru Hrvatske elektroprivrede (HEP grupa) analizirat će se važnost plaća u sustavu nagrađivanja zaposlenika. Nakon toga izvršit će se usporedba troškova plaća s drugim subjektima u djelatnosti.

### 5.1. Hrvatska elektroprivreda

„Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom“ (HEP, 2022).

#### 5.1.1. Osnovne informacije o poduzeću

HEP grupa u isključivom je vlasništvu države, tj. države je jedini vlasnik. Riječ je o jednom od tipičnih primjera nefinancijskog javnog poduzeća iz javnog sektora. HEP grupu čini HEP d.d. i sljedeća društva koja su u stopostotnom vlasništvu (HEP, 2022):

- HEP-Proizvodnja d.o.o. – proizvodnja električne i toplinske energije za centralne toplinske sustave u gradovima Zagreb, Osijek i Sisak.
- HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. – odgovornost za kvalitetu isporučene električne energije krajnjim kupcima; jamac sigurne opskrbe.
- HEP ELEKTRA d.o.o. – jedini energetska subjekt ovlašten za pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom u Hrvatskoj.
- HEP-Opskrba d.o.o. – opskrba električnom energijom unutar tržišne usluge.
- HEP-Toplinarstvo d.o.o. – proizvodnja, distribucija i opskrba toplinskom energijom.
- HEP-Plin d.o.o. – distribucija i opskrba kupaca prirodnim plinom.
- HEP ESCO d.o.o. – energetske usluge, razvijanje, izvođenje i financiranje tržišno utemeljenih projekata energetske učinkovitosti.
- HEP-Trgovina d.o.o. – kupnja i prodaja električne energije i plina, optimiranje rada elektrana, trgovinsko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- HEP-Upravljanje imovinom d.o.o. – upravljanje neposlovnom imovinom HEP grupe i obavljanje turističke djelatnosti.
- Plomin Holding d.o.o. – razvijanje lokalne infrastrukturne i poduzetničkih projekata uz TE Plomin.

- HEP-Telekomunikacije d.o.o. –telekomunikacijska potpora poslovanju HEP grupe.
- ENERGETSKI PARK KORLAT d.o.o. – realizacija projekata vjetroelektrane Korlat.
- Sunčana elektrana Vis d.o.o. –proizvodnja električne energije.

Iz prethodnog popisa društava te njihovog kratkog opisa osnovne djelatnosti jasno je i zašto je HEP grupa pozicionirana, odnosno određena kao poduzeće od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku. Misija poduzeća je (HEP, 2022): „Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti.“

Vizija poduzeća određena je na sljedeći način (HEP, 2022): „HEP će biti regionalni energetska lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika.“

Kao temeljne vrijednosti određene su (HEP, 2022):

- kompetentnost i inovativnost,
- kvaliteta i poslovna izvrsnost,
- poštenje,
- odgovornost prema okolišu.

HEP grupa svjesna je da kompetentnost i inovativnost osiguravaju zaposlenici te zaposlenike smatra svojim najvrjednijim resursom. Jedna od temeljnih vrijednosti i strateških ciljeva poduzeća je i osigurati visoku kvalitetu i poslovnu izvrsnost kod svih zainteresiranih strana. Poštenje se odnosi na primjenu odrednica Etičkog kodeksa kojim je HEP definirao načela poslovnog ponašanja. Važna strateška odrednica poduzeća je i odgovornost prema okolišu (slika 4).



Slika 4. Predanost načelima ekološki prihvatljive proizvodnje, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja

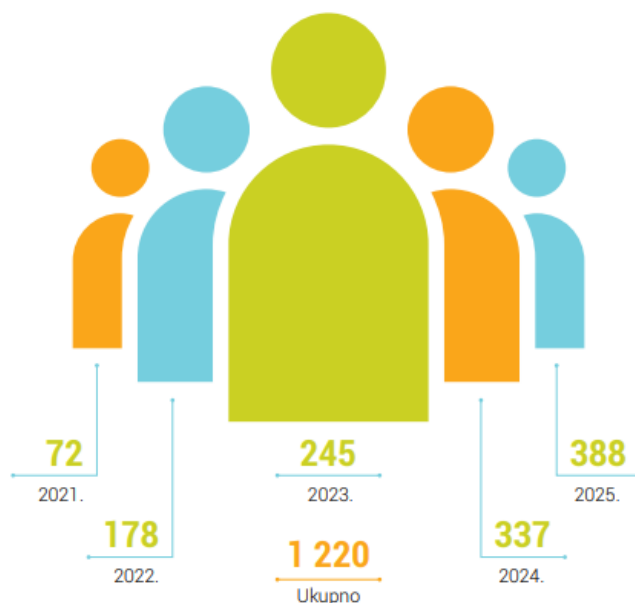
Izvor: HEP, 2022

HEP s ponosom ističe svoju predanost načelima ekološki prihvatljive proizvodnje, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja. U suvremenom društvu briga za okoliš i održivi razvoj sve je češći zahtjev mnogobrojnih dionika i interesno-utjecajnih skupina, zbog čega je odgovornost prema okolišu u HEP-u također pozicionirana kao temeljna vrijednost.

#### 5.1.2. Analiza sustava plaća

U HEP-u je na kraju 2020. godine bilo zaposleno 11.688 zaposlenika, što je povećanje od 148 zaposlenika u odnosu na 2019. godinu (HEP, 2020:19). Povećanje broja zaposlenih rezultat je odobrenih planova zapošljavanja iz 2019. te 2020. godine. U narednih 5 godina ukupno će 1220 zaposlenika ispunjavati uvjete za odlazak u mirovinu (slika 5).



