

# Analiza i važnost plaća u nagrađivanju na primjeru gradova Pule i Đakova

---

Janković, Marinka

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:631199>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

Marinka Janković

**ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU NA  
PRIMJERU GRADOVA PULE I ĐAKOVA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

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

Marinka Janković

**ANALIZA I VAŽNOST PLAĆA U NAGRAĐIVANJU NA  
PRIMJERU GRADOVA PULE I ĐAKOVA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 001050910

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

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

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University graduate study in Financial management

Marinka Janković

**ANALYSIS AND IMPORTANCE OF SALARIES IN  
REWARDING ON THE EXAMPLE OF CITIES**


**PULE AND ĐAKOVA**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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/studentice:** Marinka Janković

**JMBAG:** 0010050910

**OIB:** 33604634879

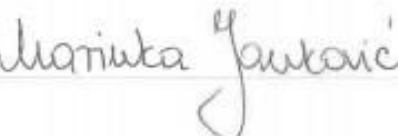
**e-mail za kontakt:** marinkagalc@gmail.com

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

**Naslov rada:** Analiza i važnost plaća u nagrađivanju na primjeru gradova Pula i Dakova

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

U Osijeku, 27.08.2024. godine

Potpis 

## SAŽETAK

Ovo istraživanje analizira utjecaj visine plaća na zadovoljstvo i radnu motivaciju zaposlenika u gradskoj upravi gradova Pule i Đakova. Istraživanje je provedeno putem anketnih upitnika među zaposlenicima ovih uprava. Rezultati su pokazali da su zaposlenici relativno zadovoljni veličinom svojih plaća, ali također smatraju da one ne odražavaju u potpunosti njihov radni doprinos. Istaknuta je potreba za dodatnim stimulacijama za najbolje djelatnike, uključujući nagrade za točan dolazak na posao i izvanredne radne učinke. Istraživanje sugerira da bi uvođenje pravednih i transparentnih programa nagrađivanja moglo značajno poboljšati radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, što bi pozitivno utjecalo na učinkovitost gradskih uprava.

**Ključne riječi:** plaće, nagrađivanje, radna motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, gradska uprava, Pula, Đakovo

## SUMMARY

This research analyzes the impact of salaries on the satisfaction and work motivation of employees in the city administration of the cities of Pula and Đakovo. The research was conducted through questionnaires among the employees of these administrations. The results showed that employees are relatively satisfied with the size of their salaries, but they also believe that they do not fully reflect their work contribution. The need for additional incentives for the best employees was highlighted, including rewards for punctuality and outstanding performance. Research suggests that the introduction of fair and transparent reward programs could significantly improve work motivation and employee satisfaction, which would positively affect the efficiency of city administrations.

**Keywords:** salaries, rewards, work motivation, employee satisfaction, city administration, Pula, Đakovo

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. METODOLOGIJA RADA .....  | 2  |
| 2.1. Cilj i svrha istraživanja .....  | 2  |
| 2.2. Struktura rada .....   | 3  |
| 2.3. Znanstvene metode .....  | 3  |
| 3. ZNAČAJ PLAĆA KAO MATERIJALNIH OBLIKA NAGRAĐIVANJA – TEORIJSKI ASPEKTI .....          | 3  |
| 3.1. Pojmovne odrednice plaća kao materijalnih kompenzacija.....                        | 4  |
| 3.2. Modeli nagrađivanja u poslovnim organizacijama i institucijama javnog sektora..... | 7  |
| 3.2.1. Model poslovanja gradskih uprava kao poduzeća.....                               | 9  |
| 3.2.2. Odrednice lošeg menadžmenta u javnom sektoru.....                                | 11 |
| 3.2.3. Modeli nagrađivanja u poduzećima javnog sektora (gradova) .....                  | 13 |
| 3.3. Utjecaj plaća na motivaciju i produktivnost zaposlenika .....                      | 14 |
| 4. ANALIZA PLAĆA ZAPOSLENIKA U GRADOVIMA PULA I ĐAKOVO.....                             | 17 |
| 4.1. Komparativna analiza proračunskih rashoda za plaće zaposlenika.....                | 17 |
| 4.2. Usporedba osnovnih plaća, dodataka, beneficija i drugih elemenata nagrađivanja ..  | 20 |
| 4.3. Utjecaj plaća na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.....                  | 21 |
| 4.3.1. Uzorak istraživanja.....   | 21 |
| 4.3.2. Metodologija istraživanja .....  | 22 |
| 4.3.3. Analiza rezultata istraživanja .....   | 22 |
| 4.3.4. Zaključci provedenog istraživanja.....   | 29 |
| 5. RASPRAVA.....  | 30 |
| 5.1. Prijedlozi za unapređenje sustava plaća .....                                      | 31 |
| 6. ZAKLJUČAK .....  | 32 |
| LITERATURA.....   | 35 |
| POPIS SLIKA .....   | 37 |
| POPIS TABLICA.....  | 38 |
| POPIS GRAFIKONA .....   | 39 |



# 1. UVOD

U suvremenom društvu, pitanje plaća predstavlja ključni element u okviru radnog odnosa te ima značajan utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Analiza sustava plaća, njihova pravednost, transparentnost, i konkurentnost postali su neizostavni aspekti proučavanja organizacija, s posebnim naglaskom na javnom sektoru. Gradovi Pula i Đakovo, kao reprezentativni primjeri lokalne uprave u Republici Hrvatskoj, pružaju značajan i interesantan kontekst za istraživanje utjecaja plaća na nagrađivanje zaposlenika. Ova analiza ima za cilj dublje razumijevanje kompleksnosti plaća u javnom sektoru, identifikaciju čimbenika koji oblikuju plaćeni sustav, te evaluaciju njihove važnosti u kontekstu motivacije i zadovoljstva zaposlenika.

Sustav plaća odražava ne samo financijski angažman organizacije prema svojim zaposlenicima, već i njenu politiku nagrađivanja koja može imati ključan utjecaj na radnu motivaciju, produktivnost i opću radnu atmosferu. Proučavanje sustava plaća u gradovima Puli i Đakovu pružit će uvid u specifičnosti lokalne samouprave, uzimajući u obzir raznolikost urbanog i ruralnog okruženja. Analizirat će se kako se različite komponente plaća, poput osnovnih plaća, dodataka, i drugih pogodnosti, oblikuju i implementiraju u skladu s potrebama javnog sektora. Posebna pažnja bit će posvećena transparentnosti i pravednosti u procesima donošenja odluka o plaćama, uzimajući u obzir zahtjeve modernog društva za transparentnošću i odgovornošću u upravljanju javnim resursima. Ova analiza također će istražiti kako se sustav nagrađivanja može prilagoditi kako bi potaknuo inovacije, razvoj vještina, te dugoročno angažiranje zaposlenika, čime bi se osigurala održivost organizacija u lokalnoj samoupravi.

Analiza i važnost plaća u nagrađivanju zaposlenika predstavljaju ključni aspekt uspješnog upravljanja ljudskim resursima u organizacijama. Sustavi plaća ne samo da odražavaju financijsku vrijednost poslova koje zaposlenici obavljaju, već imaju značajan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost radu.

Sustav plaća značajno utječe na motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost zaposlenika u gradskim upravama, kako u Puli tako i u Đakovu. Pravedna raspodjela plaća pokazala se ključnom za postizanje pozitivnih rezultata u radnom okruženju. Analizom strukture plaća u oba grada, uočavaju se specifičnosti i razlike koje mogu imati utjecaj na radnu motivaciju

zaposlenika. Važnost transparentnosti u ovim sustavima, uzimajući u obzir sektorske specifičnosti i tržišne standarde, ističe se kao ključna komponenta.

Anketa provedena među zaposlenicima može pokazati njihovu percepciju pravednosti sustava plaća direktno utječe na razinu zadovoljstva poslom. Unutar sustava nagrađivanja, dodaci i beneficije smatraju se važnima u stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Proučavanjem utjecaja plaća na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, važno je razmotriti da pravedno nagrađivanje doprinosi većoj predanosti zaposlenika, čime se potiče kvalitetniji rad i postizanje organizacijskih ciljeva. Napredak u ovim sustavima zahtijeva pažljivu analizu slabosti i identifikaciju prostora za poboljšanja. Unapređenje strukture plaća, transparentnost u procesima donošenja odluka o plaćama te kontinuirano praćenje tržišnih trendova ključni su koraci prema uspješnom sustavu nagrađivanja.

Ova analiza pridonosi razumijevanju važnosti pravednih i motivirajućih sustava plaća u javnom sektoru, posebno u kontekstu gradskih uprava. Preporuke za unapređenje ovih sustava nude smjernice za daljnji razvoj, s ciljem stvaranja poticajnog radnog okruženja, privlačenja kvalitetnih kadrova te dugoročnog uspjeha gradova Pule i Đakova.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1. Cilj i svrha istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je analizirati sustav plaća u gradovima Puli i Đakovu s fokusom na javni sektor te istražiti njihovu važnost u kontekstu nagrađivanja zaposlenika. Cilj je pružiti sveobuhvatan uvid u specifičnosti sustava nagrađivanja unutar lokalne uprave, identificirati čimbenike koji oblikuju plaćeni sustav te procijeniti njihov utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Svrha istraživanja je u ovom diplomskom radu razumjeti dinamiku plaća u javnom sektoru, posebice u kontekstu gradskih uprava, kako bi se pridonijelo poboljšanju radnog okruženja i povećanju učinkovitosti zaposlenika. Kroz analizu sustava plaća u gradovima Puli i Đakovu, istraživanje će identificirati specifičnosti lokalnog pristupa nagrađivanju, proučiti transparentnost i pravednost u donošenju odluka o plaćama te identificirati izazove i prilike unutar sustava nagrađivanja.

## **2.2. Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme. Drugo poglavlje je metodologija rada, koja se sastoji od cilja i svrhe istraživanja, opisana je struktura rada te znanstvene metode. Treće poglavlje definira ključne pojmove povezane s plaćama kako bi se stvorila teorijska osnova, prikazuje nagrađivanja te analizu njihove primjene u poslovnim organizacijama. U četvrtom poglavlju je prikazana analiza financijskih resursa posvećenih plaćama zaposlenika u gradovima Puli i Đakovu, sa prikazom razlika i sličnosti u strukturi plaća među zaposlenicima u gradovima Pula i Đakovo te provedbom ankete koja se odnosi na analizu utjecaja plaća na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, uključujući rezultate ankete provedene među zaposlenicima. Peto poglavlje je rasprava, a u zaključku je dana završna misao o istraženju temi.

## **2.3. Znanstvene metode**

U istraživanju će se primjenjivati različite kombinacije sljedećih znanstvenih metoda: deskriptivna metoda, metoda generalizacije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda, te metode analize i sinteze.

# **3. ZNAČAJ PLAĆA KAO MATERIJALNIH OBLIKA NAGRAĐIVANJA – TEORIJSKI ASPEKTI**

U suštini ljudskog upravljanja i motivacije zaposlenika, plaće imaju ključnu ulogu kao materijalni oblik nagrađivanja koji direktno utječe na radnu motivaciju, zadovoljstvo zaposlenika te njihovu posvećenost organizaciji. Treće poglavlje usmjerit će se na teorijski aspekt značaja plaća u organizacijama, pružajući dublji uvid u pojmovne odrednice plaća kao materijalnih kompenzacija, analizirajući različite modele nagrađivanja te istražujući kako plaće utječu na motivaciju i produktivnost zaposlenika. Kroz teoretski okvir, istražiti će se ključni koncepti i modeli koji oblikuju percepciju i važnost plaća u kontekstu radnog okruženja, stvarajući temelje za daljnju analizu i usporedbu sustava plaća u gradovima Pula i Đakovo.

### **3.1. Pojmovne odrednice plaća kao materijalnih kompenzacija**

Pojmovne odrednice plaća čine ključni element u razumijevanju kompleksnosti sustava nagrađivanja u kontekstu ljudskih resursa i organizacijskog upravljanja. Plaće predstavljaju temeljni oblik materijalne kompenzacije koji se dodjeljuje zaposlenicima za obavljanje radnih zadataka, a njihovo određivanje često uključuje različite varijable i faktore (Bahtijarević Šiber, 1999.). Plaća predstavlja redovnu financijsku naknadu koju zaposlenik prima za svoj rad, izraženu u određenom novčanom iznosu ili postotku. Ova forma nagrađivanja često čini osnovu ukupnih primanja zaposlenika, a njezina pravičnost i adekvatnost igraju ključnu ulogu u motivaciji i angažmanu zaposlenika.

Dodaci na plaće i beneficije čine dodatne elemente materijalne kompenzacije koji nadopunjuju osnovnu plaću zaposlenika. To mogu uključivati bonuse, regres, jubilarne nagrade, a također i neke nematerijalne beneficije poput zdravstvenih osiguranja, privatnih mirovinskih planova ili drugih oblika radničkih povlastica (Belak, 2014.). Razumijevanje razlike između bruto i neto plaće ključno je za analizu stvarne financijske situacije zaposlenika. Bruto plaća predstavlja iznos koji zaposlenik prima prije odbitaka poput poreza i doprinosa, dok je neto plaća iznos koji zaposlenik zapravo dobiva nakon svih odbitaka (Tintor, 2009.). Plaće se također mogu klasificirati prema njihovoj stabilnosti. Fiksne plaće su one koje ostaju konstantne unatoč promjenama u radu ili rezultatima (Dražić Lutilsky, 2010.), dok su varijabilne plaće podložne promjenama ovisno o postignućima, rezultatima rada ili drugim kriterijima.

