

Materijalne i nematerijalne kompenzacije u odabranom poduzeću

Raguž, Matej

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:145:287880>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Matej Raguž

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE U ODABRANOM
PODUZEĆU**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij (*Menadžment*)

Matej Raguz

**MATERIJALNE I NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE U ODABRANOM
PODUZEĆU**

Diplomski rad

Kolegij : Kompenzacijski menadžment

JMBAG: 0325003207

e-mail: matej.raguz10@gmail.com

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

Osijek, rujan 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University graduate Study (*Management*)

Matej Raguž

MATERIAL AND INTANGIBLE COMPENSATION IN THE SELECTED COMPANY

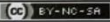
Graduate paper

Osijek, september 2024.

Izjava

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: MATEJ RUGUŽ

JMBAG: 0825003207

OIB: 70638930889

e-mail za kontakt: matej.ruguz@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij

Naslov rada: MATEMATIČNE I NE-MATEMATIČNE KOMPENZACIJE U OPTIČKIM POKUSIMA

Mentor/mentorica rada: IZV. PROF. DR. SC. DARIJANO KRAČIĆ

U Osijeku, 16.05.2024. godine

Potpis

Matej Ruguž

SAŽETAK

U proteklo vrijeme inflacija je imala ogroman utjecaj na razne industrije, pa tako i na industriju neprehrambenih proizvoda koja je predmet ovoga rada. Značajan rast cijena energenata je uvelike utjecao na troškove proizvodnje, transportne troškove, troškove skladištenja koji u konačnici imaju veliki utjecaj na maloprodajne trgovce u pogledu njihove profitabilnosti. Kako bi osigurali stabilnost, mogućnost rasta te zadržavanje zaposlenika, mnoga poduzeća se bore sa tim istim izazovima na razne načine. U ovom radu autor pokušava objasniti jedan on načina na koji odabrano poduzeće pokušava na svoj način napraviti sustav nagrađivanja zaposlenika kako bi zadržalo iste te kako bi im omogućilo lagodan život i zadržale zadovoljstvo. Odabrano poduzeće koje je Predmet istraživanja posluje u djelatnosti trgovina na veliko i na malo, gdje se pružaju usluge prodajom robe, distribucijom i prijevozom. Prikazuje se sam način funkcioniranja sustava nagrađivanja, način izrade operativnih planova koji su ključni za obračun stimulacija, sam obračun stimulacija na koji način se radi te iznosi koje zaposlenici poduzeća mogu ostvariti za isplatu.

KLJUČNE RIJEČI: sustav nagrađivanja, stimulacije, operativni planovi, odabrano poduzeće

ABSTRACT

In recent times, inflation has had a huge impact on various industries, including the non-food industry, which is the subject of this paper. The significant increase in the prices of energy products has greatly affected production costs, transportation costs, storage costs, which ultimately have a great impact on retail traders in terms of their profitability. To ensure stability, the possibility of growth and employee retention, many companies struggle with these same challenges in various ways. In this paper, the author tries to explain one of the ways in which the chosen company tries to create a reward system for employees in its own way to keep them and to provide them with a comfortable life and maintain satisfaction. The selected company that is the Subject of the research operates in the business of wholesale and retail stores, where services are provided through the sale of goods, distribution and transportation. It shows how the reward system works, how operational plans are created, which are key to the calculation of incentives, how the calculation of incentives is done, and the amounts that the company's employees can achieve for payment.

KEY WORDS: Reward system, incentives, operational plans, selected company

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Predmet i cilj rada	2
2.2. Znanstvene metode	2
2.3. Plaće	6
2.4. Nagrađivanje- ciljevi, politika i strategija.....	12
2.4.1. Strategije nagrađivanja.....	14
2.4.2. Politika nagrađivanja	18
2.5. Analiza i opis posla.....	21
2.6. Oblici grupnog nagrađivanja.....	23
2.6.1. Grupni poticajni planovi	24
2.7. Beneficije	25
4. Analiza industrije	30
4.1. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.	34
5. Rasprava.....	46
6. Zaključak.....	48
LITERATURA	49

1. Uvod

U današnje vrijeme koje je jako dinamično u pogledu inflacije, rastu konkurencija, pojavljivanja novih konkurencija na tržištu, mnoga poduzeća na razne načine pokušava privući, zadržati te motivirati svoje buduće i trenutne zaposlenike. Sustav nagrađivanja je jedan od ključnih komponenti u strategijama poduzeća, jer na taj način poduzeća potiču angažman zaposlenika, potiču njihovu produktivnost te na taj način utječu na uspješnost poduzeća. Kada se govori o nagrađivanju, ono može biti sa materijalne i nematerijalne strane. Materijalno nagrađivanje uključuje plaće, bonuse, dodatke na plaće dok s druge strane nematerijalno nagrađivanje predstavlja pohvale, mogućnost napredovanja, fleksibilno radno vrijeme, slobodni dani itd.

Sustav nagrađivanja u svakom poduzeću mora biti transparentan, pravedan te u skladu sa politikom i ciljevima poduzeća. To je jako bitno iz razloga što ono utječe na motivaciju i angažman zaposlenika. Od velike je važnosti da se kod zaposlenika stvori osjećaj da su jednako cijenjeni, da su pravedno nagrađeni jer na taj način će se povećati njihov angažman u poslu, njihovo zadovoljstvo i motivacija. Od velike je važnosti da zaposlenici dobiju takav osjećaj, u protivnome ukoliko se dogodi da oni osjete da se u poduzeću događa favoriziranje određenih zaposlenika, ono može dovesti do osjećaja nezadovoljstva te do sukoba zaposlenika što u konačnici rezultira narušavanjem radne atmosfere te smanjenja produktivnosti rada.

Svako poduzeće, uzimajući u obzir svoje resurse i mogućnosti, razvija vlastiti sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Ključno je da taj sustav bude pravedan kako bi svi zaposlenici imali dojam da su ravnotežno tretirani. Da bi se izbjegao osjećaj nepravde, nagrađivanje treba biti u skladu s unaprijed definiranim kriterijima koje poduzeće treba dosljedno primjenjivati.

Vinkoprom d.o.o. je obiteljsko poduzeće sa višegodišnjom poviješću koje bilježi kontinuirani rast i razvoj na području Istočne regije Republike Hrvatske. Kako bi se izbjegli problemi migracije zaposlenika koji su posljednjih godina dosta aktualni u Republici Hrvatskoj, svako poduzeće mora pronaći način kako zadržati svoju radnu snagu te ih osigurati zadovoljavajuće radne uvjete. Kako bi poduzeće Vinkoprom zadržalo svoje zaposlenike, bilo je primorano pronaći načine kako to učiniti. Rješenje je pronađeno u stimuliranju zaposlenika na mjesečnoj razini koje se izračunava na temelju realiziranih prihoda i RUC-a (razlika u cijeni) u odnosu na unaprijed definirane operativne planove.

2. Metodologija rada

2.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je sustav nagrađivanja. Nagrađivanje predstavlja oblik kompenzacije, odnosno različite vrste materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kako bi se priznali njihov trud, zalaganje i postignuća. Da bi organizacija mogla kompenzirati izgubljeno vrijeme i trud zaposlenika u postizanju ciljeva, mora imati razvijen sustav nagrađivanja. Kompanije koje posjeduju takav sustav često su privlačnije i vrijednije za zaposlenike jer pružaju priznanje i nagrade za uloženi trud. Povezani pojam s nagrađivanjem zaposlenika je poticanje njihove učinkovitosti, koja se odnosi na sposobnost ostvarivanja zadatih ciljeva. Uspješna organizacija je ona koja može postići sve svoje ciljeve, a za to su ključni zadovoljni zaposlenici. Predmet rada jest da se objasni sustav nagrađivanja i pojam motivacije te na koji način ono utječe na uspješnost poduzeća.

Cilj ovoga rada jest prikazati način na koji poduzeće Vinkoprom stimulira zaposlenike, odnosno kako funkcionira sustav nagrađivanja zaposlenika.

U diplomskom radu su postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

- Vinkoprom d.o.o. nema izgrađen valjan sustav nagrađivanja zaposlenika.
- Sustav nagrađivanja zaposlenika u poduzeću nužan je kako bi zaposlenici bili zadovoljni i kako bi ostali na radnom mjestu.