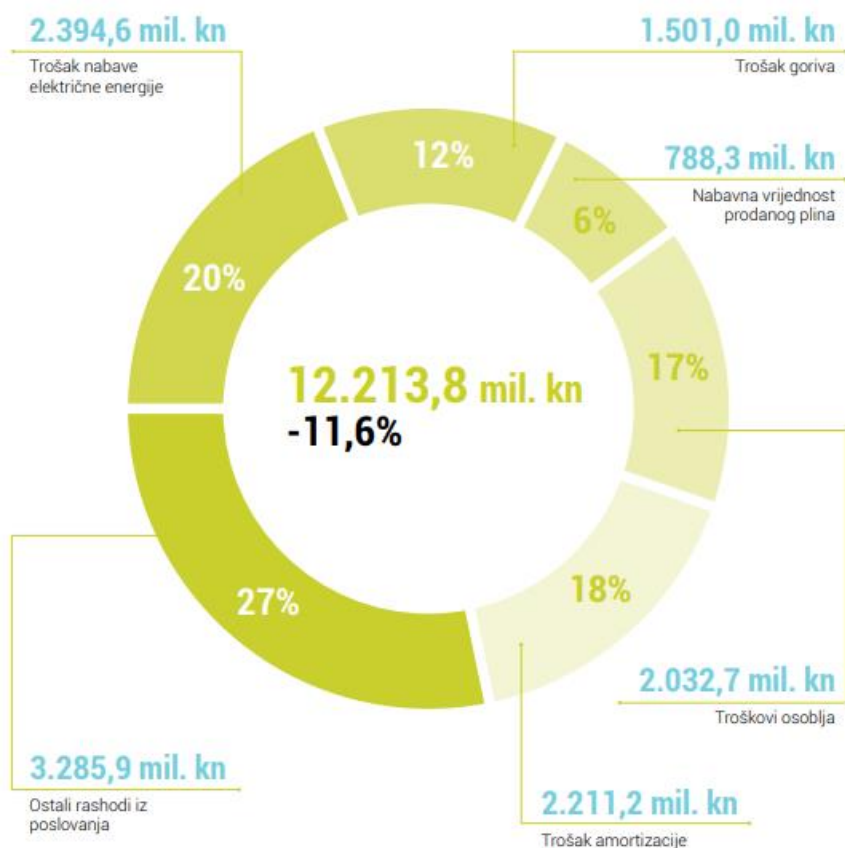


Slika 5. Broj zaposlenika koji ispunjavaju uvjete za odlazak u mirovinu u sljedećih pet godina

Izvor: HEP, 2021:188

S obzirom na činjenicu da će oko 10% svih zaposlenika kroz nekoliko godina moći ići u mirovinu, poduzeće će morati provesti novo zapošljavanje, o čemu je potrebno voditi računa na vrijeme. U 2020. godini troškovi plaća i drugih primanja zaposlenika iznosili su 2.032,7 milijuna kuna te su veći za 110,4 milijuna kuna (5,7%) u odnosu na 2019. godinu. Veći troškovi plaća također su rezultat novog zapošljavanja u 2020. godini, ali i povećanja boda za obračun plaća od 3,23%, a koji se počeo primjenjivati s početkom 2020. godine (HEP, 2021:73).

Troškovi osoblja značajni su troškovi u ukupnoj strukturi troškova HEP grupe (grafikon 2). Iako poduzeće nije uspjelo smanjiti ovu vrstu troškova u 2020. godini, ukupni su poslovni rashodi ipak smanjeni, što pokazuje da se racionalizacija troškova odvija u drugim troškovnim kategorijama, a ne troškovima osoblja. U odnosu na 2020. godinu poslovni rashodi smanjeni su za 11,6%, odnosno 12.213,8 mil. kn, što predstavlja značajno smanjenje.



Grafikon 2. Struktura poslovnih rashoda (mil. kn) i njihov udjel u ukupnim poslovnim rashodima (%)

Izvor: HEP, 2021:72

Visina plaće u HEP-u ponajviše ovisi o stručnoj spremi zaposlenika i konkretnom radnom mjestu, a potom i godinama staža. Iako poduzeće teži ujednačavanju visine plaća za oba spola, razlike u plaćama s obzirom na spol ipak postoje, no najvećim dijelom to je zato jer muškarci i žene rade na različitim položajima, odnosno radnim mjestima. Tablica 2 navodi podatke o prosječnim bruto plaćama na mjesečnoj razini u 2020. godini, sukladno stupnju obrazovanja zaposlenika.

Tablica 2. Prosječne bruto plaće u 2020. godini prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja	Žene	Muškarci
Dr	20.797,32	20.596,84
Mr	19.731,42	20.696,35
VSS	14.950,91	15.853,72
VŠS	11.637,47	12.652,44
SSS	9.781,24	10.339,90
NSS	7.754,19	7.847,07
VKV	9.503,07	11.784,94
KV	8.905,33	9.473,73
PKV	6.399,08	8.420,19
NKV	7.087,93	8.028,75

Izvor: HEP, 2021:189

Kao što je rečeno, što je stupanj obrazovanja veći, veća je i plaća u poduzeću. Na slici 6 prikazan je omjer prosječne minimalne i početne plaće u 2020. godini prema spolu.



Slika 6. Prosječne minimalne i početne plaće u 2020. godini prema spolu

Izvor: HEP, 2021:180

Ženski spol ima veću prosječnu početnu plaću, dok muški spol ima veću prosječnu minimalnu plaću. Kolektivnim ugovorom za Hrvatsku elektroprivredu utvrđeno je od čega se sastoji plaća u HEP-u (HEP, 2020:20):

- osnovna plaća,
- dodatak za prehranu zaposlenika,

- dodatak na neprekidni radni staž,
- dodatak na ukupni radni staž,
- uvećanja plaće za obavljanje radnih zadataka u iznadprosječnom opsegu i kvaliteti,
- dodatak rad u posebnim okolnostima,
- dodatak za rad u izvanrednim okolnostima uz proglašenje elementarne nepogode,
- uvećanja plaće za rad u uvjetima rada težim od uobičajenih, ,
- naknade za pogonsku pripravnost,
- varijabilni dio plaće sukladno Pravilniku o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju.

Kolektivnim ugovorom također je određeno na koji se način utvrđuje osnovna plaća. Osnovna plaća za poslove najnižeg stupnja složenosti izračunava se „na temelju vrijednosti boda od najmanje 8,25 kn bruto i tom iznosu dodaje se 0,920 bodova po satu ostvarenog redovnog efektivnog radnog vremena za troškove prehrane. Osnovni broj bodova za normalni radni učinak u punom radnom vremenu utvrđen je tako da se koeficijent, kojim se vrednuje pojedini posao, pomnoži s 400, a složenost poslova vrednuje se koeficijentom od 1,00 do 6,00“ (HEP, 2020:21). Potrebno je napomenuti kako se bodovi povisuju svake godine.

### 5.1.3. Analiza sustava nagrađivanja

Sustav nagrađivanja u HEP-u ponajviše je orijentiran na nagrađivanje kroz plaće. Svi zaposlenici imaju pravo na dodatak na plaću na neprekidni radni staž u HEP-u. Osnovna plaća, odnosno osnovni broj bodova zaposlenika uvećavaju se za 0,15% za svaku godinu neprekidnog radnog staža kod poslodavca. Osim toga, osnovna plaća zaposlenika povećava se i za svaku godinu ukupnog radnog staža za 50% (HEP, 2020:21).