Različite organizacije primjenjuju različite sustave nagrađivanja kako bi potaknule željeno ponašanje zaposlenika. Sustavi mogu uključivati klasične metode poput godišnjih pregleda performansi ili modernije pristupe poput sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima. Važnost pravednosti i transparentnosti u procesu određivanja plaća ne može se zanemariti. Kada zaposlenici percipiraju pravičnost u odnosu na svoje kolege i transparentnost u donošenju odluka o plaćama, to može značajno doprinijeti njihovom zadovoljstvu i motivaciji.

Tablica 1. Primjer izračuna bruto i neto plaće

| <b>Bruto 1</b>                     |               | <b>9.794,85 HRK</b> | <b>1.300,00 EUR</b> |
|------------------------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| I. stup mirovinskog osiguranja     | 15,00%        | 1.469,23            | 195,00              |
| II. stup mirovinskog osiguranja    | 5,00%         | 489,74              | 65,00               |
| <b>Ukupno doprinosi iz bruta</b>   | <b>20,00%</b> | <b>1.958,97</b>     | <b>260,00</b>       |
| Ukupna olakšica                    |               | 4.000,00            | 530,89              |
| <b>Oporezivi dohodak</b>           |               | <b>3.835,88</b>     | <b>509,11</b>       |
| Ukupni porez                       |               | 767,18              | 101,82              |
| Ukupni prirez                      | 12,00%        | 92,06               | 12,22               |
| <b>Ukupni porez i prirez</b>       |               | <b>859,24</b>       | <b>114,04</b>       |
| <b>Bruto 2</b>                     |               | <b>11.411,00</b>    | <b>1.514,50</b>     |
| Doprinos za zdravstveno osiguranje | 16,50%        | 1.616,15            | 214,50              |
| <b>Ukupno doprinosi na bruto</b>   |               | <b>1.616,15</b>     | <b>214,50</b>       |
| <b>Neto plaća</b>                  |               | <b>6.976,64</b>     | <b>925,96</b>       |

Izvor: obrada autorice prema Moj posao (2024): Kalkulator plaća - bruto u neto, dostupno na <https://www.moj-posao.net/Kalkulator-Placa/?salary=1300&location=190&children=&supporting=&disabilityCoeff=0&type=g2n>, pristupljeno 30.01.2024.

Iz tablice 1. vidljiv je obračun plaće te izračun bruto 2, bruto 1 i neto plaće. Primjer je izračunat za visinu iznosa bruto 1 plaće od 1.300 eura, sa uvjetima prebivališta u gradu Puli, gdje je stopa prireza 12%, za zaposlenika bez djece te bez uzdržanih članova obitelji. Nakon odbitka svih zakonskih poreza i doprinosa od iznosa bruto 1 plaće, za predmetnog zaposlenika ostaje za isplatu neto iznos plaće od 925,96 eura. Na navedeni iznos bruto 1 plaće od 1.300 eura poslodavac je dužan platiti iznos doprinosa za zdravstveno osiguranje (na plaću) od 214,50 eura pa bruto 2 plaća iznosi 1.514,50 eura.

Plaće, kao temeljni oblik materijalne kompenzacije, imaju ključnu važnost u kontekstu ljudskih resursa i organizacijskog upravljanja. Jedan od temeljnih čimbenika koji čini važnost plaća leži u njihovoj sposobnosti da motiviraju zaposlenike (Vujić, 2004.). Plaća predstavlja ne samo sredstvo za osiguravanje osnovnih potreba zaposlenika, već i alat za pridonošenje njihovom osjećaju vrijednosti i priznanja za uloženi trud. Kroz adekvatnu materijalnu kompenzaciju, organizacije stvaraju okruženje u kojem zaposlenici osjećaju da se njihov rad cijeni, potičući ih na angažiranost i posvećenost organizacijskim ciljevima. Visoke plaće često igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju kvalificiranog osoblja. Konkurencija na tržištu

rada postavlja visoke standarde, a organizacije koje nude konkurentne plaće imaju prednost u privlačenju talentiranih pojedinaca (Galetić, 2015.). Osim što privlače stručnjake, adekvatne plaće također pomažu u zadržavanju ključnih zaposlenika, smanjujući fluktuaciju i održavajući kontinuitet u radnoj snazi.

Razmjerno visoke plaće često su povezane s većim stupnjem zadovoljstva zaposlenika. Kada zaposlenici percipiraju da su njihove plaće pravedne i usklađene s tržišnim standardima, to pozitivno utječe na njihovo opće zadovoljstvo radom. Zadovoljni zaposlenici često su skloniji suradnji, inovacijama i stvaranju pozitivne organizacijske kulture (Buble i Bakotić, 2015.). Plaće imaju snažan utjecaj na motivaciju zaposlenika, što direktno utječe na njihovu produktivnost. Kada zaposlenici percipiraju jasnu povezanost između svojih napora i financijskih rezultata, to ih potiče na postizanje izvrsnosti u radu. Varijabilni elementi plaća, poput bonusa ili premija za postignuća, posebno su učinkoviti u poticanju visokih razina produktivnosti. Plaće također imaju značajan utjecaj na ekonomsku stabilnost i socijalnu pravdu u društvu. Adekvatne plaće pomažu u smanjenju socijalnih nejednakosti, pružajući zaposlenicima pristojan životni standard (Galetić, 2015.). Ova socijalna dimenzija plaća važna je ne samo za pojedince već i za opću ravnotežu društva.

Održivo poslovanje uključuje i brigu o zaposlenicima. Pravedni sustavi plaća, uzimajući u obzir interese zaposlenika i organizacije, doprinose održivom poslovanju. Poslodavci koji prepoznaju važnost održivosti ne samo na ekološkoj razini već i u socijalnom kontekstu, često će razvijati modele plaća koji odražavaju te vrijednosti.

Plaće nisu samo trošak za organizaciju, već su i investicija u njezine zaposlenike (Bahtijarević Šiber, 1999.). Povezanost između plaća i postizanja poslovnih ciljeva može se ostvariti kroz motivaciju zaposlenika za postizanje izvrsnosti i dugoročno angažiranje. Pojmovne odrednice plaća predstavljaju temelj za razumijevanje njihove važnosti u organizacijama. Kroz analizu ovih pojmova, moguće je stvoriti osnovu za proučavanje sustava plaća u specifičnim kontekstima, poput gradova Pule i Đakova, čime se dobiva jasniji uvid u njihovu ulogu u motivaciji i nagrađivanju zaposlenika.

### **3.2. Modeli nagrađivanja u poslovnim organizacijama i institucijama javnog sektora**

Pravilno uspostavljeni modeli nagrađivanja igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika i poticanju njihove produktivnosti. Poslovne organizacije razvijaju raznolike strategije nagrađivanja kako bi privukle, zadržale i poticale kvalificirane radnike. Ovi modeli nisu samo sredstvo za poticanje rasta pojedinaca, već i ključni čimbenici u postizanju ciljeva i održivosti organizacije kao cjeline. Jedan od najčešćih modela nagrađivanja jest financijsko nagrađivanje (Tintor, 2009.). To uključuje plaće, bonuse, udjele u dobiti i druge financijske poticaje. Financijski modeli nagrađivanja često su povezani s postizanjem određenih ciljeva ili rezultata. Ovaj pristup može značajno povećati motivaciju zaposlenika, ali istovremeno postavlja izazove u smislu pravičnosti i ravnoteže između različitih radnih funkcija unutar organizacije.

U globalnom smislu, uloga nagrađivanja ima jednaku važnost u svim poduzećima javnog sektora, bez obzira na njihovu veličinu. Osnovni ciljevi kompenzacijskog menadžmenta, poput privlačenja, zadržavanja i motiviranja visokokvalitetnih ljudskih resursa radi ostvarivanja ciljeva poduzeća javnog sektora (Galetić, 2015.), primjenjivi su i na mala poduzeća u javnom sektoru. Međutim, u malim poduzećima javnog sektora sustav nagrađivanja zaposlenika, bilo da je sistematski ili ne, obično nije izrazito složen te se često kontrolira isključivo od strane vlasnika ili menadžera.

Na tržištu rada, mala poduzeća konkuriraju za radnu snagu s ostalim organizacijama, no njihove financijske mogućnosti često su ograničene, što rezultira nižim plaćama u usporedbi s velikim poduzećima javnog sektora (Galetić, 2015). Unatoč ovim ograničenjima, privlačenje i zadržavanje talenata od posebne je važnosti za mala poduzeća koja se često ističu poduzetničkim pothvatima (Brush et al., 2001.). Kako bi se nosila s konkurencijom s velikim poduzećima javnog sektora i MSP-ima, mala poduzeća moraju osigurati atraktivne kompenzacijske pakete kako bi motivirala, zadržala i privukla kvalitetne zaposlenike (Mayson i Barrett, 2006.). Ograničeni resursi često potiču mala poduzeća da izbjegavaju primjenu najboljih praksi upravljanja ljudskim resursima zbog visokih troškova implementacije takvih praksi (Newman i Sheikh, 2014.). Privlačenje kvalitetnih zaposlenika može biti izazovno, osobito u tranzicijskim društvima gdje se mala poduzeća često ne smatraju najpoželjnijim poslodavcima. U tim društvima, sigurnost zaposlenja i više plaće često čine velika poduzeća javnog sektora privlačnijim poslodavcima u usporedbi s privatnim malim poduzećima.

Konačni kompenzacijski paket obuhvaća sve oblike nadoknade koje zaposlenici primaju od poslodavca za obavljene rad u poduzeću javnog sektora. Sustav nagrađivanja može se podijeliti na dvije skupine nagrada (Newman i Sheikh, 2014.) : transakcijske nagrade, temeljene na materijalnim stimulansima, te transformacijske nagrade zaposlenicima kao nagrada za njihov doprinos .

Nagrađivanje zaposlenika ne mora se nužno odvijati kroz financijske stimulanse. Nemonetarni modeli nagrađivanja uključuju pohvale, priznanja, promocije, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, edukacijske prilike i druge beneficije koje poboljšavaju radni okoliš i život zaposlenika (Galetić, 2015.). Ovaj pristup često doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, a istovremeno omogućava organizaciji da razvija pozitivnu korporativnu kulturu. Model nagrađivanja na temelju postignuća fokusira se na nagrađivanje zaposlenika koji ostvaruju izvanredne rezultate ili premašuju postavljene ciljeve. Ovaj pristup potiče konkurenciju među zaposlenicima te ih motivira da stalno poboljšavaju svoje performanse. Međutim, ključno je osigurati da ovakav pristup ne stvori nepoželjnu dinamiku unutar timova, već da bude izražen kroz podršku i suradnju.

Upravljanje nagrađivanjem u malom poduzeću, kao neizostavna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, predstavlja kompleksan proces koji zahtijeva posebnu pažnju prema specifičnostima okoline u kojoj operiraju manja poduzeća. Premda se često grupiraju srednja i mala poduzeća te se istražuju zajedno, nagrađivanja vezana uz primijenjene prakse u malim poduzećima nužno je razmotriti s posebnim naglaskom (Načinović Braje i Bosnić, 2017.). Razvoj prikladnih sustava nagrađivanja i atraktivnih kompenzacijskih paketa predstavlja izazov s kojim se suočavaju menadžeri i vlasnici malih poduzeća, izazov koji proizlazi iz ograničenih financijskih sredstava i ne manje važno, s obzirom na značajan utjecaj nagrađivanja na opću uspješnost poslovanja. Navedeni izazovi zahtijevaju inovativan pristup i strategije prilagođene specifičnostima malih poduzeća.

Sustav nagrađivanja treba biti pažljivo oblikovan, uzimajući u obzir percepciju menadžera o ulozi kompenzacija u kontekstu ciljeva poduzeća javnog sektora. Ovaj proces ovisi o dubokom razumijevanju dinamike ljudskih resursa te njihove povezanosti s postizanjem organizacijskih ciljeva. Upravljanje nagrađivanjem u malom poduzeću stoga zahtijeva visok stupanj stručnosti kako bi se osigurala usklađenost s ciljevima poslovanja, ali i motivacija zaposlenika (Načinović Braje i Bosnić, 2017.). Bitno je naglasiti da pristup nagrađivanju u malim poduzećima često podrazumijeva kreativne modele kompenzacija koji nadmašuju klasične financijske stimulanse. Fleksibilnost u oblikovanju beneficija, rastuća popularnost nefinancijskih nagrada te pažljivo vođena komunikacija s zaposlenicima ključni su elementi



uspješnog sustava nagrađivanja u ovom kontekstu. S obzirom na dinamičnost okoline i evoluciju praksi upravljanja ljudskim resursima, imperativ je stalno praćenje trendova i prilagodba sustava nagrađivanja kako bi odražavao najnovije spoznaje i najbolje prakse (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). Upravljanje nagrađivanjem u malim poduzećima javnog sektora predstavlja izazov koji, uz stručnost i inovacije, može biti ključan za postizanje dugoročnog uspjeha i održivog rasta.