2.2. Znanstvene metode

Osnovna podjela metoda korištenih za prikupljanje podataka razlikuje opće i posebne metode.

Opće metode prikupljanja podataka dalje se dijele na:

- opažanje (introspekciju i ekstraspekciju),
- eksperiment,
- proučavanje dokumentacije,
- metodu uzoraka.

Posebne metode prikupljanja podataka dijele se na:

- anketu,
- intervju,
- analizu sadržaja.

Međutim, postoje i brojne druge podjele, pa će se koristiti ova koja je korištena u programu ovog kolegija (Cohen, Manion i Morrison, 2007).

Studija slučaja predstavlja dubinsko istraživanje pojedinca i specifičnog slučaja u njegovom kontekstu. To je analiza različitih aspekata, uključujući osobe, događaje, odluke, razdoblja, projekte, politike, institucije ili druge sustave, koja se provodi holistički (u cijelosti) koristeći jednu ili više metodoloških pristupa (Thomas, 2011). Slučaj koji se istražuje služi kao primjer klase fenomena, pružajući analitički okvir unutar kojeg se studija provodi te pomaže u razjašnjavanju i objašnjavanju tog fenomena.

Prilikom izrade i predstavljanja rezultata analize dostupne literature u ovom diplomskom radu, koristit će se različite znanstvene metode, s posebnim naglaskom na najvažnije i najčešće primjenjivane (Milas, 2005). U procesu istraživanja bit će uključeni stručni članci, knjige i druga relevantna literatura, kako od domaćih tako i od stranih autora, koja se odnosi na predmet istraživanja ovog rada (Milas, 2005).

- Metoda analize
- Metoda sinteze,
- Metoda indukcije,
- Metoda komparacije,
- Metoda generalizacije.

Metodom analize složeni zaključci znanstvenog istraživanja bit će razloženi na jednostavnije komponente. Metoda sinteze omogućuje kombiniranje tih jednostavnih elemenata u koherentnu cjelinu. Deskripcija će se koristiti za jasno i precizno opisivanje činjenica. Metoda indukcije omogućava formuliranje općih zaključaka na temelju specifičnih činjenica. Komparativna metoda uključuje usporedbu sličnih ili povezanih činjenica, procesa, pojava ili odnosa, te analizu njihovih sličnosti i razlika u ponašanju i intenzitetu. Ova metoda se koristi u istraživanjima za provjeru hipoteza. Metoda generalizacije bit će primijenjena u zaključnim dijelovima ovog diplomskog rada.

Kompenzacijski menadžment

Kompenzacije se mogu razmatrati iz različitih izvora, što dovodi do različitih definicija i objašnjenja ovog pojma. One obuhvaćaju unutarnje i vanjske nagrade koje zaposlenici primaju u zamjenu za svoj rad. Ukupno, ove unutarnje i vanjske nagrade čine cjelokupni sustav kompenzacija koji se koristi u svakoj organizaciji.

Unutarnja naknada (intrinzična) odnosi se na psihološke aspekte koji proizlaze iz obavljanja posla, poput osjećaja zadovoljstva zbog saznanja da je rad važan za druge. S druge strane, vanjska naknada (ekstrinzična) uključuje materijalne i nematerijalne nagrade. Materijalne nagrade obuhvaćaju novčane iznose, dok nematerijalne nagrade uključuju različite beneficije kao što su zdravstveno osiguranje, plaćeni odmor i usluge kao što je pomoć u svakodnevnim potrebama. U mnogim izvorima, ove nematerijalne naknade nazivaju se beneficijama. Beneficije su dio ukupnih primanja koje poslodavac potpuno ili djelomično osigurava svojim zaposlenicima. Neke od njih su zakonski obvezne (kao što su osnovno zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, plaćeni godišnji odmor i bolovanje), dok druge poslodavac može ponuditi kako bi privukao i zadržao kvalitetne radnike te poboljšao svoju konkurentnost na tržištu rada.

Potrebno je predvidjeti mogućnost uvođenja takvih dodatnih beneficija, a za to je neophodna politika nagrađivanja. Sukladno toj podjeli kompenzacija na intrinzične i ekstrinzične naknade, razlikujemo i intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. „Čovjekovo ponašanje određeno je motivima koji ga pokreću. Motivi za pojedinu aktivnost mogu biti razni, potaknuti vlastitim potrebama, odnosno intrinzično, ili poticajima iz okoline, odnosno ekstrinzično. Intrinzična motivacija proizlazi iz zadovoljstva bavljenja pojedinom aktivnosti, dok se ekstrinzična motivacija opisuje kao sredstvo koje rezultira određenim ponašanjem, točnije, zadovoljstvo nije dobiveno iz same aktivnosti, već kao vanjska posljedica koja usmjerava prema aktivnost“ (Načinović Braje i sur., 2019). Kompenzacije se mogu razumjeti kao nadoknada ili odšteta za nešto izgubljeno. Prema Bubleu (2006.), u poslovnom kontekstu kompenzacije se najčešće definiraju kao ukupne naknade koje pojedinci primaju za obavljeni rad u poduzeću. Naknade povezane s radnim rezultatima obično se isplaćuju u novcu i imaju karakter plaće, nazivajući se izravnim materijalnim kompenzacijama. Ove naknade odražavaju učinak rada pojedinca, tima ili cijelog poduzeća. S druge strane, kompenzacije koje su povezane s pripadnošću određenom poduzeću nazivaju se neizravnim materijalnim kompenzacijama. Ove kompenzacije proizlaze iz činjenice da je

pojedinaac zaposlen u određenom poduzeću i da uživa specifične privilegije. Neizravne materijalne kompenzacije mogu se isplaćivati u novcu, ali također uključuju različite oblike usluga, poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, školskih stipendija, godišnjih odmora i drugih beneficija.

U kontekstu složene gospodarske situacije u kojoj se nalazi Hrvatska, kao i globalne ekonomske nesigurnosti i izazova s kojima se suočavaju današnje organizacije, pitanje kompenzacijskog menadžmenta postalo je iznimno važno. Menadžeri su suočeni s brojnim pitanjima na koja moraju pronaći odgovore kako bi organizacije bile uspješne i konkurentne na dinamičnom i nepredvidivom tržištu, pri čemu ljudski potencijali igraju ključnu ulogu. Ljudski potencijali odnose se na zaposlenike organizacije čije vještine i razumijevanje radnih procesa imaju neprocjenjivu vrijednost za menadžere (Galetić, 2013). Menadžment se može shvatiti kao izvršna funkcija upravljanja (Certo, 2009), dok se kompenzacijski menadžment može definirati kao upravljanje sustavima nagrađivanja. Ovo upravljanje uključuje oblikovanje, implementaciju i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže organizaciji da postigne svoje strateške ciljeve.

Kada se govori o uspješnosti kompenzacijskog menadžmenta, ono se mjeri kroz izbor optimalnog kompenzacijskog paketa koji će zadovoljiti zaposlenike i istovremeno održati troškove unutar prihvatljivih granica. Da bi stvorio uspješnu organizaciju, lider mora razviti vlastiti sustav nagrađivanja koji je usklađen s ciljevima organizacije i potrebama zaposlenika (Galetić, 2013). Glavni cilj kompenzacijskog menadžmenta je privlačenje vrhunskih talenata s tržišta rada, kao i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika. Temeljeno na tim ciljevima, svaka organizacija će nastojati razviti sustav nagrađivanja koji će biti atraktivan i za potencijalne nove zaposlenike te za postojeće radnike.