Za zaposlenike koji izvršavaju poslove i radne zadatke u opsegu i kvaliteti koja je veća od prosječne, odnosno uobičajene kvalitete, poslodavac može osnovni broj bodova zaposlenika povećati do 20% (za sve koeficijente složenosti poslova). Takvu odluku donosi direktor društva, no potrebna je prethodna suglasnost Uprave HEP-a d.d. (HEP, 2020:22).

Pravilnikom o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju zaposlenika utvrđeno je da se nagrađivanje zaposlenika provodi temeljem ocjene radnog učinka. Upravljanje radnim učinkom u HEP-u obuhvaća (HEP, 2021:3):

- godišnji razgovor – odnosi se na planiranje očekivanog radnog učinka zaposlenika,

- razvojni razgovor – odnosi se na ocjenjivanje i mjerenje postignutog radnog učinka,
- savjetovanje – odnosi se na praćenje rada i davanje povratne informacije zaposleniku.

Određena su i društva, odnosno poslovi i radna mjesta koja primjenjuju Pravilnik o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju, dok druga društva primjenjuju Pravilnik o osnovama i mjerilima za raspodjelu sredstava za isplatu stimulativnog dodatka zaposlenika. Temelj za upravljanje radnim učinkom zaposlenika predstavlja opis poslova i uvjeti radnog mjesta na koje je zaposlenik raspoređen. Ocjena radnog učinka proizlazi iz ukupnih ocjena ostvarenja planiranih poslovnih i razvojnih ciljeva zaposlenika te ukupne ocjene njegovog radnog ponašanja za promatrano evaluacijsko razdoblje.

Na temelju ostvarenog radnog učinka jednog evaluacijskog razdoblja, zaposlenici mogu ostvariti pravo na isplatu varijabilnog dijela bruto plaće. Iznos varijabilnog dijela bruto plaće ovisi i o koeficijentu tipiziranog radnog mjesta i razini odgovornosti. Izračunava se kao umnožak pondera (utvrđuje se Odlukom o ostvarenim strateškim ciljevima Društva, koju donosi direktor) i prosječne mjesečne bruto plaće koja je zaposleniku isplaćena za zadnja tri mjeseca evaluacijskog razdoblja za koje je zaposlenik ostvario pravo na isplatu varijabilnog dijela plaće (HEP, 2021:20-21). Pravo na isplatu varijabilnog dijela plaće ostvaruju radnici koji su u promatranom evaluacijskom razdoblju postigli ocjenu radnog učinka 3,0 ili više. Najviši ukupni godišnji iznos varijabilnog dijela bruto plaće koji zaposleniku može biti isplaćen s obzirom na postignutu ocjenu radnog učinka prikazan je u tablici 3.

Tablica 3. Radni učinak i varijabilni dio plaće u HEP-u

<b>Ocjena radnog učinka</b>			
3.0-3.49	3.50-3.99	4.00-4.49	4.50-5.00
najviše do 2 plaće	najviše do 2.25 plaća	najviše do 2.75 plaća	najviše do 3 plaće

Izvor: HEP, 2021:21

Zaposleniku koji ostvari pravo na isplatu varijabilnog dijela plaće na temelju postignutog radnog učinka u promatranom evaluacijskom razdoblju, varijabilni dio plaće isplaćuje se kao fiksni mjesečni dodatak na plaću u razdoblju od 12 mjeseci, u iznosu jedne dvanaestine od ukupnog iznosa nagrade. U društvima gdje nije primjereno provoditi upravljanje radnim učinkom na način koji je definiran Pravilnikom o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju,

nagrađivanje putem povećanja plaće odvija se sukladno Pravilniku o osnovama i mjerilima za raspodjelu sredstava za isplatu stimulativnog dodatka zaposlenika. Taj se pravilnik ponajprije primjenjuje na radnim mjestima na kojima se obavlja djelatnost trgovine.

„Sredstva za stimulativni dodatak na plaću zaposlenika utvrđuju se na temelju godišnje mase sredstava za bruto plaće kod poslodavca. Sredstva za stimulativni dodatak na plaću zaposlenika iznose do 0,65% mase sredstava za bruto plaće kod poslodavca. Stimulativni dodatak na plaću zaposlenika kod poslodavca uređuje se posebnom odlukom poslodavca za svaki mjesec, prema ostvarenim rezultatima rada“ (HEP, 2020:23).

Ukupan iznos sredstava za isplatu mjesečnog stimulativnog dodatka na plaću utvrđuje se u iznosu od 1/12 iznosa od planirane godišnje mase sredstava za stimulativni dodatak organizacijske jedinice. Stimulativni dodatak, na koji poslodavac ima pravo, ne mora se iskoristiti svaki mjesec u ukupnom raspoloživom odnosno planiranom iznosu, već se može kumulativno prenositi na sljedeći jedan ili više mjeseci. Ukupan pojedinačni iznos stimulativnog dodatka koji se može isplatiti zaposleniku u jednom mjesecu ne može biti manji od 400,00 kn bruto ni veći od 2.000,00 kn bruto.

Zaposlenik može ostvariti pravo na stimulativni dodatak na plaću na temelju obrazloženog prijedloga ovlaštene osobe (HEP, 2021:4):

- zbog kvalitetnog i učinkovitog obavljanja poslova radnog mjesta u okviru planiranih rokova, unaprjeđenja poslovnih procesa i načina rada, obavljanja poslova u opsegu većem od prosječnog ili u odnosu na zaposlenike koji obavljaju iste ili slične poslove,
- ako, uz poslove svog radnog mjesta, obavlja poslove drugog nepopunjenog radnog mjesta ili privremeno obavlja poslove popunjenog radnog mjesta na kojem je zaposlenik privremeno odsutan po bilo kojoj osnovi, pod uvjetom da zaposlenik nije formalno privremeno premješten na radno mjesto odsutnog zaposlenika temeljem aneksa ugovoru o radu,
- ako, uz poslove svog radnog mjesta privremeno obavlja poslove popunjenog radnog mjesta na kojem je zaposlenik koji radi nepuno radno vrijeme,
- ako po nalogu ovlaštene osobe Društva, uz poslove svog radnog mjesta, privremeno obavlja poslove u drugoj organizacijskoj jedinici,

- ako obavlja praktični mentorski rad na obuci pripravnika, pod uvjetom da zaposlenik obavlja mentorstvo za poslove u okviru poslova njegovog radnog mjesta, istoga zvanja i stručne spreme,
- ako obavlja rad na obuci novozaposlenih zaposlenika za poslove u okviru poslova njegovog radnog mjesta, istoga zvanja i stručne spreme (novozaposleni sa radnim iskustvom stečenim izvan HEP grupe ili u drugom društvu HEP grupe),
- ako radi u posebno osnovanim grupama, timovima, povjerenstvima ili komisijama koje obavljaju izvanredne dodatne poslove, složene i značajne projekte koji nisu neposredno vezani za poslove radnog mjesta zaposlenika, pod uvjetom da zaposlenik ne ostvaruje pravo na naknadu za rad u timu po nekom drugom temelju odnosno općem aktu,
- ako radi kao interni trener u HEP Akademiji, Internom trening centru za edukaciju zaposlenika HEP grupe, koji je organiziran u sklopu Sektora za ljudske potencijale HEP-a d.d.