Nagrađivanje na razini tima stavlja naglasak na suradnju i kolektivne napore. Timski modeli nagrađivanja mogu uključivati bonuse za cijele timove koji ostvare iznimne rezultate, timsku izgradnju ili prilike za zajedničko napredovanje (Buble i Bakotić, 2013.). Ovaj pristup jača međusobnu podršku i povezanost unutar timova, promičući radnu atmosferu koja potiče inovacije i produktivnost. Organizacije koje se usredotoče na dugoročni razvoj svojih zaposlenika često implementiraju modele nagrađivanja koji uključuju obrazovanje, treninge, mentorstvo ili prilike za napredovanje unutar tvrtke. Kroz ovaj pristup, zaposlenici se ne samo nagrađuju za trenutačne rezultate, već i potiču na kontinuirano učenje i profesionalni rast.

Modeli nagrađivanja u poslovnim organizacijama trebaju biti pažljivo planirani i prilagođeni specifičnostima organizacije i njezine industrije. Integracija raznolikih pristupa može stvoriti holistički model koji potiče motivaciju, produktivnost i dugoročni angažman zaposlenika. Važno je kontinuirano praćenje i prilagođavanje modela nagrađivanja kako bi odražavao dinamična poslovna okruženja i promjene u organizacijskoj kulturi.

### **3.2.1. Model poslovanja gradskih uprava kao poduzeća**

Model poslovanja gradskih uprava kao privatna poduzeća postao je relevantna tema u raspravama o modernizaciji javnog sektora. S obzirom na sve veći pritisak na gradske uprave da efikasno i ekonomično upravljaju resursima, mnogi predlažu da se poslovne prakse iz privatnog sektora prenesu u javni sektor. Ideja je da se, usvajanjem menadžerskih tehnika i poslovnih modela privatnih poduzeća, poveća učinkovitost, smanje troškovi i poveća kvaliteta usluga koje gradske uprave pružaju građanima (Buble i Bakotić, 2013.). Primjena modela privatnog poslovanja u gradskim upravama može donijeti niz prednosti. Takav model može povećati učinkovitost upravljanja resursima. Privatna poduzeća, motivirana profitom, često optimiziraju svoje operacije kako bi smanjila troškove i povećala produktivnost (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). Primjena sličnih metoda u gradskim upravama može pomoći u smanjenju nepotrebnih troškova i boljom upotrebom resursa. Transparentnost i odgovornost su

ključni elementi poslovanja privatnih poduzeća. Poduzeća koja se natječu na tržištu moraju biti odgovorna svojim dioničarima, klijentima i regulatorima, što ih potiče da posluju na način koji maksimizira vrijednost za sve dionike. Slično, gradske uprave koje bi primijenile ove principe mogle bi postati odgovornije prema građanima, povećavajući time povjerenje javnosti u njihov rad.

Inovacija i prilagodljivost su često ključne odlike privatnih poduzeća koja nastoje ostati konkurentna na tržištu (Buble i Bakotić, 2013.). Gradske uprave, usvajanjem sličnog pristupa, mogle bi brže odgovoriti na promjenjive potrebe zajednice i prilagoditi svoje usluge kako bi zadovoljile te potrebe. To bi moglo uključivati uvođenje novih tehnologija, poboljšanje digitalnih usluga, te ubrzavanje birokratskih procesa.

Unatoč potencijalnim prednostima, postoje značajni izazovi i rizici povezani s primjenom modela privatnog poslovanja u gradskim upravama. Primarni cilj privatnih poduzeća je ostvarivanje profita, dok je cilj gradskih uprava pružanje usluga građanima (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). Ova razlika u ciljevima može dovesti do sukoba interesa, gdje bi gradske uprave mogle početi davati prioritet financijskim rezultatima nad kvalitetom usluga. Postoji rizik da bi prekomjerno usvajanje privatnih poslovnih praksi moglo dovesti do marginalizacije najranjivijih društvenih skupina. Privatna poduzeća često prilagođavaju svoje usluge kako bi privukla najprofitabilnije klijente, dok bi gradske uprave, ako bi slijedile isti princip, mogle zanemariti potrebe građana koji su u nepovoljnijem položaju.

Pitanje transparentnosti i odgovornosti također je kompleksno. Iako privatna poduzeća moraju biti odgovorna svojim dioničarima, gradske uprave imaju odgovornost prema građanima, koji su, u konačnici, "vlasnici" tih uprava (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). Uvođenje poslovnih modela iz privatnog sektora može zamagliti ovu odgovornost, što bi moglo rezultirati manjkom transparentnosti u donošenju odluka i smanjenjem odgovornosti prema javnosti. Model poslovanja gradskih uprava kao privatna poduzeća ima svoje prednosti i izazove. Dok s jedne strane može donijeti veću učinkovitost, odgovornost i inovaciju, s druge strane nosi rizike od komercijalizacije javnih usluga, smanjenja dostupnosti usluga za ranjive skupine i gubitka transparentnosti i odgovornosti. Ključno je pronaći ravnotežu između usvajanja učinkovitih poslovnih praksi iz privatnog sektora i očuvanja temeljnih vrijednosti javnog sektora, poput jednakosti, dostupnosti i odgovornosti prema građanima.

Svaka gradska uprava mora pažljivo razmotriti koje aspekte privatnog poslovanja može usvojiti, a koje bi mogla modificirati kako bi najbolje služila interesima svojih građana. Uspješno usvajanje ovog modela zahtijeva pažljivu analizu, prilagodbu lokalnim potrebama i

stalnu evaluaciju rezultata kako bi se osiguralo da gradska uprava zaista pruža najveću moguću vrijednost svojim građanima.

### **3.2.2. Odrednice lošeg menadžmenta u javnom sektoru**

Loše upravljanje u javnom sektoru može imati dalekosežne posljedice, uključujući ekonomske gubitke, političku nestabilnost i smanjenje kvalitete javnih usluga. Jedan od najznačajnijih problema lošeg upravljanja u javnom sektoru je nedostatak odgovornosti i transparentnosti. Kada menadžeri i administrativni lideri nisu dovoljno odgovorni za svoje odluke i postupke, dolazi do zloupotrebe resursa, korupcije i nesposobnosti da se javnim institucijama upravlja na učinkovit način (Belak et al., 2014.). Transparentnost u donošenju odluka ključna je za osiguravanje da se javna sredstva koriste na ispravan način, ali u mnogim slučajevima nedostaje mehanizama za nadzor i kontrolu, što otvara vrata za korupciju i zloupotrebe.

Politizacija javnog sektora predstavlja još jednu značajnu odrednicu lošeg upravljanja. Kada se ključne pozicije u javnim institucijama dodjeljuju na temelju političke lojalnosti umjesto na temelju stručnosti i kompetencija, dolazi do degradacije kvalitete upravljanja. Ovakva praksa rezultira imenovanjem osoba koje nemaju dovoljno iskustva ili znanja za obavljanje određenih funkcija, što dovodi do neučinkovitog upravljanja i donošenja odluka koje nisu u interesu građana, već određenih političkih grupacija (Brush et al., 2001.). U javnom sektoru često postoji tendencija prema reaktivnom, umjesto proaktivnom upravljanju. Nedostatak dugoročnog strateškog planiranja i jasne vizije može dovesti do toga da se resursi troše na kratkoročna rješenja koja nisu održiva na dulje staze. Bez strateškog planiranja, javne institucije nisu u stanju prilagoditi se promjenama u društvu i ekonomiji, što dovodi do stagnacije i neučinkovitosti.

Organizacijska kultura ima značajan utjecaj na učinkovitost upravljanja u javnom sektoru. Loša organizacijska kultura, koja uključuje nedostatak motivacije među zaposlenicima, otpor prema promjenama i neprijateljsko radno okruženje, može značajno narušiti sposobnost institucija da isporuče kvalitetne usluge građanima (Buble i Bakotić, 2013.). Kada zaposlenici nemaju jasnu viziju ili nisu motivirani da doprinesu organizacijskim ciljevima, dolazi do pada produktivnosti i povećanja broja pogrešaka u radu. U mnogim javnim institucijama zaposlenicima se ne pružaju adekvatne mogućnosti za profesionalni razvoj i obuku. Ovo dovodi do toga da osoblje nema dovoljno znanja i vještina za učinkovito obavljanje svojih zadataka. Nedostatak kontinuirane obuke i usavršavanja također može rezultirati stagnacijom u

implementaciji suvremenih metoda i tehnologija, što dodatno smanjuje učinkovitost javnih usluga.

Birokracija je neizbježan dio javnog sektora, ali pretjerana birokratizacija može biti ozbiljna prepreka učinkovitom upravljanju. Kada su procedure i procesi previše složeni i nefleksibilni, dolazi do kašnjenja u donošenju odluka, smanjenja učinkovitosti i povećanja nezadovoljstva među korisnicima usluga (Galetić, 2015.). Pretjerana birokratizacija također može obeshrabriti inovacije i inicijative za poboljšanje postojećih sustava, jer je promjene teško provesti u rigidnom birokratskom okviru. Loša koordinacija između različitih sektora i institucija unutar javnog sektora može dovesti do preklapanja nadležnosti, nejasnoća u odgovornostima i rasipanja resursa. Nedostatak suradnje između različitih institucija često rezultira fragmentiranim politikama i neučinkovitom provedbom strategija, što na kraju šteti građanima koji ovise o javnim uslugama. Učinkovita koordinacija ključna je za osiguranje da se resursi koriste na optimalan način i da se izbjegnu sukobi nadležnosti.

Jasno definirani ciljevi i mjere uspjeha od suštinske su važnosti za procjenu učinkovitosti upravljanja u javnom sektoru (Belak et al., 2014.). Međutim, u mnogim slučajevima ciljevi su ili nejasno postavljeni ili nepostojeći, što otežava evaluaciju uspješnosti i identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja. Bez jasnih ciljeva, uprava nema smjernice za donošenje odluka, što dovodi do neorganiziranog i neučinkovitog upravljanja. U današnjem dinamičnom svijetu, sposobnost za inovacije i prilagođavanje promjenama ključna je za uspjeh bilo koje organizacije, uključujući i one u javnom sektoru. Međutim, loše upravljanje često karakterizira nedostatak inovacija i otpornost na promjene. Kada menadžeri nisu spremni prihvatiti nove ideje ili tehnologije, institucije postaju zastarjele i ne mogu adekvatno odgovoriti na potrebe građana (Galetić, 2015.). Ovo dovodi do pada povjerenja javnosti i smanjenja kvalitete usluga koje se pružaju.

Jedan od ključnih pokazatelja lošeg upravljanja je neadekvatno vođenje procesa donošenja odluka. Kada su odluke donesene bez dovoljno informacija, bez konzultacija s relevantnim akterima ili pod utjecajem pritiska određenih interesnih grupa, rezultati su često nezadovoljavajući. Loše odluke mogu dovesti do povećanja troškova, smanjenja kvalitete usluga i narušavanja povjerenja javnosti u institucije (Buble i Bakotić, 2013.). Loše upravljanje u javnom sektoru predstavlja ozbiljan problem koji može imati dugoročne negativne posljedice na društvo u cjelini. Prepoznavanje i razumijevanje ključnih odrednica lošeg upravljanja prvi je korak ka njihovom prevladavanju. Reforme koje uključuju povećanje odgovornosti i transparentnosti, smanjenje politizacije, poboljšanje strateškog planiranja i obuke zaposlenih, te unaprjeđenje organizacijske kulture i procesa donošenja odluka, mogu značajno doprinijeti

poboljšanju učinkovitosti i kvalitete rada javnih institucija. Samo kroz sveobuhvatan pristup rješavanju ovih problema moguće je izgraditi javni sektor koji će odgovarati potrebama i očekivanjima građana u 21. stoljeću.

### **3.2.3. Modeli nagrađivanja u poduzećima javnog sektora (gradova)**

Modeli nagrađivanja u poduzećima javnog sektora, posebice u gradovima, predstavljaju ključan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Ovi modeli imaju za cilj motivirati zaposlenike, poboljšati njihovu učinkovitost te osigurati visoku razinu kvalitete usluga koje pružaju javne ustanove. S obzirom na specifičnosti javnog sektora, modeli nagrađivanja moraju biti transparentni, pravedni i usklađeni s javnim interesom (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). Temeljna plaća predstavlja osnovni dio nagrađivanja zaposlenika. U javnom sektoru, ova plaća je često određena prema platnim razredima koji su definirani zakonom ili internim pravilnicima. Struktura temeljne plaće uključuje osnovnu plaću koja se može povećavati na temelju radnog staža, stručne spreme, te posebnih uvjeta rada (Buble i Bakotić, 2013.). Gradovi koriste sustave temeljnih plaća kako bi osigurali pravedno i jednako plaćanje za sve zaposlenike. Plaće su često javno objavljene kako bi se osigurala transparentnost.