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

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

Prema Katolik Kovačević (2017:116), u kontekstu financijskih kompenzacija u poduzeću, možemo razlikovati dvije glavne kategorije. Izravne materijalne kompenzacije isplaćuju se u

obliku novca, uključujući plaće, sustave plaća i različite materijalne poticaje poput bonusa, koji predstavljaju izravne nagrade za obavljeni rad. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije doprinose materijalnim pogodnostima, iako se ne isplaćuju u novcu ili kao plaća. Ove kompenzacije dolaze s radnim mjestom i uključuju stavke poput mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, stipendija, školarina, godišnjih odmora i prava na topli obrok. Materijalne kompenzacije se također mogu razdvojiti prema njihovom obuhvatu i razinama distribucije unutar poduzeća, a to su:

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

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

2.3. Plaće

Plaća predstavlja način na koji poslodavac isplaćuje novčanu naknadu zaposleniku, a često je definirana u ugovoru o radu. Plaća se može opisati kao iznos novca koji poslodavac obavezuje isplatiti zaposleniku za rad obavljen u određenom razdoblju (Rataić, 2010). Plaća se razlikuje od nadnice, jer se kod nadnice svaki posao, sat ili druga jedinica rada plaća zasebno, dok se plaća isplaćuje povremeno, prema dogovorenom rasporedu. U kontekstu upravljanja poslovanjem, plaća se može promatrati kao trošak vezan uz zapošljavanje i zadržavanje ljudskih resursa za obavljanje operacija, te se često naziva troškom osoblja ili troškom plaće (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015). Plaća obuhvaća sve oblike financijskih isplata, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici primaju u zamjenu za svoj rad u organizaciji. Ona održava vrijednost radnog mjesta, tržišnu vrijednost posla, kontinuirani učinak, složenost posla i vještine zaposlenika. Varijabilni dio plaće ima svrhu poticanja i osiguravanja stalnog postizanja optimalnih radnih rezultata, kako za poslovne rezultate tvrtke, tako i za pojedine zaposlenike. Ovaj dio plaće se prilagođava na temelju

uspješnosti u izvršavanju zadataka, a može uključivati stimulativni dio na osnovi učinka i premije. Kada govorimo o grupnom nagrađivanju, cilj je nagraditi zaposlenike za zajednički trud, dok beneficije predstavljaju dodatak ukupnim primanjima koje poslodavac isplaćuje uz plaću (Galetić, 2012).

Većini zaposlenika, ključni dio kompenzacijskog sustava jest osnovna plaća. Životni standard i način života zaposlenika često su povezani s visinom njihove osnovne plaće, koja utječe na vrstu i količinu hrane, odjeće te ostale troškove kućanstva. Osnovna plaća predstavlja novčani iznos isplaćen za obavljeni rad i temelji se na relativnoj vrijednosti i težini posla. Plaća se isplaćuje u novcu nakon što je posao obavljen, a isplata se odvija u razdobljima koja ne smiju prelaziti mjesec dana. Obično je osnovna plaća unaprijed dogovoreni godišnji iznos koji zaposlenik prima za rad u određenoj kompaniji. Visina osnovne plaće određena je nizom faktora koji se mogu podijeliti u tri glavne kategorije: ponuda i potražnja za određenim poslom, karakteristike tvrtke te osobne karakteristike kandidata za poziciju. (Galetić, 2012). Varijabilno plaćanje obuhvaća sve oblike nagrađivanja zaposlenika koji se temelje na radnim rezultatima ili učinku. Varijabilni dio plaće dodjeljuje se za ostvarene rezultate u okviru organizacije. Ovaj varijabilni dio plaće može se isplaćivati mjesečno kao dodatak plaći ili se može dodijeliti nakon određenog vremenskog razdoblja (godišnje, polugodišnje, kvartalno) u obliku bonusa. (Tudor, 2010).

Grupno poticajno nagrađivanje se odnosi na rezultate zajedničko rada zaposlenika. Ono može obuhvatiti radne timove, odjele, sektore ili čak cijelu organizaciju. Od velike je važnosti da se uspostave jasni standardi za ocjenu učinka grupe kako bi se mogla definirati veličina poticaja. Osim što pružaju dodatne financijske nagrade, dobro osmišljeni grupni planovi poticajnog nagrađivanja često jačaju timski rad, razvijaju lojalnost prema organizaciji i povećavaju produktivnost zaposlenika. (Galetić, 2012).

Beneficije su dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac pruža uz osnovnu plaću, bilo potpuno ili djelomično. One nude mjerljivu vrijednost zaposleniku, koja može imati odgođeni karakter, poput mirovinskog osiguranja, životnog osiguranja i plaćenog bolovanja, ili trenutne pogodnosti poput službenog automobila ili prijenosnog računala. Isplata plaće je zakonski obavezna, dok beneficije služe kao dodatni instrument motivacije, potičući zaposlenike da ostanu angažirani i povezani s organizacijom. Kada su zaposlenici angažirani kao dionici organizacije, često su skloniji podržavati opstanak te organizacije. Motivacija zaposlenika predstavlja veliki

izazov za menadžere širom svijeta, budući da utječe na uspješnost radnika i sposobnost organizacija da postignu svoje ciljeve i opravdaju svoje postojanje. Plaće su ključan alat za održavanje motivacije među zaposlenicima (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015).

Plaća je fiksni novčani iznos koji poslodavac isplaćuje zaposleniku kao naknadu za obavljeni rad. Obično se isplaćuje u redovitim intervalima, poput mjesečnih uplata koje predstavljaju jednu dvanaestinu godišnje plaće. Visina plaće određuje se usporedbom s tržišnim stopama za slične poslove u istim industrijama i regijama. Također se uzima u obzir i plaćeni raspon koji postavlja poslodavac, kao i dostupnost kvalificiranih radnika u području zapošljavanja. Prema Zakonu o doprinosima za obvezna osiguranja, plaća se definira kao svaki novčani i drugi prihod vezan za rad, bez obzira na naziv i oblik isplate, koji je oporeziv prema propisima o porezu na dohodak i koji poslodavac mora isplatiti radniku, uključujući doprinose, porez i prirez na dohodak te neto plaću (Vugrin, 2006).

Kao širi pojam, "plaća" predstavlja sve naknade, zarade, napojnice i naknade za usluge, bez obzira na to koje su određene ili izračunate, a koje se isplaćuju zaposleniku za obavljeni posao ili posao koji treba obaviti. Također, u definiciju plaće uključuj se i naknade za putovanja, prekovremeni rad, provizije i ostale vrste naknada. Međutim, ne uključuje (Milkovich & Newman, 2005):

- vrijednost bilo kojeg smještaja, obrazovanja, hrane, goriva, vode, svjetlosti ili medicinske njege koju pruža poslodavac;
- doprinos poslodavca bilo kojem mirovinskom programu;
- proviziju, dodatak za prisustvo ili bonus za prisustvo koji je bez naknade ili se isplaćuje samo prema nahođenju poslodavca;
- nepovratni dodatak za putovanje ili vrijednost bilo koje koncesije za putovanje ili putničkog dodatka za stvarne troškove nastale zaposlenjem;
- bilo koji iznos koji se plaća zaposleniku radi podmirivanja posebnih troškova koji su nastali zbog prirode posla;
- isplata na kraju godine ili godišnji bonus koji je bez naknade ili se isplaćuje samo prema nahođenju poslodavca;
- napojnica koja se plaća po završetku ili raskidu ugovora o radu.

U plaćama, razlikuje se bruto plaća i neto plaća. Bruto plaća predstavlja iznos prije oporezivanja, dok s druge strane neto plaća predstavlja iznos za isplatu, koji zaposlenik dobije nakon odbitka svih poreza i drugih troškova. Odbiti u obračunu plaće variraju o propisima na lokalnoj razini gdje se određuje koliko poreza zaposlenik mora platiti prilikom obračuna plaće. Bruto plaća jest ugovorena plaća na koju poduzeće plaća sve doprinose, poreze i prireze, dok neto plaća predstavlja iznos koji se zaposleniku isplati na račun.

Prema Snoekeeru (2010), "Vrsta nagrade koju zaposlenik prima utječe na njegovo zadovoljstvo. Vrste plaća poput fleksibilne plaće i naknada mogu povećati ili smanjiti različite aspekte zadovoljstva na različite načine. Osim vrste plaće, visina nagrade i posebice relativna visina nagrade, primjerice u usporedbi s ostalim zaposlenicima utječu na zadovoljstvo plaćom. Zaposlenici su prema tome zadovoljniji kad svoju fiksnu plaću doživljavaju kao 'poštenu' u odnosu na njihov doprinos u organizaciji. Referenca koja se koristi za određivanje 'poštenosti' su plaće koje primaju drugi zaposlenici u istoj organizaciji."