Obračun i isplata stimulativnog dodatka zaposlenika obavlja se na temelju odluke ovlaštene osobe u organizacijskoj jedinici, koja se obvezno dostavlja organizacijskoj jedinici u kojoj se obavlja obračun plaća. Propisana je i obveza vođenja posebne evidencije o isplaćenim sredstvima za mjesečni stimulativni dodatak na plaću, s podacima o imenu i prezimenu zaposlenika, ukupnom iznosu stimulativnog dodatka na plaću, mjesecu u kojemu je isplaćen te kriterijima na temelju kojih je stimulativni dodatak isplaćen.

Osim nagrađivanja putem povećanja plaća, kolektivnim ugovorom propisana su i druga materijalna prava zaposlenika (HEP, 2020:30):

- dodatak za godišnji odmor,
- uskrsnica i božićnica,
- nagrade za radne rezultate na Dan HEP-a,
- naknada troškova prijevoza,
- dnevnice i troškovi putovanja,
- naknada za odvojeni život,
- naknada za korištenje vlastitog automobila u službene svrhe,
- plaćeni dopust,
- dar djeci zaposlenika,

- potpore za rođenje djeteta,
- izvanredne pomoći,
- i dr.

Zaposlenici imaju pravo na otpremninu prilikom odlaska u mirovinu, otpremnina iznosi 1/8 bruto prosječne mjesečne plaće zaposlenika ostvarene za zadnja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu, a za svaku navršenu godinu neprekidnog trajanja radnog odnosa kod poslodavca. Radnici stječu pravo na nagradu za dugogodišnji rad kod poslodavca nakon (HEP, 2020:31):

- „10 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 1.500,00 kn neto
- 15 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 2.000,00 kn neto
- 20 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 2.500,00 kn neto
- 25 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 3.000,00 kn neto
- 30 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 3.500,00 kn neto
- 35 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 4.000,00 kn neto
- 40 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 5.000,00 kn neto
- 45 godina neprekidnog radnog odnosa kod poslodavca u iznosu 5.500,00 kn neto.“

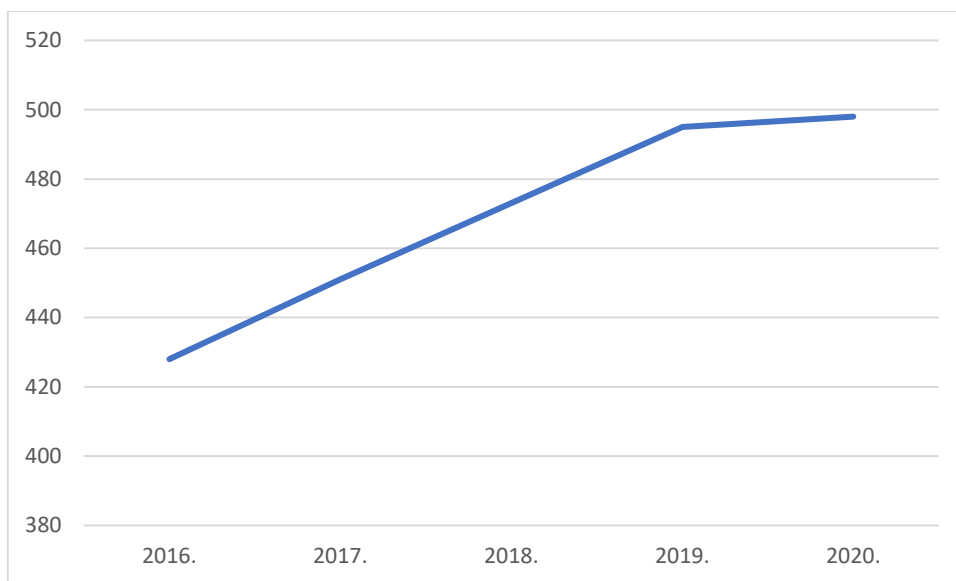
Kolektivnim ugovorom predviđena je i mogućnost da se zaposlenik koji stvori inovaciju, izum ili tehničko unapređenje, posebno i dodatno nagradi. Internom odlukom HEP može i povećati visinu iznosa pojedinih materijalnih prava, kao i utvrditi i druga materijalna prava koja nisu utvrđena kolektivnim ugovorom. Osim materijalnih kompenzacija, u HEP-u se provodi i određeni nematerijalni programi i sustavi nagrađivanja, a oni su ponajviše usmjereni na obrazovanje i usavršavanje zaposlenika.

## **5.2. Usporedba sustava plaća i nagrađivanja s drugim subjektima u djelatnosti**

U ovom poglavlju usporedit će se nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima i primici u naravi s drugim subjektima u djelatnosti. Djelatnost koja se promatra je „opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija“ (HEP).

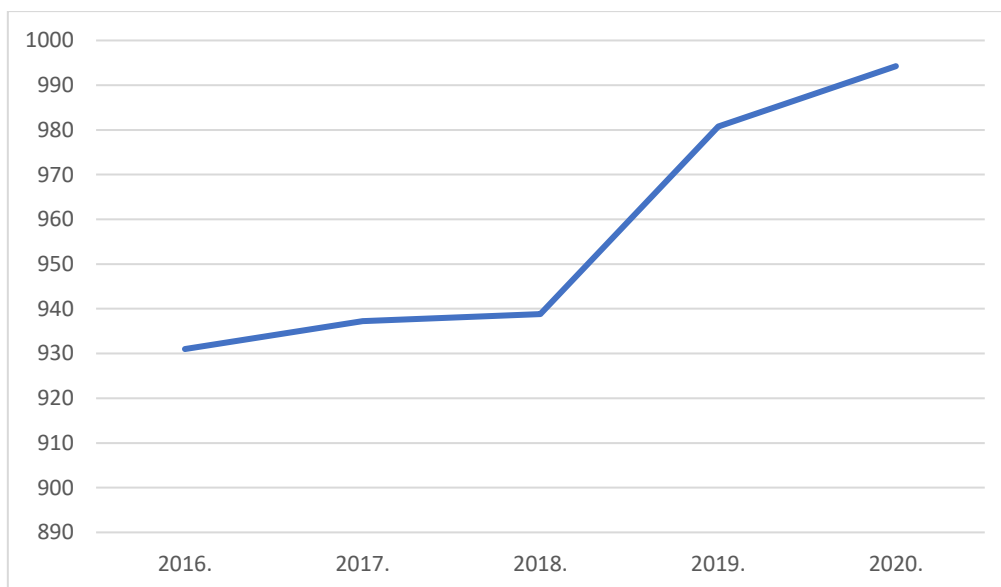
Uspoređuju se HEP d.d., veliki subjekti u djelatnosti te svi subjekti u djelatnosti. Grafikon 3 navodi podatke o prosječnom kretanju broja zaposlenika prema stanju na kraju svakog tromjesečja u razdoblju 2016.-2020. za HEP d.d., a grafikon 4 za velike subjekte.