Dodaci na plaću uključuju razne dodatke koji se isplaćuju zaposlenicima uz osnovnu plaću. Ovi dodaci mogu uključivati naknade za rad u posebnim uvjetima, prekovremeni rad, rad noću, rad nedjeljom i praznicima, te druge oblike dodataka koji su propisani zakonom ili kolektivnim ugovorom (Mioković Kapetinić i Pleša Puljić, 2022). U gradovima, dodaci na plaću su važan alat za kompenzaciju zaposlenika koji rade u teškim ili posebnim uvjetima, te za stimuliranje dodatnog angažmana i povećanje učinkovitosti. Bonusi i stimulacije su dodatni financijski poticaji koji se isplaćuju na temelju ostvarenih rezultata, izvršenja posebnih zadataka ili projekata, te doprinosa pojedinaca ili timova ciljevima organizacije. Iako je primjena bonusa i stimulacija u javnom sektoru često ograničena u usporedbi s privatnim sektorom, gradovi ponekad koriste ove modele kako bi nagradili izvanredne rezultate ili inovacije koje doprinose poboljšanju javnih usluga.

Nefinancijski oblici nagrađivanja uključuju priznanja, pohvale, mogućnosti za stručno usavršavanje, fleksibilno radno vrijeme, te druge beneficije koje nemaju izravan financijski karakter (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Gradovi često koriste nefinancijske oblike nagrađivanja kako bi povećali zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Priznanja i pohvale za uspješan rad, te mogućnosti za stručno usavršavanje, mogu značajno doprinijeti osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika. Kolektivni ugovori su sporazumi između poslodavca i sindikata koji

definiraju uvjete rada, plaće, dodatke, te ostala prava i obveze zaposlenika i poslodavca (Buble i Bakotić, 2013.). U javnim poduzećima gradova, kolektivni ugovori igraju ključnu ulogu u reguliranju modela nagrađivanja. Oni osiguravaju pravednost i transparentnost te štite prava zaposlenika.

Mirovinske i zdravstvene koristi uključuju doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje koji se isplaćuju u ime zaposlenika. Gradovi osiguravaju adekvatne mirovinske i zdravstvene benefite kako bi pružili sigurnost zaposlenicima nakon umirovljenja ili u slučaju zdravstvenih problema.

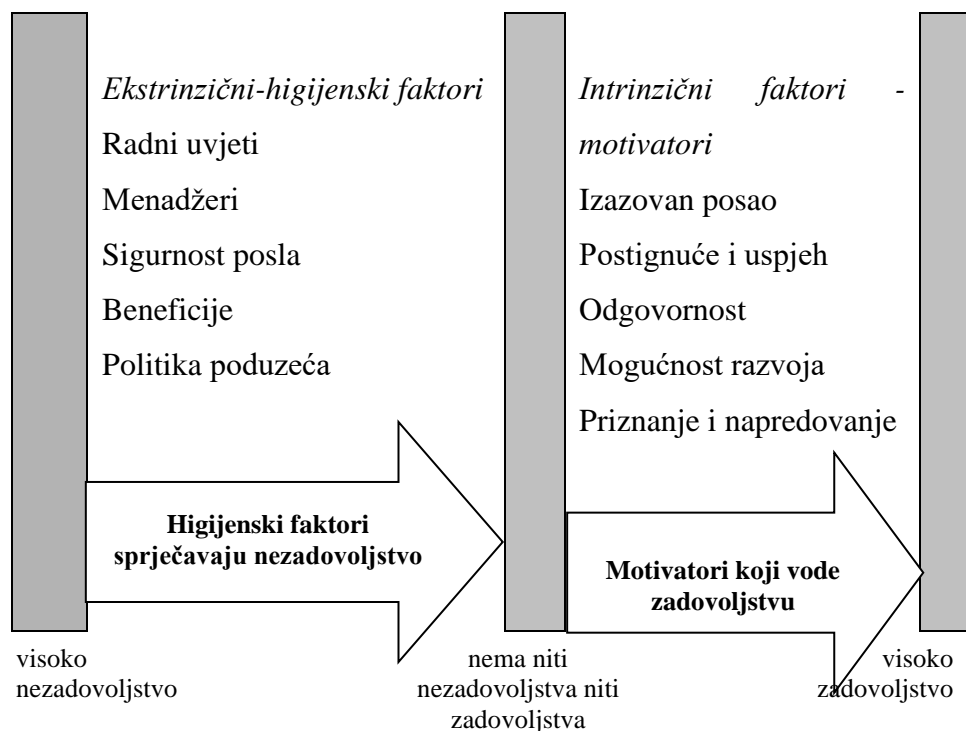
Specifični programi nagrađivanja mogu uključivati stipendije za djecu zaposlenika, subvencionirani smještaj, transportne naknade te druge posebne programe koji su prilagođeni potrebama zaposlenika (Bahtijarević – Šiber, 1999.). Ovi programi su često korišteni kako bi se dodatno motivirali zaposlenici i poboljšali njihovi uvjeti života i rada. Modeli nagrađivanja u poduzećima javnog sektora gradova moraju biti pažljivo osmišljeni kako bi zadovoljili potrebe zaposlenika, ali i ispunili javni interes. Transparentnost, pravednost i usklađenost s zakonodavnim okvirom ključni su elementi ovih modela. Primjena različitih oblika nagrađivanja, kako financijskih tako i nefinancijskih, omogućava gradovima da motiviraju svoje zaposlenike, povećaju njihovu učinkovitost te osiguraju visoku kvalitetu javnih usluga.

### **3.3. Utjecaj plaća na motivaciju i produktivnost zaposlenika**

Utjecaj plaća na motivaciju zaposlenika predstavlja kompleksan i važan aspekt ljudskih resursa u svakoj organizaciji. Plaće, kao temeljni oblik materijalne kompenzacije, imaju sposobnost ne samo zadovoljavanja osnovnih životnih potreba zaposlenika već i stvaranja snažnog utjecaja na njihovu radnu motivaciju (Belak, 2014.). Financijsko priznanje u obliku plaća često se percipira kao ključna potvrda vrijednosti i doprinosa zaposlenika organizaciji. Kada zaposlenici doživljavaju da su adekvatno nagrađeni za svoj rad, to stvara osjećaj poštovanja i priznanja, što pozitivno utječe na njihovu motivaciju.

Teorije motivacije, poput Maslowove hijerarhije potreba i Herzbergove teorije dvofaktorskog modela, naglašavaju važnost materijalnih nagrada, uključujući plaće, u zadovoljavanju osnovnih potreba zaposlenika i poticanju njihove motivacije (Bahtijarević Šiber, 1999.). Ove teorije ističu da, iako plaće same po sebi nisu dovoljne za dugoročnu motivaciju, nedostatak financijskog zadovoljstva može biti značajan demotivirajući faktor.

Slika 1. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Varijabilni elementi plaća, poput bonusa ili premija za postignuća, izravno povećavaju povezanost između individualnih performansi i financijskih nagrada (Dražić Luttilsky, 2010.). Ova povezanost potiče zaposlenike na postizanje izvrsnosti u svom radu, jer percipiraju da su njihovi napori direktno nagrađeni. Struktura nagrađivanja, koja uključuje ne samo osnovne plaće već i dodatke, beneficije i mogućnosti napredovanja, igra ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Radnici koji vide jasnu stazu za napredovanje i dodatne pogodnosti često će biti motiviraniji za postizanje viših standarda izvedbe.

Transparentnost i pravednost u procesu određivanja plaća važni su faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika. Kada postoji jasna i poštena politika plaća, zaposlenici percipiraju organizaciju kao pravednu i transparentnu, što povećava njihovo povjerenje, motivaciju i predanost radu. Ekonomski faktori, poput inflacije i troškova života, imaju direktan utjecaj na percepciju vrijednosti plaća (Mayson i Barrett, 2006.). Kada se plaće ne prilagode promjenama

u ekonomskom okruženju, to može dovesti do smanjenja motivacije zaposlenika, jer se osjećaju da nisu adekvatno nagrađeni u usporedbi s vanjskim uvjetima. Radna motivacija zaposlenika ima direktnu povezanost s organizacijskim uspjehom. Visoko motivirani zaposlenici često su produktivniji, kreativniji i skloniji suradnji, što dovodi do poboljšanja ukupne učinkovitosti organizacije.

Pitanje utjecaja plaća na produktivnost zaposlenika jedno je od ključnih područja istraživanja u menadžmentu i ljudskim resursima. Financijski aspekt zaposleničke motivacije ne samo da odražava pravednost i adekvatnost plaća, već i izravno utječe na radnu učinkovitost, angažman i dugoročnu lojalnost zaposlenika prema organizaciji (Newman i Sheikh, 2014.). Plaća igra ključnu ulogu u stvaranju osjećaja pravednosti među zaposlenicima. Kada zaposlenici percipiraju da su njihove plaće proporcionalne njihovom radu, znanju i iskustvu, povećava se razina motivacije. Zadovoljstvo plaćom često je povezano s općim zadovoljstvom poslom, što dalje utječe na angažman zaposlenika. Visoko motivirani i angažirani zaposlenici obično pokazuju veću predanost svojim zadacima te su skloniji uložiti dodatni napor kako bi postigli organizacijske ciljeve.

Plaća se često percipira kao oblik nagrađivanja za postignute rezultate i izvanredne performanse. Kada organizacija nudi stimulatívne financijske poticaje za postignuće ciljeva ili premašivanje očekivanja, zaposlenici su motivirani raditi s većim entuzijazmom (Galetić, 2015.). Ovaj pristup stvara konkurentsko okruženje unutar organizacije, potičući zaposlenike na stalno poboljšavanje svojih performansi kako bi ostvarili dodatne nagrade. Pravedno plaćeni zaposlenici imaju tendenciju ostati duže u organizaciji. Adekvatne plaće ne samo da privlače kvalitetne radnike, već i potiču njihovu lojalnost prema tvrtki. Lojalni zaposlenici doprinose stabilnosti radne snage, smanjujući troškove regrutiranja i obuke novih radnika. Organizacije koje prepoznaju važnost pravednosti u plaćama često grade dugoročne odnose sa zaposlenicima, što može imati pozitivan utjecaj na organizacijski uspjeh.

Plaća ima snažan utjecaj na opće zadovoljstvo poslom. Kada zaposlenici smatraju da su pravedno plaćeni, skloni su biti manje podložni stresu i nezadovoljstvu vezanom uz rad (Mayson i Barrett, 2006.). Visoko zadovoljni zaposlenici često proizvode bolji kvalitetu rada, budući da su motivirani pridonositi organizaciji na najbolji mogući način. Pored utjecaja na osnovne radne zadatke, plaća može imati i indirektan utjecaj na kreativnost i inovacije u organizaciji. Zadovoljni i motivirani zaposlenici imaju veću vjerojatnost da izlaze iz okvira rutinskih zadataka te predlažu nove ideje i poboljšanja. Financijski poticaji koji su povezani s inovacijama mogu dodatno potaknuti kreativnost unutar radne zajednice.



Utjecaj plaća na produktivnost zaposlenika nije jednostavna veza, već kompleksna dinamika koja uključuje motivaciju, zadovoljstvo, lojalnost i inovacije. Kako bi organizacije ostvarile najbolje rezultate, važno je kontinuirano pratiti percepciju zaposlenika o pravednosti plaća i prilagoditi ih promjenama u poslovnom okruženju. Kroz uravnoteženi pristup plaćama, organizacije mogu stvoriti poticajno radno okruženje koje podržava dugoročnu produktivnost i uspjeh.

## **4. ANALIZA PLAĆA ZAPOSLENIKA U GRADOVIMA PULA I ĐAKOVO**

U četvrtom poglavlju, provede će se detaljna analiza plaća zaposlenika u gradovima Pula i Đakovo kako bi se dobio uvid u trenutnu dinamiku kompenzacijskih struktura na ovim lokalnim tržištima rada. Naglasak će biti na različitim dimenzijama uprave gradova te će se istražiti varijacije u visinama plaća s ciljem razumijevanja specifičnosti i trendova u ova dva grada. Ova analiza pružit će značajne informacije o konkurencijskim uvjetima, potrebama radne snage te će poslužiti kao temelj za donošenje informiranih odluka u području upravljanja ljudskim resursima.

### **4.1. Komparativna analiza proračunskih rashoda za plaće zaposlenika**

U uvjetima sveprisutne potrebe za efikasnim upravljanjem proračunskim resursima, posebna pažnja posvećuje se proračunskim rashodima, među kojima značajan udio često zauzimaju plaće zaposlenika. U ovom kontekstu, izuzetno je značajno provesti komparativnu analizu proračunskih rashoda za plaće zaposlenika između dva različita hrvatska grada - Pule i Đakova. Pula, smještena na zapadnoj obali Istre, poznata je po svojoj bogatoj povijesti i kulturnoj baštini. S druge strane, Đakovo, smješteno u istočnom dijelu Hrvatske, ima svoje specifičnosti i tradiciju, posebno u kontekstu poljoprivrede i stočarstva. Demografski i gospodarski faktori igraju ključnu ulogu u oblikovanju proračunskih rashoda. Pula, kao turistički centar, može imati sezonske fluktuacije u zaposlenosti, što utječe na prilagodbu proračunskih izdataka. S druge strane, Đakovo, usredotočeno na poljoprivredne aktivnosti, suočava se s izazovima specifičnim za sektor.