Prema Sudiardhiti, Mukhtaru i Hartonu (2018), "Plaća kao najvažniji oblik naknade za zaposlenika je važna zaposlenicima kao pojedincima jer iznos naknade odražava veličinu njihovog rada među samim zaposlenicima, njihovim obiteljima i društvu. Naknada se često naziva i nagradom i može se definirati kao bilo koji oblik nagrade koja se daje zaposlenicima kao nagrada za doprinos koji daju organizaciji." Od velike je važnosti za poduzeće da dobro plaća svoje zaposlenike, u protivnome dolazi do pada motivacije, lošeg obavljanja posla te prikrivenog traženja novog zaposlenja. Korisno je imati učinkovitu strategiju plaća i precizno definirane razine plaće, jer to može značajno poboljšati kvalitetu rada unutar radne jedinice, povećati motivaciju zaposlenika, te pomoći u ostvarivanju vizije i misije organizacije kao i u postizanju radnih ciljeva.

Glavni čimbenik koji zaposlenika motivira na rad jest novac (Snoekeer, 2010). S druge strane, učinak visoke plaće često može biti prikriven plaćom zasnovanom na učinku. Korištenje strategije plaćanja temeljenog na učinku može radniku pružiti dodatnu motivaciju da radi svoj posao najbolje što može.

Ovaj pristup može biti učinkovit u motiviranju zaposlenika da ostvaruju dodatne novčane bonuse za izvanredno obavljen rad. Međutim, ponekad može imati suprotan učinak stvarajući nesigurnost među zaposlenicima koji se boje da će, ako ne postignu dovoljno dobre rezultate, ostati bez dodatnih primanja. Stalna, fiksna plaća često se smatra povoljnijim rješenjem jer pruža sigurnost

da će zaposlenik na kraju mjeseca primiti iznos koji omogućuje pokrivanje svakodnevnih troškova. Optimalan model često je hibridni, koji kombinira osnovnu plaću s mogućnošću dodatnih bonusa za izvanredan rad. Veće plaće mogu povećati radnu motivaciju zaposlenika, što je u skladu s teorijom očekivanja, koja sugerira da će nagrada bazirana na vještinama i postignućima motivirati zaposlenike. Prema ovoj teoriji, zaposlenici su skloniji uložiti dodatni trud ako vjeruju da će njihov rad biti prepoznat i nagrađen na temelju postignute ocjene učinka. Dobro ocjenjivanje može rezultirati nagradama poput bonusa, povećanja plaće ili unapređenja, što može zadovoljiti zaposlenike (Milkovich & Newman, 2005).

Kvalitetni poslodavci ulažu značajne napore kako bi razumjeli i uspostavili konkurentan raspon plaća na tržištu rada. Njihov cilj je privući i zadržati vrhunske zaposlenike, svjesni su da zahtjevi za plaćom igraju ključnu ulogu u donošenju odluka o zapošljavanju. Neće ponuditi nisku plaću, čak i ako kandidat izrazito naglasi spremnost za prihvaćanje niže ponude od tržišne. Ako zaposlenik otkrije da njegova vrijednost nadmašuje plaću koju prima, to može negativno utjecati na njegov moral i potaknuti ga da potraži druge prilike. Promjena zaposlenika je skupa, pa mala ušteda na plaći ispod tržišne stope može se pokazati kao kratkoročno rješenje koje dugoročno donosi troškove. Sudjelovanje u istraživanjima tržišta plaća kako bi se stvorio pouzdan izvor informacija o plaćama postalo je ključno za razumijevanje zahtjeva kvalificiranih kandidata za posao.

Trenutna istraživanja o plaćama koriste internetske alate poput kalkulatora plaća, što pojednostavljuje proces određivanja i razumijevanja plaća. Ovi alati također pomažu kandidatima da bolje razumiju tržišne vrijednosti, smanjujući informacijsku asimetriju koja često otežava pregovore o plaći (Heatfield, 2019). Kada poslodavac ponudi plaću potencijalnom zaposleniku, mnogi kandidati će nastojati pregovarati za višu plaću. Odlučivanje hoće li pregovarati ili ne, ovisi o kandidatu, ali pregovaranje je uobičajeni dio postizanja zadovoljavajuće plaće, te poslodavac treba biti spreman na pregovore. U protivnom, najbolji kandidat može se odlučiti za drugu priliku. Iako plaća nije jedini motivator, adekvatna plaća ključna je za zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.

Kako bi radnici imali dostojan život, potrebno je da imaju pravedne plaće. Osiguranje adekvatne minimalne plaće ključno je za pokrivanje osnovnih potreba radnika i njihovih obitelji u skladu s nacionalnim ekonomskim i društvenim uvjetima, te pruža pristup zapošljavanju i motivaciju za

traženje posla. Plaće se utvrđuju transparentno i predvidljivo, u skladu s nacionalnim praksama i uz poštovanje autonomije socijalnih partnera. Europska komisija trenutno predlaže direktivu EU-a koja bi osigurala da radnici u EU budu zaštićeni odgovarajućim minimalnim plaćama koje omogućuju dostojan život, bez obzira na lokaciju rada. Također, pravilno određene minimalne plaće mogu pomoći u smanjenju razlika u plaćama između spolova, budući da veći postotak žena nego muškaraca zarađuje minimalnu plaću.

Prema Bahtijarević-Šiberu (1999), "Dva temeljna oblika motivacije su materijalne i nematerijalne motivacije. Pri materijalnim motivacijama najvažniji faktor čine upravo plaće kao stalno prisutan motivirajući faktor za zaposlenike da obavljaju svoj posao. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti predstavlja temeljan korak pri ocjenjivanju čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (eng. performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta." Na taj način se određuju plaća i dodatna financijska nagrađivanja. Motivacija ima značajnu ulogu u svakoj organizaciji u modernom društvu jer samo ako su zaposlenici motivirani mogu biti produktivniji.

U poduzećima najčešći način motiviranja radnika jest povećanje plaće i unapređe. Prema Milkovichu i Newmanu (2005), "U posljednjem desetljeću proveden je velik broj istraživanja o čimbenicima koji motiviraju zaposlenike da daju sve od sebe. U pravilu se pri tome smatra kako je plaća najvažniji čimbenik motiviranja zaposlenika. Međutim, drugi vjeruju da su čimbenici poput odgovornosti i sigurnosti posla od vitalne važnosti. Stoga plaća nije najvažniji čimbenik motiviranja zaposlenika i postoje nefinancijski čimbenici koji su važniji od plaće. Ipak, plaća je čimbenik koji je redovit i koji osigurava materijalnu egzistenciju, te je stoga faktor koji se nikako ne smije odbaciti prilikom analize ljudskih potencijala i motivacije zaposlenika. Plaćanje se može provesti prema učinku i prema pravu."

Ukoliko se plaća dodjeljuje prema pravu, tada je riječ o plaći koja nije povezana s učinkom radnika već je određena ugovorom o radu. Ovakav oblik plaćanja smatra se izrazito destimulirajući jer se na taj način plaće dodjeljuju neovisno o radu pa radnik nema potrebe značajnije se potruditi za ostvariti uspješan rad i dobivanje plaće. Međutim, Heatfield (2019) ističe da, "plaće nisu jedini

motivacijski faktor, već je često važniji faktor sigurnost posla pa stoga ovakav oblik plaćanja ne mora nužno biti nemotivirajući za rad."

Drugi pristup, koji je posebno prikladan za tvrtke koje teže konkurentskoj prednosti na tržištu, jest plaćanje temeljem učinka. Da bi sustav plaća povezanih s postignućem bio učinkovit, potrebno je značajno unaprijediti način upravljanja plaćama. To uključuje poboljšanje točnosti ocjenjivanja radnog učinka, dodjeljivanje dovoljno velikih iznosa kako bi se stvarno nagradili postignuti rezultati, te osiguranje različitih razina povišica temeljenih na radnom učinku (Milkovich & Newman, 2005). U praksi se najčešće koristi hibridni model, u kojem se osigurava minimalna plaća, dok se dodatne povišice dodjeljuju na temelju radnog učinka kao motivacijska tehnika za zaposlenike.