Grafikon 3. Prosjek broja zaposlenih prema stanju na kraju svakog tromjesečja u HEP-u d.d. u razdoblju 2016.-2020.

Izvor: Izrada autora prema podacima info.Biz

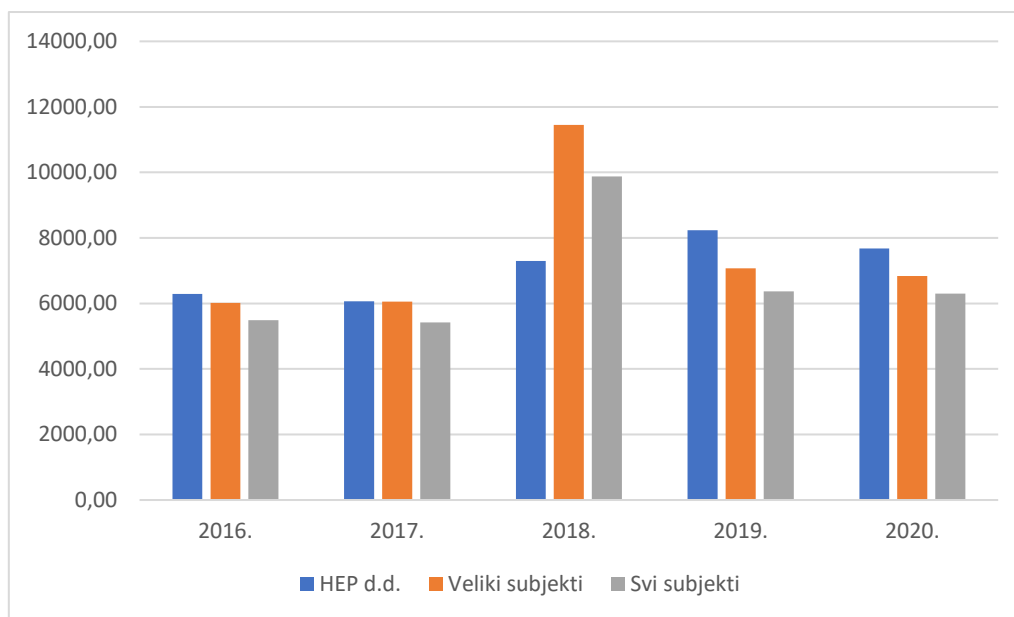


Grafikon 4. Prosjek broja zaposlenih prema stanju na kraju svakog tromjesečja u velikim subjektima u razdoblju 2016.-2020.

Izvor: Izrada autora prema podacima info.Biz

Broj zaposlenih u HEP-u d.d. raste svake promatrane godine. Godine 2016. prosjek broja zaposlenih iznosio je 428, a posljednje promatrane godine, 2020., prosjek je iznosio 498.

Riječ je o povećanju prosječnog broja zaposlenih od 16,36% kroz petogodišnje razdoblje. I broj zaposlenih u velikim subjektima također raste svake promatrane godine. Početne 2016. godine prosjek je iznosio 931, a posljednje 2020. godine 994, što predstavlja povećanje od 6,77%. Kada se u obzir uzmu svi subjekti u djelatnosti (subjekti svih veličina), prosječan broj zaposlenih varirao je između 17 i 18 zaposlenika na kraju svakog tromjesečja. Povećanje broja zaposlenih za sobom povlači i veće troškove plaća. Međutim, to ne znači da će se povećati i novčane nagrade zaposlenicima. Grafikon 5 prikazuje prosječne nadoknade troškova, darove i potpore zaposlenicima u promatranim subjektima u razdoblju 2016.-2020.



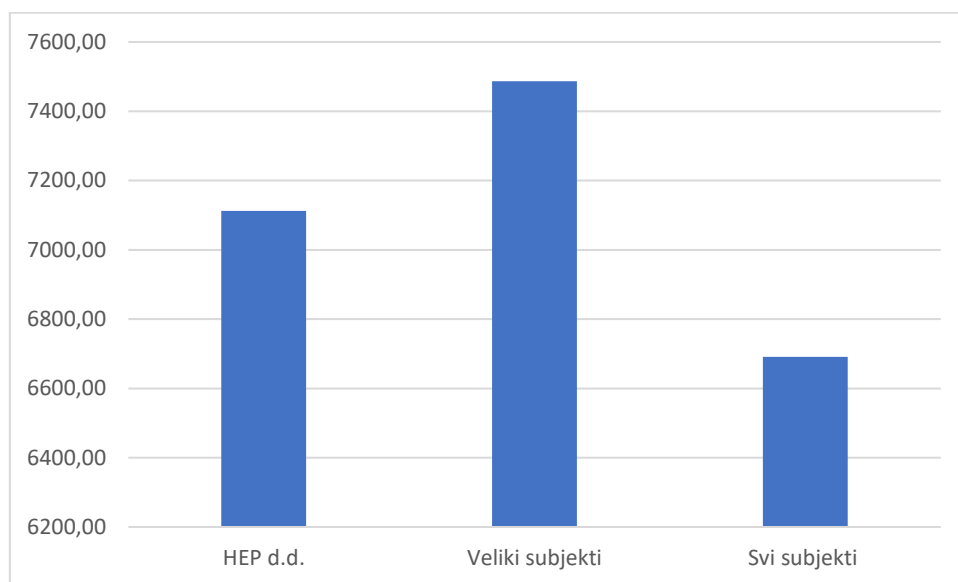
Grafikon 5. Prosječne nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima u HEP-u d.d. i subjektima u djelatnosti u razdoblju 2016.-2020.