Pula i Đakovo su dva različita grada u Hrvatskoj, s posebnim karakteristikama i specifičnostima, što uključuje i njihovu veličinu izraženu brojem stanovnika. U kontekstu usporedbe između Pule, koja ima populaciju od 56,540 stanovnika (Grad Pula, 2024.), i Đakova s populacijom od 27,745 stanovnika (Grad Đakovo, 2024.). Pula, kao veći grad, ima značajno veći broj stanovnika u usporedbi s Đakovom. To može rezultirati većom gustoćom stanovništva, što može utjecati na urbanu infrastrukturu i općenitu dinamiku grada. S obzirom na manju populaciju, Đakovo može pružati opušteniju atmosferu, manje gužve i potencijalno veću povezanost između lokalnog stanovništva.

U većim gradovima poput Pule, često je prisutna veća raznolikost kada je u pitanju društveni i kulturni život (Grad Pula, 2024.). Pula može imati širu ponudu kulturnih događanja, obrazovnih institucija i različitih aktivnosti. S druge strane, manji grad poput Đakova može pružiti intimnije zajedništvo, gdje je lakše razvijati lokalne inicijative i događanja.

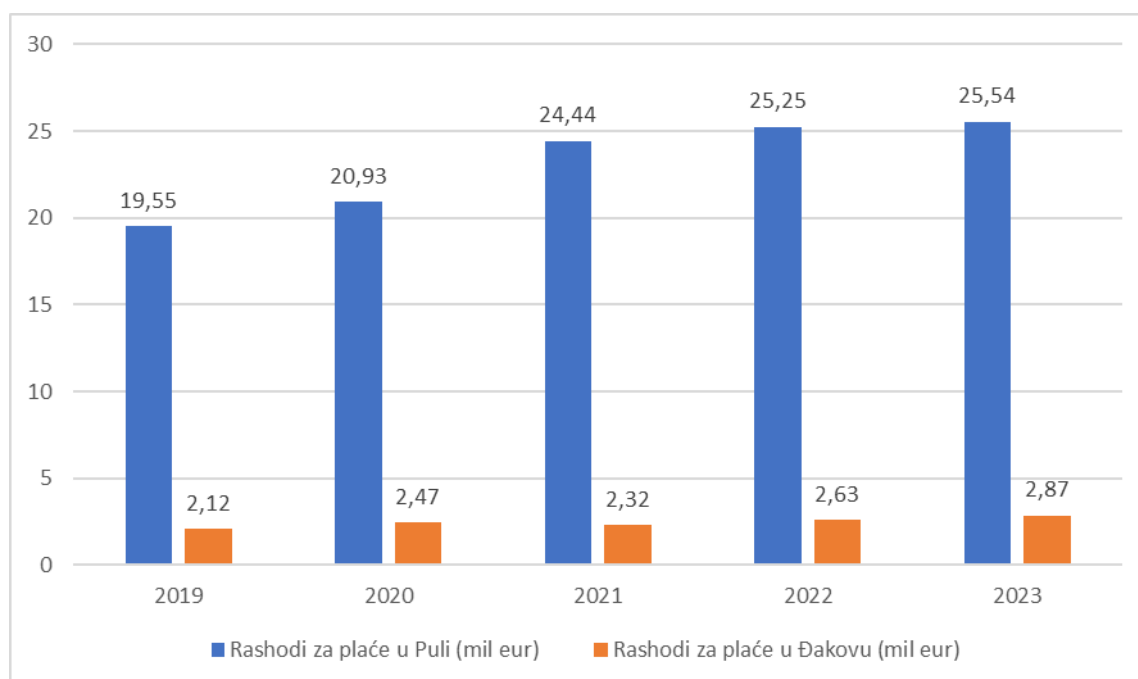
Velika razlika u broju stanovnika može rezultirati i različitom ekonomskom dinamikom. Pula, kao veći grad, može imati raznolikije gospodarske sektore, s većim brojem tvrtki i poslovnih prilika. Đakovo, kao manji grad, može se suočavati s drugačijim izazovima u održavanju ekonomske vitalnosti (Grad Đakovo, 2024.), s možda većim naglaskom na specifičnim industrijama koje su prisutne u toj regiji. Pula, zbog svoje veće populacije, može imati raznolikiji pristup zdravstvenim i obrazovnim ustanovama. Više škola, bolnica i drugih institucija može biti dostupno stanovnicima. Đakovo, iako može imati kvalitetne usluge, mogao bi se suočavati s izazovima u smislu dostupnosti specifičnih medicinskih ili obrazovnih resursa koje može pružiti veći grad.

U gradskoj upravi Grada Pule sistematizirano je 171 radno mjesto na koje je raspoređeno 279 izvršitelja (Grad Pula, 2023.). Grad Pula ima osam upravnih odjela, koji obavljajući poslove u skladu s važećim zakonima, propisima, odlukama i općim aktima Gradskog vijeća i gradonačelnika, sustavno prate stanje u upravnim područjima koja su im dodijeljena. Upravljaajući administrativnim pitanjima, rješavaju stvari u okviru svojih ovlasti, implementiraju nadzor, te poduzimaju zakonom ili drugim propisima predviđene mjere. Također, aktivno sudjeluju u pripremi odluka i drugih općih akata te izvršavaju raznolike zadatke sukladno zakonskim odredbama i propisima. Prosječna neto plaća zaposlenika gradske uprave Grada Pule je u 2022. godini iznosila 1.118,35 eura (Glas Istre, 2022.), a u koje su uključene sve beneficije poput božićnice i regresa, dara za dijete i dara u naravi.

U Gradu Đakovu je 98 radnih mjesta na kojima je raspoređeno 129 zaposlenika i namještenika (Grad Đakovo, 2024.), uključujući i ustanove kojima je osnivač Grad Đakovo. Zaposlenici Grada Đakova u Gradskoj upravi obavljaju raznovrsne administrativne,

organizacijske i stručne poslove kako bi osigurali učinkovito funkcioniranje lokalne samouprave. Njihove dužnosti uključuju praćenje i implementaciju zakona, propisa, odluka i drugih relevantnih pravnih akata na lokalnoj razini. rješavanje upravnih stvari, izdavanje dozvola i potvrda, sudjelovanje u postupcima vezanim uz prostorno uređenje, gradnju, i druge administrativne procese te druge poslove vezane uz javni interes i potrebe Grada Đakova. Prosječna neto plaća zaposlenika gradske uprave Grada Đakova je u 2022. godini iznosila 1.095,58 eura (Grad Đakovo, 2024., izračun autorice), a u koje su uključene sve beneficije poput božićnice i regresa, dara za dijete i dara u naravi.

Grafikon 1. Rashodi za zaposlene u Puli i Đakovu od 2019. – 2023. godine



Izvor: izračun autorice prema podacima Grada Pule i Grada Đakova – proračun

Iz grafikona 1. je vidljivo kako su rashodi za zaposlene u Gradu Puli porasli u promatranom razdoblju za 14%. Unatoč pandemiji, u 2020. godini su rashodi za zaposlene u Gradu Puli pokazali blagu tendenciju rasta za 4%, a u 2021. godini nakon pandemije porasli su za 15%. U Gradu Đakovu vidljiv je rast rashoda za plaće zaposlenih od 27% u promatranom razdoblju. U 2021. godini je došlo do pada rashoda za plaće zaposlenika od 7% zbog utjecaja pandemije.

U kontekstu usporedbe rashoda za zaposlenike u ova dva grada, vidljivo je da su rashodi za zaposlenike Pule veći za 17,3 milijuna eura u 2019. godini te za 22,6 milijuna eura u 2023.

godini. S obzirom da Pula ima 28,8 tisuća stanovnika više od Đakova, ali i veći broj zaposlenika u gradskoj upravi za 150, to su razlozi i većih izdataka za zaposlene u gradskoj upravi.

#### **4.2. Usporedba osnovnih plaća, dodataka, beneficija i drugih elemenata nagrađivanja**

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, ključno je razumjeti razlike u sustavima nagrađivanja zaposlenika između različitih gradova. Pula, kao turistički centar s većim brojem stanovnika, može imati raznolikije industrije i poslove, što može utjecati na visinu osnovnih plaća dok Đakovo, s manjom populacijom, može se suočavati s drugačijim gospodarskim uvjetima i specifičnostima, što se može odražavati na osnovne plaće zaposlenika.

Tablica 2. Usporedba plaća i dodataka na plaću u gradskoj upravi Pule i Đakova

| Pokazatelj                    | Pula (euri) | Đakovo (euri) | Razlika |
|-------------------------------|-------------|---------------|---------|
| Osnovna plaća<br>(bruto 2)    | 1.875,55    | 1.827,37      | 48,18   |
| Neto plaća                    | 1.118,35    | 1.095,58      | 22,77   |
| Božićnica i regres<br>(zbroj) | 663         | 625           | 36      |
| Dar za dijete                 | 133         | 100           | 33      |
| Dar u naravi                  | 133         | 100           | 33      |

Izvor: izračun i obrada autorice prema podacima Grada Pule i Grada Đakova

Iz tablice 2. vidljiva je usporedba bruto i neto plaće zaposlenika u gradskim upravama Pule i Đakova te dodataka i beneficija na plaće zaposlenika u oba grada, koje uključuju dar za dijete, božićnicu i regres te dar u naravi. Bruto i neto plaća zaposlenika prikazana je kao prosječna plaća zaposlenika u gradskoj upravi, a izračunata je temeljem visine koeficijenta sukladno radnom stažu, stručnoj spremi i opsegu i težini radnog mjesta i posla. U kontekstu prosječne plaće u gradskoj upravi Pule, gdje ista u neto iznosu iznosi 1.118,35 eura, bruto 2 iznos plaće izračunat je temeljem stope prireza za Grad Pulu te visine poreza i doprinosa iz plaće i na plaću (Moj posao, 2024.). Isti princip primijenjen je na izračun prosječne bruto 2 plaće za Grad Đakovo. Tako prosječna bruto 2 plaća u gradskoj upravi Pule iznosi 1.875,55 eura, dok u Gradu

Đakovu iznosi 1.827,37 eura, u čemu je zamjetna razlika od 48,18 eura veće plaće u Puli od Đakova. U kontekstu razlike neto plaće, ista je u Gradu Puli veća za 22,77 eura.

Veličinu iznosa beneficija za zaposlenika određuje gradonačelnik i gradsko vijeće svakoga od gradova. Budući da je 2022. godine donesena odluka gradonačelnika i gradskog vijeća Pule za povećanje iznosa beneficija, u Gradu Puli svaki zaposlenik dobiva 663 eura božićnice i regresa (zbroj oba iznosa), dar za dijete i dar u naravi u iznosu od 133 eura. Zamjetno je da su božićnica i regres u Gradu Puli veći za 36 eura u odnosu na Đakovo te dar za dijete i dar u naravi za 33 eura. Iznosi ovih beneficija jednaki su za sve zaposlenike gradske uprave oba grada, bez obzira na stručnu spremu i dužinu radnog staža te težinu poslova.

S aspekta komparativne analize usporedbe plaća i beneficija u Puli i Đakovu, vidljivo je da Pula ima i veće prosječne plaće i veće beneficije. Iako je Pula veći grad te ima veći opseg posla u gradskoj upravi, sa financijskog aspekta je ova razlika logična i prihvatljiva. Međutim, budući da se radi o gotovo jednako propisanim poslovnim zadacima, opsegu i težini posla, sa moralnog aspekta diskutabilna je problematika razlika u visini ovih plaća. Međutim, navedene razlike nisu uvelike različite i nema značajnijih odstupanja u tim razlikama, što iste čini prihvatljivima i određivanju i korekciji, što je sve u nadležnosti gradskih čelnika.

### **4.3. Utjecaj plaća na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika**

U ovom poglavlju opisano je provedeno empirijsko istraživanje koje istražuje utjecaj plaća na radnu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u gradskoj upravi gradova Pule i Đakova. Ovo poglavlje temelji se na analizi rezultata dobivenih kroz istraživački proces koji obuhvaća prikupljanje podataka putem anketa i intervjuiranja zaposlenika. Cilj je razumjeti kako razina plaća utječe na motivaciju zaposlenika za rad te na njihovo opće zadovoljstvo radnim okruženjem i uvjetima rada u javnom sektoru.

#### **4.3.1. Uzorak istraživanja**

Do sada su rijetko provedena anketna istraživanja o važnosti utjecaja plaća u gradskoj upravi i njezinom doprinosu radnoj motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika, posebice s fokusom na Grad Pulu i Grad Đakovo. Budući da svaka gradska uprava, uključujući Grad Pulu i Grad Đakovo, teži unaprijediti zadovoljstvo svojih zaposlenika i radnu motivaciju, dodjelom adekvatnih materijalnih kompenzacija nastoji se postići taj cilj. Stoga, provedbom ove ankete

dobivaju se rezultati istraživanja o utjecaju visine plaća u gradskoj upravi Pule i Đakova na zadovoljstvo zaposlenika i radnu motivaciju.