2.4. Nagrađivanje- ciljevi, politika i strategija

Prema Šandrku Nukiću (2017), "Nagrađivanje zaposlenika igra ključnu ulogu u motivaciji. Ono predstavlja važan alat putem kojeg menadžeri mogu utjecati na zadovoljstvo i učinkovitost pojedinaca i timova. Motivacija je najvažniji čimbenik koji uvjetuje učinkovitost zaposlenika, a zato i uspjeh poduzeća pa je najvažniji zadatak menadžera koji se bave ljudskim potencijalima izgraditi i održavati adekvatan sustav nagrađivanja u poduzeću." Zaposlenici često uspoređuju svoje plaće i druge nagrade s onima koje primaju kolege, stoga je ključni zahtjev za sustav nagrađivanja u tvrtki osiguranje etičnosti, odnosno pravednosti u dodjeljivanju nagrada. Tri su etička načela kojim se poduzeće, odnosno menadžment ljudskih potencijala mora voditi pri nagrađivanju zaposlenika (Richards i sur., 2009):

- 1) Potrebno je jasno priopćiti pravila i očekivanja u sustavu nagrađivanja Poslodavac treba osmisliti način na koji će precizno priopćiti zaposlenicima kako se u poduzeću nagrađuje. Primjerice, poduzeće mora jasno zaposlenicima prezentirati kako se određuje u koji platni razred spada koji zaposlenik. Zaposlenicima sve informacije o pravilima u sustavu nagrađivanja moraju biti priopćene jasno i razumljivo, a zaposlenici koji su dobro informirani o sustavu nagrađivanja bit će i zadovoljniji na radnome mjestu.
- 2) Sustav nagrađivanja mora biti transparentno proveden Transparentno proveden sustav nagrađivanja, koji je k tome i javno obznanjen, povećat će kvalitetu rada zaposlenika zato što kod tajnih sustava nagrađivanja može doći do širenja dezinformacija, a samim time i

do većeg nezadovoljstva zaposlenika. Kod provođenja sustava nagrađivanja također treba biti prisutna i potpuna dosljednost pa tako poduzeće koje u svojem pravilniku o nagrađivanju ima navedeno da će za bolje poslovne rezultate zaposlenicima dati bonus ne smije taj bonus zamijeniti davanjem slobodnih dana.

- 3) Sustav nagrađivanja mora biti nepristran, a pravila i politika nagrađivanja moraju biti jednaki za sve zaposlenike. Sustav nagrađivanja trebao bi osigurati da zaposlenici koji obavljaju slične poslove te imaju slična znanja i vještine, uvjete na radu i druge predispozicije, dobivaju i sličnu nagradu za svoj rad. Primjerice, ako u poduzeću rade dvije osobe koje postižu gotovo identične rezultate i imaju identičnu plaću, ne smije se dogoditi da jedna od tih dviju osoba dobije neki drugi oblik motivacije (službeni automobil, službeno putovanje, plaćenu edukaciju i slično), a druga ne.

Pod materijalne kompenzacije spadaju izravne i neizravne materijalne kompenzacije, kao što se vidi na Slici 5. Materijalne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad dijele se na (Buntak i sur., 2013):

Plaća je „svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega“ (Buntak i sur., 2013: 61). Zaposlenici imaju mogućnost dodataka na plaću, taj dio se naziva stimulatívni dio, a on sadrži rad u dvije smjene, povećana prodaja, prekovremeni rad itd.

„Zaposlenike se nematerijalno može nagraditi kroz participaciju u odlučivanju, što podrazumijeva omogućavanje sudjelovanja u donošenju odluka u poduzeću. Ciljevi participacije su različiti, a obično uključuju povećanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenika, poticanje i korištenje njihovih kreativnih potencijala, poboljšanje kvalitete odluka, jačanje identifikacije zaposlenika s poduzećem, poboljšanje kvalitete radnog života te povećanje uspješnosti poduzeća“ (Buntak i sur., 2013).

Jedno od alternativnih oblika nematerijalnog rada jest fleksibilno radno vrijeme. Ono omogućava zaposlenicima da sami odrede raspored svojih radnih zadataka unutar predviđenog vremenskog okvira. Alternativni oblici rada uključuju mogućnost da zaposlenici obave sve svoje obveze u kraćem radnom tjednu, primjerice radeći četiri dana po deset sati (Buntak i sur., 2013).

Što se tiče nematerijalnih strategija nagrađivanja, važno je istaknuti priznavanje uspjeha kao ključni element. Ovo priznanje pokazuje zaposlenicima da je njihov rad bio kvalitetan i uspješan. Povratna informacija također igra značajnu ulogu u motivaciji, bez obzira na to je li ona pozitivna ili negativna, jer zaposlenici žele znati kako napreduju. Da bi povratna informacija bila učinkovita, mora biti precizna, objektivna, pravovremena i fokusirana na ponašanje umjesto na osobu. Pozitivne povratne informacije trebaju biti javno priznate, dok se negativne trebaju raspraviti privatno, s ciljem da se potakne poboljšanje rada. Također, organizacijska klima značajno utječe na motivaciju zaposlenika jer daje jasne signale o prihvatljivom i neprihvatljivom ponašanju na radnom mjestu (Buntak i sur., 2013).

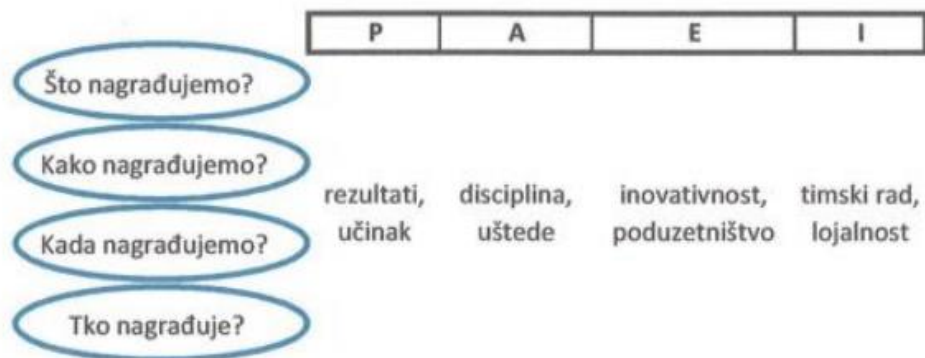
2.4.1. Strategije nagrađivanja

"Budući da ne postoji jedinstven sustav nagrađivanja, trebalo bi razviti sustav nagrađivanja prilagođen svakoj pojedinoj organizaciji odnosno njenim zaposlenicima, atraktivan i održiv sustav koji bi trebao osigurati realizaciju organizacijskih ciljeva i voditi povećanju njene vrijednosti odnosno stvaranju dodatne vrijednosti. Namjera ili cilj poduzeća je da maksimizira bogatstvo ili vrijednost poduzeća" (Salvatore, 1994).

Da bi organizacija privukla i zadržala najbolje zaposlenike, važno je ostaviti snažan dojam, pri čemu sustav nagrađivanja zaposlenika igra ključnu ulogu. Ovaj sustav treba odgovoriti na četiri ključna pitanja, kako je prikazano na slici 1.

- što se nagrađuje,
- kako se nagrađuje,
- kada se nagrađuje,
- tko je zadužen za nagrađivanje.

Kako, kada, i tko nagrađuje isto tako ovisi od toga što se uopće nagrađuje. Kako bi organizacija bila efektivna i efikasna mora ostvarivati sve navedeno.



Slika 1 Konceptualni model sustava nagrađivanja

Izvor: Carić i sur., 2006.

Kvalitetan sustav nagrađivanja osigurat će konkurentnu prednost na tržištu i to:

- privlačenjem i zadržavanjem najkvalitetnijih kadrova,
- kvalitetnim izvršavanjem zadataka i obveza,
- poticanjem zaposlenih na kreativnost i inovativnost,
- identifikacijom zaposlenih s organizacijom odnosno prihvaćanjem organizacijske kulture.

Prema (Galetić, 2015) „sustavi nagrađivanja bi trebali omogućiti organizaciji konkurentsku prednost na tržištu a ključni faktor su kadrovi odnosno ljudski resursi. Ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što zaposlenici smatraju vrijednima i za što će biti voljni uložiti određeni napor“.