Izvor: izrada autora prema podacima info.Biz

Prosječne nadoknade variraju po godinama. Na početku promatranog razdoblja prosječne nadoknade u HEP-u d.d. iznosile su 6286,05 kn, u velikim subjektima 6020,53 kn, a u subjektima svih veličina 5484,82 kn. Dakle, na početku promatranog razdoblja nadoknade su najveće bile u HEP-u d.d. Na kraju promatranog razdoblja prosječne nadoknade u HEP-u d.d. iznosile su 7674,59 kn, u velikim subjektima 6837,15 kn, a u subjektima svih veličina 6296,64 kn. Na kraju promatranog razdoblja prosječne nadoknade također su najveće u HEP-u d.d. U svim promatranim subjektima na kraju razdoblja u odnosu na početak zabilježeno je

povećanje prosječnih nadoknada. Za HEP d.d. ono iznosi 22,09%, za velike subjekte 13,56%, a za sve subjekte 14,80%.

U HEP-u d.d. najveće prosječne nadoknade zabilježene su 2019. godine, kada iznose 8232,66 kn. U velikim subjektima najveće prosječne nadoknade zabilježene su 2018. godine, kada iznose 11448,35 kn, a u subjektima svih veličina 2018. godine, kada iznose 9880,07 kn. S obzirom da prosječan broj zaposlenika u HEP-u d.d. i velikim subjektima promatranom razdoblju nije padao, a u subjektima svih veličina se kretao u rasponu 17-18, može se zaključiti da je navedenih godina isplaćeno i najviše nagrada zaposlenicima. Iako HEP d.d. bilježi najveće povećanje prosječnih nadoknada kada se promatraju početno i završno razdoblje, situacija je drugačija kada se u obzir uzme petogodišnji prosjek nadoknada (grafikon 6).



Grafikon 6. Prosječne nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima u HEP-u d.d. i subjektima u djelatnosti u razdoblju za petogodišnje razdoblje

Izvor: izrada autora prema podacima info.Biz

Prosjek petogodišnjeg razdoblja pokazuje da su prosječne nadoknade najveće u velikim subjektima, a iznose 7486,81 kn. U HEP-u petogodišnji prosjek iznosi 7112,12 kn, a u svim subjektima 6690,77 kn. U velikim subjektima 2018. godine prosječno je bilo isplaćeno 11448,35 kn nadoknada, a u HEP-u 7299,52 kn, što je ujedno i najveći razlog što je petogodišnji prosjek u HEP-u d.d. nešto manji nego u velikim subjektima.

Analiza je pokazala da se HEP d.d. kao javno poduzeće u isplaćivanju plaća i nagrada može mjeriti i sa velikim subjektima iz privatnog sektora. Također, pokazala je kako subjekti manjih veličina imaju i manje prosječne nadoknade.

## 6. Rasprava

HEP grupa je 2020. godine u odnosu na godinu ranije zabilježila povećanje broja zaposlenika te troškova plaća. Povećanje troškova plaća nije samo rezultat odobrenog plana zapošljavanja, već i povećanja boda za obračun plaća, što je određeno kolektivnim ugovorom. Analiza troškova plaća pokazala je kako su troškovi plaća značajna stavka u ukupnim rashodima poduzeća. Iako su troškovi plaća porasli, ukupni rashodi smanjeni su, što pokazuje dobro upravljanje troškovima. To ujedno znači da HEP uštede ne provodi na zaposlenicima, odnosno njihovim plaćama i nagradama, već na drugim materijalnim troškovima i rashodima.

Visina plaće u HEP grupi povezana je sa stručnom spremom i konkretnim radnim mjestom, kao i stažem te učinkom zaposlenika. Autorica rada smatra da je takav sustav plaća pravedan i da na zaposlenika djeluje motivirajuće. Analiza visine plaća prema stupnju obrazovanja pokazala je kako ženski spol u prosjeku za istu obrazovnu razinu ima manju plaću, no to se ponajviše povezuje činjenicom da žene rade i na različitim položajima, odnosno poslovima. Ipak, autorica rada drži da bi takve razlike bilo dobro umanjiti jer bi na osobe ženskog spola takav sustav plaća i nagrađivanja mogao djelovati motivacijski. S druge strane, analiza plaća pokazala je kako ženski spol ima znatno veću prosječnu plaću od muškog, stoga bi i te razlike bilo dobro umanjiti.

HEP grupa primjer je javnog poduzeća gdje je sustav plaća i nagrađivanja određen kolektivnim ugovorom, ali i posebnim pravilnicima kao što su Pravilnik o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju zaposlenika te Pravilnik o osnovama i mjerilima za raspodjelu sredstava za isplatu stimulativnog dodatka zaposlenika. Potvrđeno je kako je mjerenje radnog učinka temelj za provođenje zaposlenika, no isto tako da postoje i poslovi gdje se radni učinak ne može neposredno mjeriti (npr. sektor trgovine u HEP-u). U društvima gdje se upravljanje radnim učinkom ne može provesti primjenjuju se (uz kolektivni ugovor) odredbe Pravilnika o osnovama i mjerilima za raspodjelu sredstava za isplatu stimulativnog dodatka. Na taj način zaposlenici niti jednog društva nisu uskraćeni za mogućnost nagrađivanja kroz izravne materijalne kompenzacije, odnosno povećanje plaća.

Temeljem ocjene radnog učinka zaposlenici imaju pravo na povećanje varijabilnog dijela plaće. Različite ocjene donose različite iznose povećanja. Ukupan iznos povećanja isplaćuje se kao fiksni dodatak uz osnovnu plaću i to najviše u razdoblju od 12 mjeseci. To znači da se nakon tog razdoblja opet provodi ocjenjivanje radnog učinka i da će zaposlenik biti opet nagrađen samo ako je postigao određeni učinak. Takav sustav nagrađivanja rezultira time da se radnici moraju kontinuirano truditi, zalagati i biti motivirani jer ukoliko to propuste učiniti u jednom evaluacijskom razdoblju, u sljedećem ostaju bez nagrade. Zaposlenici mogu biti nagrađeni i neovisno o izmjerenom radnom učinku i to onda kada izvršavaju poslove i radne zadatke u opsegu i kvaliteti koja je veća od prosječne. Sukladno toj odredbi, poslodavac može osnovni broj bodova zaposlenika povećati do 20%. Npr., ukoliko bi neki zaposlenik dobio veći opseg poslova i radnih zadataka od uobičajenih, a iste odradio dobro, imao bi pravo na nagradu u vidu povećanja osnovnog broja bodova.