Anketno istraživanje je provedeno na uzorku, odnosno ciljanoj skupini koja se sastoji od zaposlenika gradskih uprava Pule i Đakova. Ispitanici su putem anketnog upitnika zamoljeni da odgovore na postavljena pitanja. Uzorak obuhvaća 89 ispitanika – zaposlenika navedenih gradskih uprava, koji su pažljivo pročitali svako pitanje i iskreno na njih odgovorili. Svi anketni upitnici su uredno popunjeni i vraćeni, a prikaz rezultata će obuhvatiti cijeli uzorak. Anketa je provedena anonimno putem internetske platforme Google Forme te je distribuirana elektronskom poštom i putem društvene mreže Facebook.

#### **4.3.2. Metodologija istraživanja**

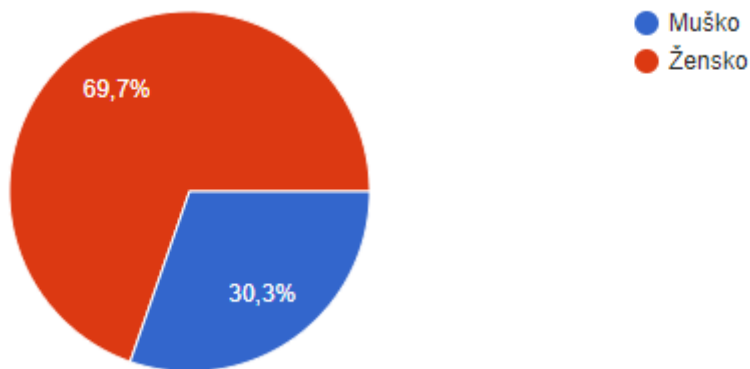
U ovom anketnom istraživanju primijenjene su tri temeljne metode. Prvo, korištena je kvantitativna metoda istraživanja koja je omogućila strukturirano ispitivanje ispitanika putem anketnih upitnika. Nakon što su upitnici prikupljeni, primijenjena je metoda nezavisnog induktivnog zaključivanja, kojom su izvučeni neki zaključci na temelju prikupljenih podataka. Konačno, primijenjene su metode analize i sinteze kako bi se povezale teorijske odrednice i provjerili rezultati u praksi. Također, u istraživanju je korištena metoda prikupljanja primarnih podataka o obradi i donošenju zaključaka ankete, koji su predstavljali mišljenja ispitanika.

Autorica istraživanja je pristupila ispitanicima neizravno, distribuirajući im upitnike putem društvenih mreža i elektronske pošte. Ispitanici su samostalno odgovarali na pitanja te su nakon ispunjenih anketa iste vratili autorici istraživanja. Postavljena anketna pitanja bila su jasna, konkretna i nedvosmislena, sastavljena od općih podataka o ispitanicima te tvrdnji na koje su ispitanici mogli ili ne morali odgovoriti. Takva postavka pitanja imala je za cilj dobivanje što preciznijih, jasnijih i kraćih odgovora.

#### **4.3.3. Analiza rezultata istraživanja**

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 89 zaposlenika gradskih uprava Pule i Đakova, sa ciljem otkrivanja utjecaja visine njihovih plaća na njihovu radnu motivaciju i zadovoljstvo na poslu. Svi anketni upitnici su vraćeni. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

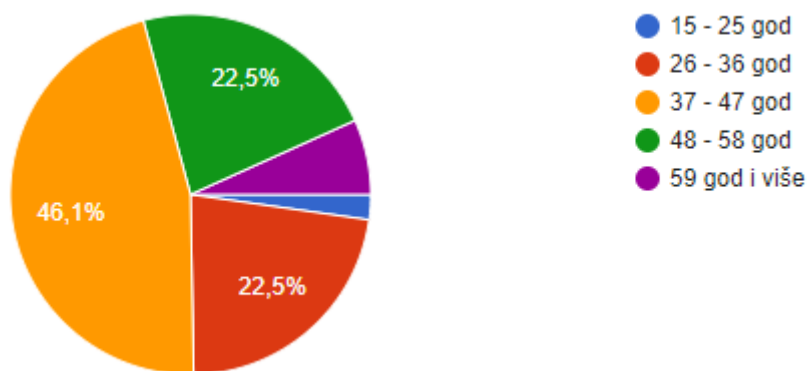
Grafikon 2. Spol ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 2. je vidljivo kako je anketnom ispitivanju prisustvovalo 70% žena i 30% muškaraca koji su zaposlenici gradskih uprava Pule i Đakova. Iz uzorka je vidljiva dominacija ženskog spola među zaposlenicima.

Grafikon 3. Dob ispitanika

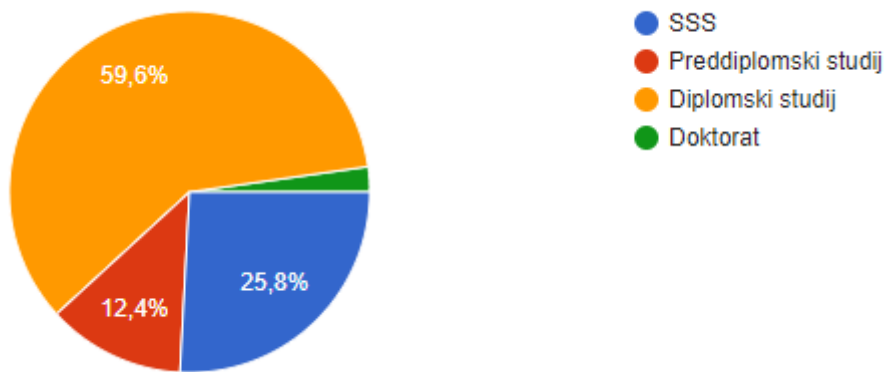


Izvor: izrada autorice

Grafikon 3.prikazuje dob ispitanika, gdje je najviše ispitanika u dobi od 37 – 47 godina (46%), potom slijede ispitanici u dobi od 26 – 36 godina (22%) te u dobi od 48 – 58 godina

(također 22%). U konačnici, najmanje je ispitanika u dobi od 15 – 25 godina (4%). U uzroku dominiraju ispitanici u dobi od 37 – 47 godina.

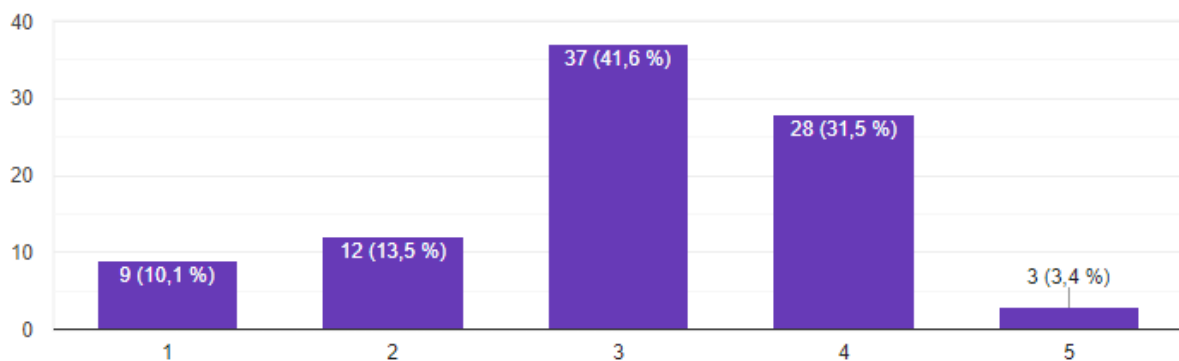
Grafikon 4. Obrazovanje ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 4. je vidljivo kako je najviše ispitanika završilo diplomski studij, njih 60%. Potom slijede ispitanici sa SSS, njih 26% te ispitanici sa preddiplomskim studijem, njih 12%. Vidljiva je dominacija ispitanika sa završenim diplomskim studijem.

Grafikon 5. Aktualno zadovoljstvo ispitanika razinom plaće



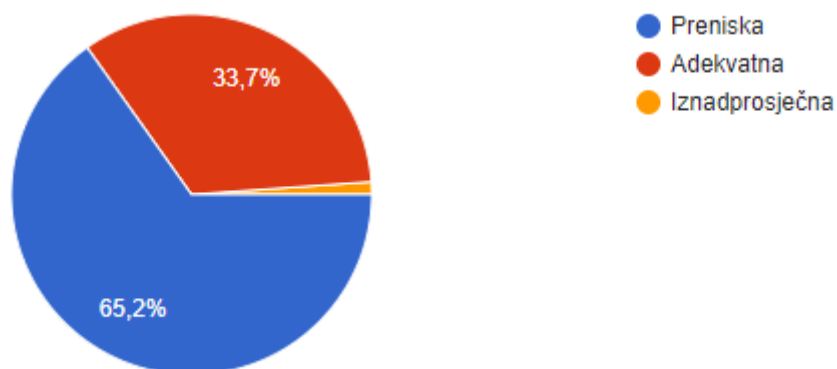
Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 5. je vidljivo da su ispitanici relativno zadovoljni visinom svoje plaće u gradskim upravama Pule i Đakova, njih 42% te je ovoj stavci dodijelilo prosječnu ocjenu 3.



Njih 10% uopće nije zadovoljno visinom svoje plaće, dok je samo njih 3% u potpunosti zadovoljno visinom svoje plaće.

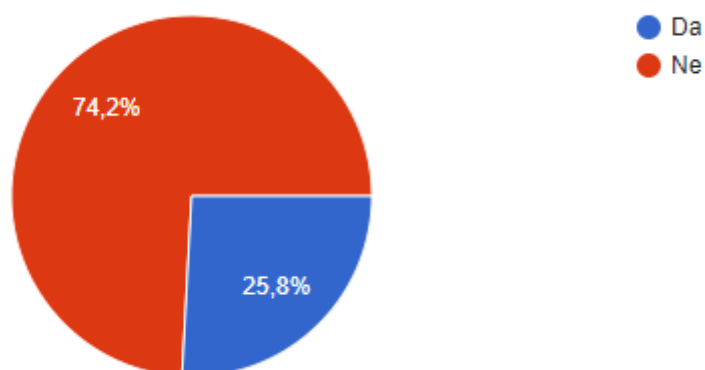
Grafikon 6. Percepcija plaće ispitanika u usporedbi s poslom koji rade



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 6. je vidljivo kako većina ispitanika gradskih uprava Pule i Đakova svoje plaće smatraju preniskima u odnosu na posao koji rade, njih čak 66%. Njih 34% smatra svoju plaću adekvatnom u odnosu na posao koji rade. Iz navedenog proizlazi zamjetno nezadovoljstvo visinom plaće zaposlenika gradskih uprava u odnosu na posao koji obavljaju.

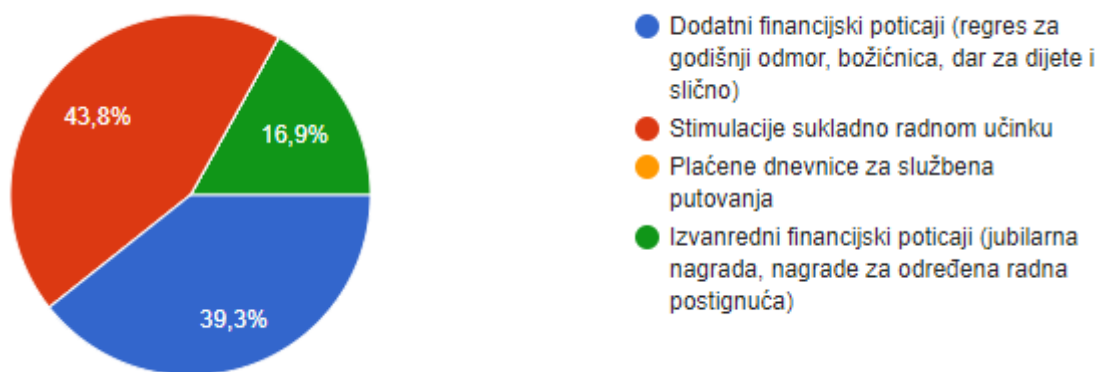
Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o usklađenosti njihove plaće s radnim doprinosom



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 7. je vidljivo kako 74% ispitanika smatra da visina njihove plaće nije usklađena s njihovom radnom produktivnošću i doprinosu poslu, dok 26% istih smatra da je visina plaće usklađena s radnim doprinosom.