„Sustav nagrađivanja moguće je shvatiti kao sustav različitih faktora koji utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji ali i potencijalan kadar izvan organizacije. Uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Zaposlenici će bolje prihvatiti i razumjeti sustav nagrađivanja ako se pruži prilika da i sami sudjeluju u njihovom kreiranju i oblikovanju“ (Buble i sur., 2013).

Glavni ključ uspjeha leži u motivaciji a ne samoj nagradi odnosno temelj sustava nagrađivanja je u pozitivnim poticajima kojima će se potaknuti zaposlenike da budu što efikasniji. Jasno je zaključiti da ne postoji jedan univerzalan sustav nagrađivanja koji bi bio podjednako učinkovit u svakoj radnoj situaciji. Kakav će sustav poticanja i nagrađivanja odabrati, što će poticati i nagrađivati organizacije, ovisi o nizu faktora. Jedan od nesumnjivo najvažnijih jest poslovna

strategija (Galetić, 2015). Sustav nagrađivanja treba oblikovati prema izabranoj poslovnoj strategiji (slika 2). Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više. Da bi pojedini aspekti sustava nagrađivanja bili dobro postavljeni i da bi se nalazili u adekvatnu međusobnom odnosu, neophodno je prilikom njihova koncipiranja krenuti od strategije i politika kompenzacijskog menadžmenta (Buble i sur., 2013).

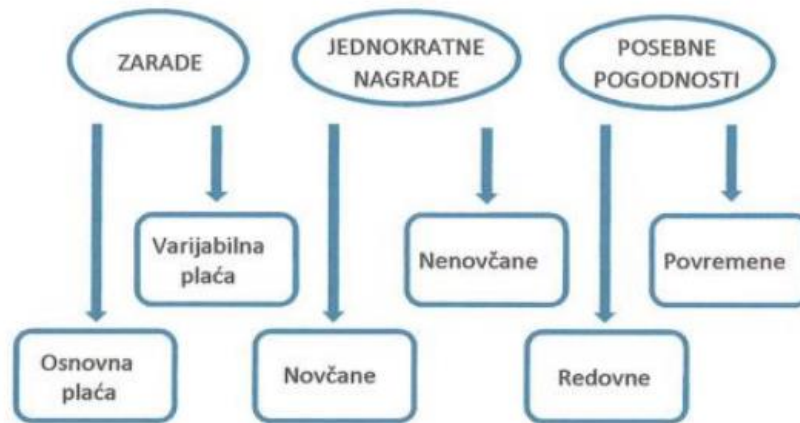
Strategija	Poslovni odgovor	Usklađivanje programa ljudskih resursa	Sustavi nagrađivanja
inovator: povećanje složenosti proizvodnje i skraćivanje životnog ciklusa poduzeća	* vodeća proizvodnost * prebacivanje na masovnu prilagodbu i inovaciju * vremenski ciklus	* predanost okretnim, inovativnim ljudima, sklonima riziku	* nagrađivanje inovacija proizvoda i procesa * plaća na temelju tržišnih kretanja * fleksibilni, generički opisi poslova
rezanje troškova: usredotočenost na djelovanje	* iznimna operativnost * pronalaženje ekonomičnih rješenja	* učiniti više s manjim	* usmjeriti se na troškove rada konkurencije * povećati varijabilno plaćanje * naglasiti produktivnost * kontrola sustava i radne specifikacije
potrošač u središtu interesa: povećanje očekivanja potrošača	* bliskost s potrošačima * prenošenje rješenja potrošačima * brzo kretanje na tržištu	* oduševiti potrošače, premašiti očekivanja	* poticaji za zadovoljstvo potrošača * vrednovanje posla i vještina na temelju kontakta s potrošačima

Slika 2 Oblikovanje sustava nagrađivanja kroz strategije

Izvor: Bahtijarević Šiber, 1999.

Sustavi nagrađivanja sastoje se od tri generalna dijela (slika 3):

- Zarade,
- Bonusi ili jednokratne nagrade,
- Posebne pogodnosti.



Slika 3 Struktura sustava nagrađivanja

Izvor: Carić i sur., 2006.

„Zarade se isplaćuju na mjesečnoj i/ili kvartalnoj razini a sastoje se od osnovne i varijabilne plaće. Plaća je kompenzacijska kategorija koja sa temelji na odnosu između poslodavca i zaposlenog a podrazumijeva se da nastaje na temelju radnog angažmana iskazanog u vidu više ili manje mjerljivih rezultata, te da se isplaćuje u novcu ili nekom drugom obliku, prepoznatljivom u odnosu na cilj koji se uvijek locira u radnom procesu.“ (Galetić i Pavić, 1994: 14).

Plaća se odnosi na sve oblike finansijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljeni rad.

Plaća= osnovna plaća+ varijabilni dio plaće+ grupno poticajno nagrađivanje+ beneficije.

Ovaj dio plaće odražava vrijednost radnog mjesta, tržišnu cijenu posla, te kontinuirani učinak, složenost zadatka i vještine potrebne za njegovo obavljanje. Varijabilni dio plaće služi kao poticaj za postizanje optimalnih rezultata u radu, kako u smislu poslovnih ciljeva poduzeća, tako i individualnih postignuća zaposlenika. Ovaj segment plaće ovisi o stupnju izvršenja zadataka i može se razlikovati prema učinku i premijama.

Bonusi, ili jednokratne nagrade, isplaćuju se na kvartalnoj, polugodišnjoj ili godišnjoj osnovi i mogu biti u obliku novca ili nenovčanih beneficija, ovisno o politici organizacije. Kao i varijabilne

plaće, bonusi variraju od jedne organizacije do druge ili unutar različitih odjela i mogu se dodjeljivati za posebne zadatke izvan uobičajenih dužnosti, značajan doprinos razvoju poduzeća, postizanje specifičnih ciljeva ili projekata, dugogodišnju lojalnost (kao što su jubilarne nagrade) itd.

Posebne pogodnosti mogu biti redovne ili povremene a sastoje se iz dvije cjeline, koje se mogu podijeliti prema učestalosti isplate:

- redovne pogodnosti,
- povremene pogodnosti.

Redovne pogodnosti se uglavnom definiraju na razini organizacije i na temelju toga se provode na dnevnoj, mjesečnoj, kvartalnoj, itd. razini. Neki od primjera redovnih pogodnosti za zaposlenike su prijevoz, topli obrok, rekreacija zaposlenika, godišnji liječnički pregledi, itd. Povremene pogodnosti predviđene su za zaposlenike koji rade na posebnim projektima ili zadacima i traju do okončanja istih. Najčešće se dobivaju po odobrenju direktora sektora ili neposrednog nadređenog zaposlenika a na temelju unaprijed dogovorenih pravila organizacije.

Primjeri povremenih pogodnosti su:

- privremeni smještaj,
- korištenje posebne opreme,
- korištenje službenog automobila za zaposlenike koji inače nemaju službeni automobil, itd.

Da li organizacija koristi uspješan sustav nagrađivanja može se provjeriti jednostavnim modelom. Ono što se nagrađuje podijeljeno je na određene uloge (Buble i sur., 2013):

- rezultate i učinak,
- disciplinu i uštede,
- inovativnost i poduzetništvo,
- timski rad i lojalnost.

2.4.2. Politika nagrađivanja

Organizacije sve više prepoznaju značaj kvalitetnih zaposlenika kao ključnog resursa u suočavanju s rastućom konkurencijom. U tom kontekstu, tvrtke uspostavljaju politike i razvijaju modele nagrađivanja zaposlenika. Dobro osmišljen sustav nagrađivanja ne samo da poboljšava motivaciju

zaposlenika, već i doprinosi održivosti motivacije ako se uzimaju u obzir njihove potrebe i preferencije. Stoga, svaka organizacija treba kreirati sustav nagrađivanja koji uključuje i materijalne i nematerijalne nagrade. Nagrađivanje zaposlenika u organizacijama temelji se na sustavu koji prepoznaje i vrednuje ponašanja koja doprinose uspjehu organizacije.