U trgovinskoj djelatnosti unutar HEP grupe zaposlenik može ostvariti pravo na stimulativni dodatak, i to temeljem obrazloženog prijedloga ovlaštene osobe. Iz toga proizlazi da ne postoji dužnost mjerenja radnog učinka kao kod drugih društava, već da će zaposlenike biti nagrađen onda ukoliko ovlaštena osoba da takav prijedlog, a on bude prihvaćen. To zaposlenike trgovinske djelatnosti ipak stavlja u nešto lošiji položaj jer njihovo nagrađivanje ovisi o procjeni i volji ovlaštene osobe te je nužno i formalno uputiti prijedlog za stimulativni dodatak. Stimulativni dodatak, ovisno o radnom mjestu, u jednom mjesecu može biti minimalno 400,00 kn bruto, a maksimalno 2 000,00 kn. Kod ocjene radnog učinka zaposlenik nagradu može primati i do 12 mjeseci, a u slučaju stimulativnog dodatka ta se nagrada odnosi samo na jednu plaću, što je također značajna razlika.

Osim varijabilnog dijela plaće i stimulativnog dodatka, postoje i druge novčane nagrade i naknade, no one, osim nagrade za inovaciju, izum ili tehničko unapređenje, te nagrade za radne rezultate na Dan HEP-a, nemaju poveznicu sa radnim učinkom i obavljanjem radnih zadataka (npr. božićnica, dnevnice i troškovi putovanja, plaćeni dopust, dodatak za godišnji odmor, otpremnine, itd.). Iako je sustav nagrađivanja u HEP-u pretežito materijalni, sustav je raznolik i autorica smatra da svaki zaposlenik može pronaći komponentu sustava koja će na njega djelovati motivirajuće. Usporedba s drugim subjektima u djelatnostima pokazala je da su u svim promatranim subjektima na kraju razdoblja zabilježene veće prosječne nadoknade

nego na početku. To znači da se sve više prepoznaje važnost plaća u nagrađivanju zaposlenika, ali i da je po pitanju visine plaća i nagrada važno ne zaostajati za konkurentima.

## 7. Zaključak

Javni sektor Republike Hrvatske sastoji se od opće države, nefinancijskih javnih poduzeća i javnih službi te javnih financijskih institucija. Za ovaj rad od posebne važnosti su nefinancijska javna poduzeća i javne službe. Taj se dio javnog sektora odnosi na poduzeća u vlasništvu ili pod kontrolom države koja obavljaju neku djelatnost od javnog značaja. Za takva nefinancijska poduzeća koristi se i izraz javne službe jer predstavljaju djelatnosti kojima se zadovoljavaju javne potrebe.

Plaće, novčane naknade te druga materijalna prava, važan su čimbenik pri odabiru radnog mjesta u javnom sektoru. U isto vrijeme, takvi troškovi čine velik dio javnih rashoda. S jedne strane potrebno je voditi računa o adekvatnom plaćanju rada zaposlenika jer je to važno za privlačenje i zadržavanje ljudskog kadra, a s druge strane troškove rada u javnom sektoru potrebno je svesti na prihvatljivu razinu. Zbog toga je naglašen značaj upravljanja plaćama.

Za određene dijelove javnog sektora sustav plaća određen je zakonom je ili kolektivnim ugovorom. U svim onim javnim poduzećima za koja se plaće ne osiguravaju iz državnog proračuna, bit će potrebno definirati svojstveni sustav upravljanja plaćama. Kvalitetno definiran sustav plaća utječe na povećanje zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika, odražava internu i tržišnu vrijednost posla koji zaposlenik obavlja te predstavlja podlogu za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću.

S obzirom da su materijalne kompenzacije za najveći broj zaposlenika glavni motivator, kvalitetan sustav plaća čini dobar temelj i za sustave programa i nagrađivanja u javnom sektoru jer plaća može uključivati i varijabilni, odnosno stimulativni dio. Subjekti javnog sektora trebaju definirati koji se strateški ciljevi sustavom plaća nastoje ostvariti. Isto vrijedi i za sustav i programe nagrađivanja zaposlenika. Mogućnost povećanja plaće, bonusa ili poticaja na plaću za većinu je ljudi i dalje najvažniji motivacijski čimbenik, dok je samo primanje takve nagrade najčešći razlog većeg zadovoljstva na radnom mjestu.

Postoji sustav nagrađivanja koji se temelji na radnoj uspješnosti te sustav nagrađivanja koji se temelji na znanjima i vještinama, gdje zaposleni podižu svoja primanja ili dobivaju druge nagrade temeljem stjecanja novih znanja, novih vještina i kompetencija. Potrebno je i



naglasiti kako javni sektor pretežno pruža nestandardizirane usluge, stoga se ocjenjivanje i nagrađivanje u pojedinim dijelovima javnog sektora susreću sa određenim specifičnostima. Bez obzira na to, sustav nagrađivanja važno je uspostaviti jer samo će zadovoljni zaposlenik davati svoj maksimum.

U Hrvatskom javnom sektoru prevladava mišljenje kako su plaće previsoke te da ih treba staviti u realne okvire, kao i povećati efikasnost javnog sektora. U većini slučajeva naglasak se i dalje stavlja na povećanje plaće zbog godina staža, a ne zbog učinkovitosti na radnom mjestu, što dovodi do toga da je i fluktuacija zaposlenika u javnim poduzećima daleko manja nego što je to slučaj kod poduzeća u privatnom sektoru.

U radu je izvršena analiza troškova plaća i sustava nagrađivanja u HEP grupi. Utvrđeno je da troškovi plaća rastu, no zato se smanjuju drugi troškovi i rashodi. To znači da HEP ne šteti na zaposlenicima, njihovim plaćama i nagradama. Kolektivnim ugovorom i specifičnim pravilnicima utvrđeni su sustav plaća i nagrađivanja. Što je veća razina obrazovanja zaposlenika, veća je i prosječna plaća. Analiza je pokazala kako se sustav nagrađivanja u HEP-u pretežno temelji na plaćama, odnosno njihovom povećanju. Za razliku od nekih drugih dijelova javnog sektora, u HEP-u se plaća ne povećava samo godinama staža, već i učinkovitošću zaposlenika. Plaća se može uvećati povećanjem bodova temeljem koje se izračunava, fiksnim dodatkom u najduljem trajanju od 12 mjeseci za zaposlenike koji su ocjenjeni odgovarajućem ocjenom radnog učinka, te jednokratnim stimulativnim dodatkom za zaposlenike u sektoru trgovine. Osim toga, postoje i druge novčane i materijalne nagrade kao što su otpremnina, nagrada za inovacije, izum i tehničko dostignuće, nagrada za radne rezultate na Dan HEP-a, itd. Postoje i određene nematerijalne nagrade, a one se najviše tiču obrazovanja i usavršavanja. Bez obzira što je sustav nagrađivanja većinom materijalni, postoje različiti oblici nagrađivanja te se stoga može ocijeniti kao kvalitetan.