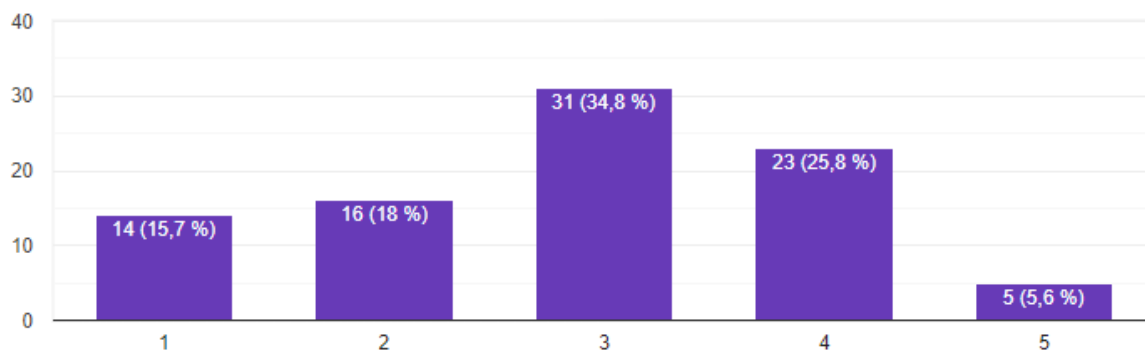
Grafikon 8. Dodatni financijski poticaji za poboljšanje radne motivacije ispitanika



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 8. je vidljivo kako 44% ispitanika smatra da su stimulacije sukladno radnom učinku najbolje za unaprjeđenje njihove radne motivacije. Potom njih 39% smatra da bi trebalo dobivati dodatne financijske poticaje u obliku regresa za godišnje odmore, dara za djecu i slino. U konačnici, njih 17% smatra da bi to trebali biti izvanredni financijski poticaji, poput jubilarnih nagrada i dodatnih nagrada za radna postignuća.

Grafikon 9. Ocjena transparentnosti i pravednosti u procesima vezanim uz plaće unutar gradske uprave



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 9. je vidljivo kako je najviše ispitanika, njih 35% ocijenilo transparentnost i pravednost u procesima vezanim uz plaće unutar gradske uprave Pule i Đakova osrednjima. Njih 16% smatra da te transparentnosti i pravednosti uopće nema, dok samo njih 5% smatra da one u potpunosti egzistiraju.

Tablica 3. Prijedlozi za poboljšanje sustava nagrađivanja ili dodatnih pogodnosti vezanih za plaće u gradskim upravama Pule i Đakova

| Prijedlog | Mjerenje radnog učinka i kvalitete obavljenog posla - unapređenje    |
|-----------|--|
| 1.        | Glasanje za dodjelu dodatne nagrade trima najboljima zaposlenicima   |
| 2.        | Dodatne stimulacije za radne učinke                                  |
| 3.        | Neoporezive nagrade  |
| 4.        | Dodatne nagrade za točan dolazak na posao                            |
| 5.        | Uvođenje platnih razreda i praćenje učinkovitosti izvršenja rada     |
| 6.        | Povećanje naknade za trošak prehrane s obzirom na inflacijske učinke |

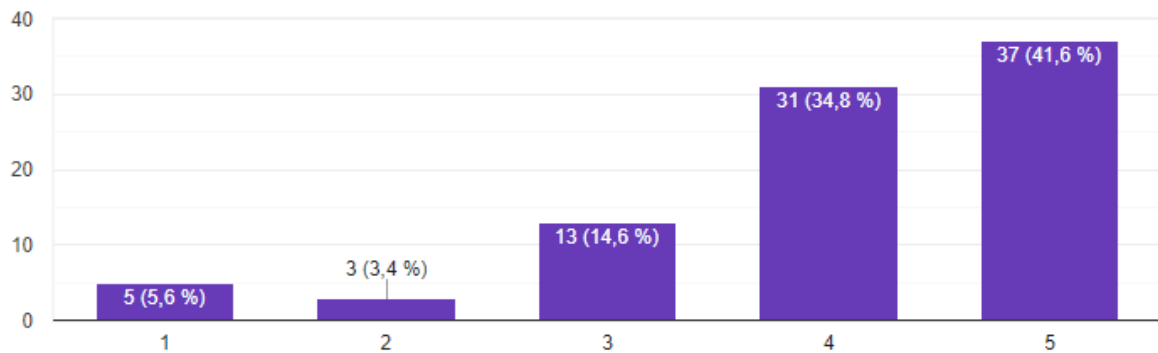
Izvor: izrada autorice

Ispitanici smatraju kako je prvenstveno, nužno je povećati osnovicu i koeficijente plaća. Njihova trenutna plaća (ovisno o radnom mjestu) jedva dostiže hrvatski prosjek, što smatraju nedovoljnim. Nadalje, potrebno je povećati naknadu za prijevoz jer osobe troše trostruko više goriva nego što dobivaju iz mjesečne naknade za autobusnu kartu (posebno imajući na umu nedostatak javnog prijevoza za udaljenija mjesta unutar urbanog područja). Uvođenje nagrada za postignuća u radu, poput sudjelovanja u EU projektima s većim postotkom na plaći, treba biti sukladno zakonu. Također, treba omogućiti rad od kuće svima, a ne samo službenicima na višim pozicijama. Božićni domjenak i božićni izlet trebaju biti besplatni za sve zaposlenike, a ne dodatni trošak. Također, treba sufinancirati kupnju dioptrijskih naočala, primjerice jednom u 3 godine, u fiksnom iznosu.

Potrebno je povećati utjecaj HR-a (human resources) na čelne osobe unutar uprave te dodijeliti veću važnost HR-u. Sve vrste nagrađivanja su dobrodošle ako se primjenjuju i koriste, što trenutno nije slučaj. Jubilarne nagrade treba povećati, koeficijente mijenjati umjesto

povećanja osnovice (s obzirom na to da osobe s većim koeficijentom primaju dvostruko ili trostruko više od onih s manjim koeficijentom), te plaćati prekovremene sate umjesto davanja slobodnih sati. Dodatci trebaju biti dodijeljeni za dodatni obujam posla, preuzimanje poslova odsutnih djelatnika, mentorstvo itd. Trenutačni sustav nagrađivanja nije dovoljno odlučan, posebno u usporedbi s iznosom osnovne neto plaće koji nije dovoljan za pristojan život. Postignuća su već nagrađena pozicijama i većim koeficijentima, stoga sustav nagrađivanja ne treba biti tako naglašen, već treba podići koeficijente svim službenicima kako bi imali pristojan život. U situaciji gdje se plaće u javnom sektoru toliko povećavaju, lokalna samouprava će trpjeti gubitak kadrova ako se ništa ne promijeni, jer razlika od 300 do 500 eura za isti rad je značajna i može utjecati na odluku zaposlenika o ostanku u javnoj upravi.

Grafikon 10. Utjecaj financijskog aspekta ispitanika na njihovu radnu motivaciju



Izvor: izrada autorice

Iz grafikona 10. je vidljivo kako 35% ispitanika smatra da njihov financijski aspekt plaće značajno utječe na njihovu radnu motivaciju, dok njih 42% smatra da to utječe u potpunosti. Samo njih 5% smatra da financijski aspekt uopće ne utječe na njihovu radnu motivaciju.

U kontekstu ocjene općeg zadovoljstva radom u gradskoj upravi Pule i Đakova, 63% ispitanika se izjasnilo relativno zadovoljnima, njih 22% uopće nije zadovoljno te je njih 16% zadovoljno.

U projekcijama budućnosti svoga posla, 53% ispitanika smatra kako u narednih pet godina nemaju projekcije gdje će raditi. Njih 20% smatra da će raditi na višem položaju gradske uprave, dok njih 17% smatra da će ostati na istom radnom mjestu.

#### **4.3.4. Zaključci provedenog istraživanja**

Provedeno empirijsko istraživanje o utjecaju visine plaće na zadovoljstvo i radnu motivaciju zaposlenika gradske uprave Pule i Đakova pruža vrijedne uvide u percepciju zaposlenika o njihovoj plaći te njezinom povezanosti s njihovim zadovoljstvom i motivacijom na radnom mjestu. Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici u ovim gradskim upravama relativno su zadovoljni veličinom svoje plaće, ali istovremeno izražavaju osjećaj da ona možda ne odražava u potpunosti njihov radni doprinos. Nadalje, značajan nalaz istraživanja je da zaposlenici smatraju kako bi trebale biti uvedene dodatne stimulacije za najbolje djelatnike. To uključuje one koji redovito dolaze na posao, kao i one koji postižu izvanredne radne učinke. Ovakva percepcija sugerira potrebu za promjenama u sustavu nagrađivanja unutar gradskih uprava kako bi se bolje valorizirao rad i doprinos svakog pojedinog zaposlenika.

Jedan od ključnih zaključaka istraživanja je da visina plaće, iako važna, nije jedini faktor koji utječe na zadovoljstvo i radnu motivaciju zaposlenika. Dodatne stimulacije i priznanja za izvrsnost mogu imati značajan utjecaj na podizanje razine motivacije i angažmana zaposlenika. Stoga, gradski upravitelji i menadžeri trebali bi razmotriti implementaciju dodatnih programa nagrađivanja i poticaja kako bi podržali kontinuirano poboljšanje radne atmosfere i rezultata zaposlenika. Važno je naglasiti potrebu za transparentnošću i pravednošću u procesu nagrađivanja. Zaposlenici trebaju imati jasno definirane kriterije za dobivanje dodatnih stimulacija kako bi se izbjegla percepcija nepravde ili pristranosti u donošenju odluka o nagrađivanju.

Ovo istraživanje pruža dragocjene smjernice za daljnje poboljšanje sustava nagrađivanja i poticaja u gradskim upravama Pule i Đakova. Povećana pažnja na pravednost, transparentnost i priznanje izvrsnosti mogla bi rezultirati većom motivacijom, angažmanom i zadovoljstvom zaposlenika, što bi u konačnici doprinijelo boljem funkcioniranju gradskih uprava i ostvarenju njihovih ciljeva.

## 5. RASPRAVA

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, visina plaća predstavlja ključni element koji značajno utječe na motivaciju, zadovoljstvo zaposlenika te kvalitetu i produktivnost rada. Analizirat će se prednosti i ograničenja visine plaća kao elementa nagrađivanja u Gradu Puli i Gradu Đakovu, razmatrajući specifičnosti svakog grada.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci visina plaća u Puli i Đakovu

| Prednosti  | Nedostaci  |
|--|--|
| Visoke plaće djeluju kao snažan motivacijski faktor, kako u Puli tako i u Đakovu, potičući zaposlenike na veći angažman, posvećenost poslu te ostvarivanje boljih rezultata.                 | Visoke plaće predstavljaju značajan financijski teret za gradski proračun, u oba grada, naročito ako nema odgovarajuće ravnoteže između prihoda i izdataka.                                  |
| Atraktivne plaće u oba grada privlače visokokvalificirane stručnjake i talente u grad, pridonoseći rastu ekonomske i društvene aktivnosti.   | Različite gospodarske strukture Pule i Đakova rezultiraju različitim mogućnostima financiranja visokih plaća jer gradovi s manjom gospodarskom raznolikošću mogu se suočiti s ograničenjima. |
| Konkurencija za kvalificiranim radnicima može se smanjiti ako su plaće na visokoj razini, što može rezultirati većom stabilnošću i kontinuitetom radne snage, a odnosi se i na Puli i Đakovo | Ako visine plaća nisu usklađene s prosječnim životnim troškovima i drugim socijalnim faktorima, to može dovesti do neravnoteže u društvu u ova oba grada                                     |
| Visoke plaće potiču potrošnju lokalnog stanovništva, doprinoseći jačanju lokalne ekonomije, kako u Puli tako i u Đakovu  | Visoke plaće u jednom gradu možda nisu dovoljne u drugom, ovisno o standardima života i ekonomskoj situaciji.  |

|  |  |
|--|--|
| Gradovi s konkurentnim plaćama, poput Pule, postaju poželjni poslodavci, što može poboljšati njihov ugled na tržištu rada. | Ako su plaće već visoke, dodatni poticaji za izvanredan rad mogu postati manje učinkoviti, jer zaposlenici već uživaju visok standard. |
|--|--|

Izvor: izrada autorice

Balansiranje visine plaća kao elementa nagrađivanja u Gradu Puli i Gradu Đakovu zahtijeva pažljivu analizu lokalnih okolnosti, financijskih mogućnosti te dugoročnih ciljeva. Pravilno postavljanje plaća može pridonijeti uspješnom upravljanju ljudskim resursima, unapređenju lokalne ekonomske situacije i stvaranju poticajnog radnog okruženja za sve zaposlenike.

U kontekstu konkurentnosti plaća u gradskim upravama Pule i Đakova u usporedbi s drugim gradskim sektorima i upravama, 80% ispitanika smatra da su njihove plaće konkurentne, dok samo 20% istih ih ne smatra konkurentnijima u odnosu na druge. U funkciji dostupnosti informacija o mogućnostima napredovanja i povećanja plaće u okviru gradske uprave Pule i Đakova, 54% ispitanika smatra da su predmetne informacije dostupne, dok ih 46% smatra vrlo malo dostupnima ili nedostupnima.

### **5.1. Prijedlozi za unapređenje sustava plaća**

Ulaganje u unapređenje sustava plaća u gradskim upravama ključno je za održavanje motivirane, kvalificirane i predane radne snage. Pula i Đakovo, kao lokalne samouprave s vlastitim izazovima i specifičnostima, mogu profitirati od pažljive analize i poboljšanja svojih sustava nagrađivanja.