Politika dobrih međuljudskih odnosa treba biti podržana privlačnim plaćama i stimulativnim nadnicama, jer su plaće i motivacija međusobno povezani. To znači da svaki zaposlenik treba biti pravedno plaćen, odnosno prema svojim zaslugama. Osim osnovne plaće, zaposlenici mogu dobiti i različite dodatke, poput bonusa ili stimulansa. Kad govorimo o nematerijalnim poticajima, mislimo na priznanja, prilike za profesionalni razvoj, obuke i slično. Cilj uspješnog sustava motivacije i nagrađivanja je poticanje zaposlenika da aktivno rade na postizanju ciljeva tvrtke, a ono što ih motivira je osjećaj da njihov rad ima vrijednost i da se cijeni. "Politika plaća i nadnica trebala bi podržati dobre međuljudske odnose, što znači da radnike treba nagrađivati prema njihovim zaslugama i povezivati njihove isplate s postignutim rezultatima. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća stvaraju temelje za razvoj učinkovitog sustava materijalnog nagrađivanja." Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.“ (Buntak i sur., 2013: 62).

Kada se radi o motiviranju zaposlenika, menadžeri ne bi trebali oslanjati samo na standardne planove poticaja koje poslodavac nudi. Takvi planovi često nisu potpuni i ne moraju uvijek biti najbolji način za motivaciju zaposlenika. Postoje tri ključne smjernice koje treba imati na umu. Prva i najvažnija je osigurati da zaposlenici imaju jasne i realne ciljeve s kojima se slažu. Prema Bahtijarević Šiber i suradnicima (2008: 715), "materijalne nagrade će poboljšati uspješnost i radni učinak samo ako su povezane s pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa mogu utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi, norme, planovi i programi trebaju biti ostvarivi za pojedinca." Nema smisla nuditi novčane poticaje ako zaposlenici nisu svjesni svojih ciljeva ili se ne slažu s njima. Izazovni ciljevi obično dovode do boljih rezultata u usporedbi sa specifičnim, neizazovnim ili nejasnim ciljevima, ili kada ciljevi uopće nisu definirani.

Druga ključna strategija za motivaciju zaposlenika je priznavanje njihovih doprinosa, što se pokazuje kao vrlo učinkovit motivacijski alat. Istraživanja i teorije poput Maslowljeve i Herzbergove potvrđuju da priznanje, bilo samostalno ili u kombinaciji s novčanim nagradama,

može značajno poboljšati radnu učinkovitost. Materijalne nagrade trebaju biti viđene kao odgovarajuće za uloženi trud i poštene u odnosu na druge zaposlenike unutar i izvan organizacije, te u usporedbi s tržištem. Bahtijarević Šiber i sur. (2008: 716) navode da "razlike u plaći između loših i izvrsnih radnika moraju biti značajne kako bi potaknule dobar rad." Na primjer, studija je pokazala da kombinacija novčanih nagrada i priznanja može poboljšati performanse u uslužnim tvrtkama za 30% (Dessler, 2015).

Treća opcija je korištenje društvenog priznanja (komplimentata) kao pozitivno potkrepljenje na svakodnevnoj razini. Neki od načina pozitivnog potkrepljenja su (Dessler, 2015):

- Izazovni radni zadaci,
- Sloboda odabira vlastitih radnih aktivnosti,
- Zabavljanje ugrađeno u posao,
- Više zadataka po volji djelatnika,
- Uloga zamjenika šefa kada je šef odsutan,
- Uloga u prezentacijama kod višeg managementa.
- Rotacija poslova,
- Ohrabrivanje učenja i kontinuiranog usavršavanja,
- Ohrabrivanje za postavljanje vlastitih ciljeva,
- Komplimenti,
- Pokazivanje vrednovanja djelatnika pred drugima,
- Poruke zahvale,
- Nagrade za djelatnike mjeseca,
- Posebne pohvale,
- Veći ured, stol ili sl.

„Tajna idealnog pristupa motiviranju zaposlenika je situacijski pristup, odnosno prilagođavanje motiviranja i nagrađivanja zaposlenika pojedinoj situaciji tj. osobi. Potrebno je prepoznati što pokreće svakog zaposlenika zasebno te mu pružiti ono što će ga najviše potaknuti.“ (Tudor, 2010: 16).

2.5. Analiza i opis posla

Analiza posla se koristi kada dolazi do promjena u poduzeću. Postoji niz metoda za analizu posla koje se mogu prilagoditi specifičnim potrebama organizacije. Ova analiza pomaže u definiranju zadataka, dužnosti i odgovornosti zaposlenika na određenim radnim mjestima. Također, analiza posla olakšava izbor najprikladnijih kandidata za poslove na temelju njihovih znanja, vještina i iskustava.

Radno mjesto predstavlja ekonomsko-tehničku cjelinu gdje se odvija proizvodnja i gdje se nalazi radnik, odnosno izvršitelj posla. “Uvjet za realizaciju procesa rada je da čovjek dovede u međusobnu vezu predmet rada i sredstva za rad i da sudjeluje u procesu oblikovanja. Koliko će čovjek sudjelovati u procesu rada, ovisi o tipu procesa rada, tehničke razine sredstava i predmeta rada, te o stupnju mehanizacije i automatizacije. Elementi radnog mjesta su radnik, prostor za rad i oprema.” (Buntak i sur., 2013.).

U analizi posla nalazimo nekoliko ključnih termina. Zadatak označava specifične aktivnosti koje se moraju obaviti kako bi se postigli poslovni ciljevi. Dužnost predstavlja određeni segment rada koji zaposlenik treba ispuniti, dok odgovornost označava obvezu preuzimanja odgovornosti za obavljanje tih zadataka. Posao se sastoji od svih zadataka, dužnosti i odgovornosti koje se dodjeljuju pojedincu na radnom mjestu. Glavni cilj analize posla je identificirati koji profil zaposlenika najbolje odgovara za određene radne zadatke.

Opis posla koji proizađe iz analize smatra se jednim od ključnih dokumenta u modernom poslovanju (Bahtrijević – Šiber, 1999: 23). Analiza posla je ključna u oblikovanju radnih mjesta jer omogućuje utvrđivanje optimalnih uvjeta za obavljanje posla i identificiranje idealnog profila zaposlenika. Također, nadređeni mogu koristiti rezultate analize za ispravljanje neprikladnog ponašanja zaposlenika. Osim toga, analiza posla pomaže u stvaranju preciznih i atraktivnih oglasa za posao, jasno definirajući potrebne kvalifikacije i očekivanja. Fokusiranjem na zadovoljstvo zaposlenika, poslodavci mogu stvoriti ugodnije i produktivnije radno okruženje, što rezultira efikasnijim i kvalitetnijim obavljanjem posla.

Prema Marušiću (2006.) „analize poslova tradicionalno su se obavljale na mnogo načina, jer su razumijevanje, potrebe menadžmenta i sredstva bila različita“. Izbor analitičke metode upravo bi mogao ovisiti o razlozima zbog kojih se informacija priprema.

Proces analize poslova zahtijeva značajan trud i pažljivu pripremu prije nego što započne. Zato je ključno definirati jasno kako će se analiza provesti, od početne pripreme do implementacije i evaluacije. Prije nego što se analiza posla uopće započne, važno je razumjeti njezin cilj, odnosno razloge zbog kojih se analizira. Česti razlozi uključuju utvrđivanje specifičnih zadataka za određeno radno mjesto, određivanje obrazovnih i kvalifikacijskih zahtjeva za idealnog kandidata, postavljanje odgovarajuće razine plaće za različite poslove, te razvoj strategija za edukaciju i nagrađivanje zaposlenika (Bahtijarević Šiber, 1999).

Upoznavanje sa organizacijskim predispozicijama je potrebno nakon što se utvrdi svrha analize posla. Bitno je uzeti u obzir postojeće opise poslova i radnih mjesta te koristiti organizacijske sheme kao polazište. Fleksibilnost organizacije u uvođenju promjena ovisi o njezinom tipu, pa će neke organizacije biti otvorenije za prilagodbe od drugih. Kada se završe prvi koraci obrade, prelazi se na ključan dio procesa analize posla – prikupljanje informacija. Preporučuje se da se najprije analizira nekoliko ključnih poslova unutar organizacije. Ovi ključni poslovi mogu poslužiti kao uzorci za analizu drugih radnih mjesta i izradu opisa posla. Cilj ovog koraka je prikupiti informacije o potrebnoj stručnoj spremi, znanju, iskustvu, vještinama, kao i o dužnostima, zadacima i radnim uvjetima. Ključno je prikupiti točne i ažurirane podatke te pažljivo filtrirati informacije kako bi se izbjeglo usporavanje procesa analiziranja zbog nevažnih ili netočnih podataka (Bahtijarević Šiber, 1999).