Izvršena je i usporedba sustava plaća i nagrađivanja u HEP-u d.d. s drugim subjektima u istoj djelatnosti. Na početku i na kraju promatranog razdoblja 2016.-2020. prosječne nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima bile su najveće u HEP-u d.d. No, kada se u obzir uzme prosjek za pet godina te su nadoknade nešto veće ipak bile u velikim subjektima, ponajviše zbog 2018. godine kada su u velikim subjektima bile isplaćene znatno veće nadoknade nego u HEP-u d.d. Usporedba je pokazala kako se HEP d.d. kao javno

nefinancijsko poduzeće po pitanju plaća i nagrada može nositi i sa drugim velikim subjektima iz privatnog sektora.

## Popis literature

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Bajo, A.; Alibegović, J. (2008). Javne financije lokalnih jedinica vlasti. Zagreb: Institut za javne financije.
3. Bejaković, P. (2015). Nagrađivanje u javnome sektoru s naglaskom na poreznu službu. RRiF (10), str. 113-120.
4. Bejaković, P.; Vukšić, G.; Bratić, V. (2011). Veličina javnog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska i komparativna javna uprava 11 (1), str. 99-125.
5. Brnad, A.; Stilin, A.; Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Zbornik Veleučilišta u Rijeci 4 (1), str. 109-122.
6. Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik 7 (1), str. 56-63.
7. Cardona, F. (2008). Plaćanje po učinku u javnim službama u zemljama OECD-a i EU. URL: [https://www.sdlsn.hr/wp-content/uploads/2008/11/SIGMA\\_PRP\\_prijevod.pdf](https://www.sdlsn.hr/wp-content/uploads/2008/11/SIGMA_PRP_prijevod.pdf) (13. travnja 2022.)
8. Džinić, J. (2012). Nagrade u javnom sektoru – podizanje kvalitete kroz natjecanje i suradnju. Hrvatska komparativna javna uprava 12 (4), str. 1003-1036.
9. Đulabić, V. (2021). Razvoj službi od općeg interesa u pravu i politici Europske unije i njihov utjecaj na Republiku Hrvatsku; u: Barbić, J. (gl. ur.) et. al. Službe od općeg interesa u pravu i politici Europske unije i njihov utjecaj na Republiku Hrvatsku – okrugli stol. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 21-37.
10. FINA (2022). Centralizirani obračun plaća. URL: <https://www.fina.hr/centralizirani-obracun-placa#informacije-i-cijene> (10. travnja 2022.)
11. HEP (2020). Kolektivni ugovor za Hrvatsku elektroprivredu. HEP Vjesnik Bilten (468).
12. HEP (2021). Izvješće o poslovanju i održivosti – HEP grupa. URL: [https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP\\_i\\_zvjescje\\_poslovanje\\_odrzivost\\_2020.pdf](https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_i_zvjescje_poslovanje_odrzivost_2020.pdf) (20. travnja 2022.)
13. HEP (2021). Pravilnik o osnovama i mjerilima za raspodjelu sredstava za isplatu stimulativnog dodatka radnika. HEP Vjesnik Bilten (509).

14. HEP (2021). Pravilnik o upravljanju radnim učinkom i nagrađivanju radnika. HEP Vjesnik Bilten (502).
15. HEP (2022). URL: <https://www.hep.hr/> (20. travnja 2022.)
16. Jurković, P. (2002). Javne financije. Zagreb: Masmedia.
17. Kesner-Škreb, M. (1993). Javna poduzeća. Financijska praksa 17 (1), str. 91-93.
18. Kesner-Škreb, M. (2006). Državni sektor. Financijska teorija i praksa 30 (1), str. 93-94.
19. Koprić, I. et. al. (2016). Upravna znanost. Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu. Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu.
20. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2021). Izvješće o poslovanju pravnih osoba u državnom vlasništvu za 2020. godinu. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.
21. Odluka o kriterijima za utvrđivanje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, Narodne novine br. 22/2020
22. Podaci iz Registra proračunskih i izvanproračunskih korisnika, Narodne novine br. 60/2020
23. Portal info.Biz. URL: <https://infobiz.fina.hr/> (12. travnja 2022.)
24. Prava formula. Sustav plaća (2022). URL: <https://www.pravaformula.hr/usluge/organizacijski-razvoj/sustav-placa/> (10. travnja 2022.)
25. Salopek, K.; Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. Obrazovanje za poduzetništvo 9 (2), str. 119-139.
26. Štros, D.; Coner, M.; Bukovinski, D. (2018). Izazovi javnog sektora u gospodarstvu Republike Hrvatske. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 9 (1), str. 69-79.
27. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), str. 152-169.
28. Zakon o državnim službenicima, Narodne novine br. 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19
29. Zakon o plaćama u javnim službama, Narodne novine br. 27/01, 39/09
30. Zakon o proračunu, Narodne novine br. 144/21

31. Zelenika, R. (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.  
Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## Popis tablica, slika i grafikona

### Popis tablica:

Tablica 1. Izravne i neizravne materijalne kompenzacije.....	17
Tablica 2. Prosječne bruto plaće u 2020. godini prema stupnju obrazovanja.....	27
Tablica 3. Radni učinak i varijabilni dio plaće u HEP-u .....	29

### Popis slika:

Slika 1. Opća država u Hrvatskoj .....	3
Slika 2. Koristi od definiranog sustava plaća.....	12
Slika 3. Temeljne komponente plaće .....	13
Slika 4. Predanost načelima ekološki prihvatljive proizvodnje, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja .....	24
Slika 5. Broj zaposlenika koji ispunjavaju uvjete za odlazak u mirovinu u sljedećih pet godina .....	25
Slika 6. Prosječne minimalne i početne plaće u 2020. godini prema spolu.....	27

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Broj pravnih osoba od posebnog interesa.....	9
od 2013. do 2020. godine.....	9
Grafikon 2. Struktura poslovnih rashoda (mil. kn) i njihov udjel u ukupnim poslovnim rashodima (%).....	26
Grafikon 3. Prosjek broja zaposlenih prema stanju na kraju svakog tromjesečja u HEP-u d.d. u razdoblju 2016.-2020. ....	33
Grafikon 4. Prosjek broja zaposlenih prema stanju na kraju svakog tromjesečja u velikim subjektima u razdoblju 2016.-2020.....	33
Grafikon 5. Prosječne nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima u HEP-u d.d. i subjektima u djelatnosti u razdoblju 2016.-2020.....	34

Grafikon 6. Prosječne nadoknade troškova, darovi i potpore zaposlenicima u HEP-u d.d. i subjektima u djelatnosti u razdoblju za petogodišnje razdoblje .....35