Proučavanje plaća u usporedivim gradovima i općinama omogućava bolje razumijevanje regionalnih trendova i tržišnih uvjeta. Ova analiza pomaže gradskim vlastima u postavljanju konkurentnih i pravednih plaća. Uvođenje jasnih i transparentnih kriterija za određivanje plaća pridonosi transparentnosti i pravednosti u procesu nagrađivanja. Kriteriji bi trebali uključivati obrazovanje, iskustvo, radne rezultate i odgovornosti.

Prilagodljivost sustava plaća može potaknuti inovacije i izvrsnost. Razmatranje fleksibilnih komponenti kao što su bonusi ili prijelaz na sustave plaća zasnovane na rezultatima može motivirati zaposlenike da daju svoj najbolji doprinos. Uvođenje programa poticanja stručnog

usavršavanja, stipendija ili drugih beneficija može potaknuti zaposlenike na daljnje obrazovanje i razvoj vještina. Redovito provođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenika pomaže u procjeni učinkovitosti sustava plaća. Prikupljanje povratnih informacija omogućava prilagodbu politika nagrađivanja prema stvarnim potrebama zaposlenika.

Postizanje ravnoteže između nagrađivanja temeljenog na izvedbi i onog temeljenog na stažu može osigurati pravedno i motivirajuće okruženje. Jasno definiranje kriterija i postotaka za oba aspekta pomaže u održavanju ravnoteže. Informiranje zaposlenika o sustavu plaća, kriterijima i procesima može eliminirati nesigurnosti i pridonijeti transparentnosti. Radionice ili informacijske sesije mogu biti korisne u ovom kontekstu.

Kontinuirano praćenje trendova na tržištu rada i prilagodba sustava plaća prema promjenama u ekonomskim uvjetima i potrebama lokalnog stanovništva omogućava gradu da ostane konkurentan i privlačan za kvalificiranu radnu snagu. Uvođenje socijalno odgovornih elemenata u sustav nagrađivanja, poput programa zaštite okoliša ili volontiranja, može pozitivno utjecati na percepciju lokalne uprave i zadovoljstvo zaposlenika.

Aktivna suradnja s predstavnicima sindikata i zaposlenicima važna je za stvaranje održivih i prihvatljivih sustava plaća koji zadovoljavaju interese svih strana. Uvođenje promjena u sustav plaća zahtijeva pažljivu analizu i prilagodbu prema specifičnostima lokalnih zajednica. Kontinuirano praćenje učinkovitosti novih mjera omogućava gradskim upravama prilagodbu politika nagrađivanja u skladu s promjenama na tržištu rada i lokalnim potrebama.

## **6. ZAKLJUČAK**

Analiza stanja visine plaća u gradskim upravama Pule i Đakova pružila je uvid u ključne aspekte sustava nagrađivanja, osvjetljavajući prednosti, izazove i potencijalne smjernice za unapređenje. Ova analiza je rezultat temeljitog promatranja specifičnosti svakog grada, uzimajući u obzir regionalne ekonomske uvjete, demografske faktore i lokalne potrebe. Oba grada prepoznaju važnost visokih plaća kao sredstva za poticanje motivacije i posvećenosti zaposlenika. Konkurentne plaće igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju visokokvalificiranih stručnjaka. Transparentnost u kriterijima određivanja plaća doprinosi osjećaju pravednosti među zaposlenicima.

Gradski čelnici pokazuju osjetljivost na promjene na tržištu rada, prilagođavajući sustav plaća kako bi ostali konkurentni. Visine plaća predstavljaju izazov za lokalne proračune,



osobito u kontekstu ograničenih financijskih resursa. Razlike u standardima života između gradova i regionalne ekonomske raznolikosti postavljaju izazove u određivanju jedinstvenog sustava plaća. Održavanje ravnoteže između nagrađivanja temeljenog na izvedbi i stažu predstavlja izazov koji zahtijeva pažljivo vođenje.

Analizirajući trenutačno stanje plaća u gradskim upravama Pule i Đakova, nameću se ključna pitanja o budućnosti nagrađivanja, pravednosti sustava plaća te održivosti lokalnih proračuna. Razumijevanje tih izazova i perspektiva ključno je za oblikovanje trajnih rješenja koja će zadovoljiti potrebe zaposlenika, lokalnih zajednica i samih gradova. S obzirom na globalnu ekonomsku nesigurnost, buduće perspektive plaća u Puli i Đakovu suočavat će se s izazovom održavanja konkurentnosti uz očuvanje financijske stabilnosti gradskih proračuna. U doba ubrzanog tehnološkog napretka, gradovi će se suočiti s potrebom prilagodbe radnih mjesta, što će utjecati na dinamiku nagrađivanja. Povećana važnost digitalnih vještina mogla bi zahtijevati redefiniranje sustava plaća.

Socijalne promjene, uključujući i rad od kuće te fleksibilne radne uvjete, mogu utjecati na percepciju pravednosti plaća. Postavljanje standarda koji odražavaju te promjene postat će ključno. Sveprisutni demografski trendovi, poput starenja radne snage, mogu postaviti pitanje ravnoteže između plaća temeljenih na iskustvu i potrebi za motivacijom mlađih generacija. Budućnost plaća donosi mogućnost inovacija u nagrađivanju, uključujući sustave bazirane na izvedbi, bonusne modele, te fleksibilne oblike nagrađivanja prilagođene potrebama zaposlenika. Kontinuirano ulaganje u obrazovanje i razvoj vještina može postati ključno u održavanju konkurencije i privlačenju visokokvalificiranih stručnjaka. Integracija socijalno odgovornih elemenata u sustav plaća, poput programa korporativne društvene odgovornosti, može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i izgradnju pozitivnog imidža gradova.

Postavljanje standarda transparentnosti i redovita komunikacija o sustavu plaća sukladno društvenim promjenama ključni su za održavanje povjerenja zaposlenika. Suradnja s lokalnim poduzetnicima, sindikatima i obrazovnim institucijama pomaže u oblikovanju plaća koje odražavaju potrebe zajednice. Budućnost plaća u gradskim upravama Pule i Đakova zahtijeva proaktivno prilagođavanje novim uvjetima rada, ekonomskim izazovima i društvenim promjenama. Ključno je usmjeriti sustave nagrađivanja prema održivosti, pravednosti i motivaciji zaposlenika, čime će se stvoriti radno okruženje koje podržava dugoročni uspjeh gradova i zadovoljstvo lokalne radne snage. Održivi razvoj plaća postat će ključna sastavnica ukupnog uspjeha gradova u budućnosti.

U kontekstu prijedloga za unapređenje sustava plaća u javnim upravama Pule i Đakova moguće je dati nekoliko prijedloga koji bi unaprijedili perspektive nagrađivanja zaposlenika

materijalnim kompenzacijama. Kontinuirana transparentnost i aktivna komunikacija s zaposlenicima ključni su za održavanje povjerenja i razumijevanja u sustavu nagrađivanja. Poticanje stručnog razvoja i ulaganje u obrazovanje zaposlenika mogu rezultirati dugoročnim poboljšanjem radne snage. Razmatranje strategija za povećanje finansijskih resursa ključno je kako bi se podržao održivi rast sustava plaća. Kontinuirano praćenje promjena na tržištu rada i prilagodba sustava plaća ključno je kako bi se održala konkurentnost.

Integriranje socijalno odgovornih elemenata u sustav nagrađivanja može doprinijeti povećanju zadovoljstva zaposlenika i šire zajednice. Unapređenje sustava plaća u gradskim upravama Pule i Đakova zahtijeva sveobuhvatnu strategiju koja uzima u obzir sve relevantne čimbenike. Ključno je ostati prilagodljiv i otvoren za promjene kako bi se osiguralo da sustav nagrađivanja podržava dugoročni uspjeh lokalnih zajednica i njihovih zaposlenika.

Analizom sustava plaća u gradskim upravama Pule i Đakova sagledala se kompleksnost nagrađivanja u lokalnom javnom sektoru. Važnost plaća ne leži samo u finansijskoj satisfakciji zaposlenika, već i u stvaranju radnog okruženja koje potiče izvrsnost, predanost i zajedništvo. Prijedlozi za unapređenje trebaju se temeljiti na dubokom razumijevanju potreba zaposlenika, lokalnih gospodarskih uvjeta te dugoročnih ciljeva zajednice. Samo integriranjem tih faktora mogu se stvoriti održive sustave plaća koji podržavaju uspješno upravljanje gradskim resursima

## LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
2. Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Belak Excellens d.o.o., Zagreb.
3. Brush, C., Greene, P. G., Hart, M. M., Haller, H. S. (2001): From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base, The Academy of Management Executive (1993-2005), 15(1), str. 64-80
4. Buble, M., Bakotić, D. (2013) Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
5. Dražić-Lutitsky, I. et al. (2010): Računovodstvo, III. izmijenjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
6. Galetić, L. (2015.) Kompenzacijski menadžment, Sinergija, Zagreb
7. Glas Istre (2022): Povećanje plaća i materijalnih prava u Gradu Puli i gradskim ustanovama. Svi dobivaju, sve raste. Evo koliko, dostupno na [https://www.glasistre.hr/pula/2022/12/16/povecanje-placa-i-materijalnih-prava-u-gradu-puli-i-gradskim-ustanovama-svi-dobivaju-sve-raste-ev-835767#google\\_vignette](https://www.glasistre.hr/pula/2022/12/16/povecanje-placa-i-materijalnih-prava-u-gradu-puli-i-gradskim-ustanovama-svi-dobivaju-sve-raste-ev-835767#google_vignette), pristupljeno 02.02.2024.
8. Grad Đakovo (2024), Proračun (od 2019. – 2023.), dostupno na <https://www.djakovo.hr/index.php/proracun/category/49-proracun.html>, pristupljeno 30.01.2024.
9. Grad Đakovo (2024): O gradu, dostupno na <https://www.djakovo.hr/index.php/grad/o-gradu.html>, pristupljeno 02.02.2024.
10. Grad Pula (2023): Obrazloženje uz proračun 2022.,, dostupno na [www.pula.hr/media](http://www.pula.hr/media), pristupljeno 30.01.2024.
11. Grad Pula (2024): Opći podaci, dostupno na <https://www.pula.hr/hr/o-puli-pola/opci-podaci/>, pristupljeno 02.02.2024.
12. Grad Pula (2024): Proračun (od 2019. – 2023.), dostupno na <https://www.pula.hr/hr/gradska-uprava/upravni-odjeli-i-sluzbe/upravni-odjel-za-financije-i-gospodarstvo/proracun/>, pristupljeno 30.01.2024.
13. Mayson, S., Barret, R. (2006): The science and practice of HRM in small firms, Human Resource Management, 16(4), str. 447-455

14. Mioković Kapetinić, D., Pleša Puljić, N. (2022): Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 13 No. 2, str. 52-58
15. Moj posao (2024): Kalkulator plaća - bruto u neto, dostupno na <https://www.moj-posao.net/Kalkulator-Placa/?salary=1300&location=190&children=&supporting=&disabilityCoeff=0&type=g2n>, pristupljeno 30.01.2024.
16. Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2017): Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 23, str. 44-66
17. Newman, A., N., Sheikh, A. Z. (2014) Determinants of best HR practices in Chinese SMEs, Journal of Small Business and Enterprise Development, 21(3), str. 414-430
18. Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb
19. Vlada RH (2024): Koeficijenti za obračun plaće u državnoj službi, dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2024/Sije%C4%8Danj/25%20sije%C4%8Danj/Pla%C4%87e%20u%20dr%C5%BEavnoj%20slu%C5%BEbi.pdf>, pristupljeno 02.02.2024.
20. Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment: Opatija.

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije..... | 15 |
|---|----|

## POPIS TABLICA

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Primjer izračuna bruto i neto plaće.....   | 5  |
| Tablica 2. Usporedba plaća i dodataka na plaću u gradskoj upravi Pule i Đakova.....   | 20 |
| Tablica 3. Prijedlozi za poboljšanje sustava nagrađivanja ili dodatnih pogodnosti vezanih za plaće u gradskim upravama Pule i Đakova..... | 27 |
| Tablica 4. Prednosti i nedostaci visina plaća u Puli i Đakovu.....  | 30 |

## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Rashodi za zaposlene u Puli i Đakovu od 2019. – 2023. godine.....                             | 19 |
| Grafikon 2. Spol ispitanika.....  | 23 |
| Grafikon 3. Dob ispitanika.....   | 23 |
| Grafikon 4. Obrazovanje ispitanika.....   | 24 |
| Grafikon 5. Aktualno zadovoljstvo ispitanika razinom plaće.....   | 24 |
| Grafikon 6. Percepcija plaće ispitanika u usporedbi s poslom koji rade.....                               | 25 |
| Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o usklađenosti njihove plaće s radnim doprinosom.....                    | 25 |
| Grafikon 8. Dodatni financijski poticaji za poboljšanje radne motivacije ispitanika.....                  | 26 |
| Grafikon 9. Ocjena transparentnosti i pravednosti u procesima vezanim uz plaće unutar gradske uprave..... | 26 |
| Grafikon 10. Utjecaj financijskog aspekta ispitanika na njihovu radnu motivaciju.....                     | 28 |