Kako bi prikupljene informacije bile što preciznije i relevantnije, najbolje je koristiti nekoliko različitih izvora. Prvi izvor su sami zaposlenici koji trenutno obavljaju posao. Oni su najviše informirani o svakodnevnim zadacima, metodama rada, uvjetima i alatima koji se koriste. Međutim, iako su zaposlenici vrijedan izvor informacija, važno je imati na umu da se ne bi trebali oslanjati samo na njih. Zbog straha ili nelagode, zaposlenici ponekad mogu dati netočne ili uljepšane informacije o svom radu.

Nakon razgovora sa zaposlenicima, sljedeći korak je prikupiti podatke od njihovih nadređenih. Nadređeni su također važan izvor informacija jer su obično dobro upućeni u zadatke i odgovornosti svojih zaposlenika. Oni postavljaju poslovne zadatke i imaju uvid u radne procese. Informacije koje pružaju nadređeni mogu značajno dopuniti one koje su dobivene od zaposlenika (Bahtijarević Šiber, 1999).

2.6. Oblici grupnog nagrađivanja

Nagrađivanje danas predstavlja jedan od ključnih elemenata kada je u pitanju rast i razvoj poduzeća. Ne samo da doprinosi poslovnom uspjehu, već i poboljšava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni, konkurentnost poduzeća na tržištu će rasti. Različiti oblici nagrađivanja, uglavnom usmjereni na individualne poticaje, igraju važnu ulogu u ovom procesu.

Prema istraživanjima Milkovicha i Newmana (2005), pojedinačni poticajni planovi imaju nekoliko prednosti, uključujući značajno povećanje produktivnosti, smanjenje troškova proizvodnje i rast prihoda zaposlenika. Osim toga, ovi planovi zahtijevaju manji nadzor u održavanju prihvatljivih rezultata u usporedbi s tradicionalnim plaćanjem po satu. Također, u određenim slučajevima, sustavi plaćanja temeljenog na rezultatima omogućuju preciznije procjene troškova rada. Ipak, postoje i potencijalni problemi s ovim sustavima, kao što su sukobi između zaposlenika koji teže maksimalnim rezultatima i menadžera koji brinu o očuvanju kvalitete. Osim toga, može doći do otpora prema novim tehnologijama, što može povećati nepovjerenje između radnika i uprave, te otežati obuku novih zaposlenika zbog nedostatka suradnje iskusnijih radnika. Također, strah od povećanih standarda može obeshrabiliti radnike da predlažu nove proizvodne metode. Ovi izazovi dovode do konkurencije među zaposlenicima koji bi trebali surađivati i dijeliti informacije. Kako bi se potaknula suradnja i ojačala pripadnost korporaciji, razmatra se uvođenje grupnih poticajnih nagrada.

„Danas se sve češće koristi nagrađivanje radnih grupa za njihov zajednički učinak, bilo da se radi o timu, odjelu, sektoru ili cijelom poduzeću. Za svaki od tih entiteta potrebno je utvrditi standarde prema kojima će se mjeriti učinak grupe kako bi se odredila veličina poticaja“ (Galetić, 2015).

Postoji niz pokazatelja radne uspješnosti koji se koriste za mjerenje radnog učinka. Neki od tih pokazatelja uključuju rast tržišta, povećanje i zadržavanje kupaca, njihovo zadovoljstvo, stopu fluktuacije, trajanje proizvodnog ciklusa i druge. Prema Galetiću (2015), financijski pokazatelji najčešće se koriste za ocjenjivanje radne uspješnosti u okviru grupnog poticajnog nagrađivanja. Odabir određenog financijskog pokazatelja ovisi o specifičnostima grupe i ciljevima koje se žele postići grupnim poticajima. Grupno poticajno nagrađivanje donosi koristi poslodavcima i zaposlenicima jer doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika i boljoj uspješnosti poduzeća.

Prema Gutiću i Rudelju (2012), grupni poticajni programi donose mnoge prednosti kao što su poticanje suradnje, povezivanje članova u radnu skupinu, razmjena znanja i iskustava, poboljšanje učinkovitosti u obavljanju zadataka te povećanje lojalnosti i produktivnosti. Međutim, ovi programi imaju i svoje mane, uključujući mogućnost prikrivanja neuspješnijih članova tima, smanjenje osobne inicijative, prenošenje osobne odgovornosti na cijelu skupinu i stvaranje sukoba među članovima. Poseban problem nazvan "slobodni jahači" opisuje situaciju u kojoj neki članovi tima ulažu minimalne napore, a ipak dobivaju iste nagrade kao i oni koji se puno trude, što može dovesti do odlaska najkvalitetnijih zaposlenika (Jones i sur., 1994). Da bi se smanjio ovaj problem, preporučuje se uvođenje učinkovitih tehnika za mjerenje radnog učinka kako bi se smanjio broj pasivnih članova tima.

2.6.1. Grupni poticajni planovi

Grupno poticajno nagrađivanje je među poduzećima sve više u primjeni. Grupno poticajno nagrađivanje često se uspoređuje s individualnim poticajnim planovima, pri čemu je ključna razlika što svaki član grupe dobiva dodatnu financijsku nagradu za postizanje zajedničkog cilja. Ovaj oblik nagrađivanja koristi se za poboljšanje ukupnog učinka tima, motivirajući sve članove grupe da zajedno rade ka postizanju ciljeva (Shaw i sur., 2001). S obzirom na rastuću međuovisnost između radnih mjesta u suvremenim organizacijama, uvođenje timskih poticajnih planova postaje sve važnije. Da bi se određeni zadatak kvalitetno obavio, često je potrebno angažirati više ljudi, što zahtijeva postavljanje jasnih ciljeva kako bi zaposlenici surađivali, dijelili informacije i međusobno si pomagali. Za uspješno ostvarenje tih ciljeva, važno je uspostaviti adekvatan sustav formalne i neformalne komunikacije unutar tima i između tima i nadređenih. Postoje različite vrste timova, uključujući paralelne timove, procesne timove i projektne timove (Gross, 2000).

Uvođenjem učinkovitog grupnog poticajnog nagrađivanja može se značajno povećati produktivnost zaposlenika i motivirati ih da postave nove ciljeve i izazove kako bi se istaknuli u odnosu na druge timove. Odabir pravih timova može dodatno potaknuti zaposlenike da budu angažiraniji. Na primjer, za one koji nisu skloni stalnom timskom radu, paralelni timovi mogu biti idealna opcija jer omogućuju rad na vlastitim zadacima uz dodatne timske obveze, uz adekvatnu nagradu za njihov doprinos. S druge strane, za zaposlenike koji preferiraju timski rad, procesni ili projektne timovi mogu biti bolji izbor jer omogućuju aktivno sudjelovanje u razvoju i unapređenju

performansi tvrtke. Kada su ciljevi organizacije i tima jasno definirani, važno je odabrati i implementirati prikladan plan kompenzacije za tim.

2.7.Beneficije

Beneficije čine jedan od ključnih aspekata strategije nagrađivanja zaposlenika i predstavljaju dodatak uz osnovnu plaću koju poslodavac pruža svojim radnicima. Te dodatne kompenzacije mogu uključivati različite oblike potpore, poput mirovinskog i životnog osiguranja, plaćenog bolovanja, ili trenutačnih pogodnosti kao što su službeni automobili. Na taj način, beneficije pružaju zaposlenicima dodatnu vrijednost koja može biti trenutna ili odgođena. Kao oblik neizravne materijalne kompenzacije, beneficije značajno utječu na životni standard zaposlenika, i to ne samo tijekom aktivnog radnog vijeka, već i u vrijeme umirovljenja (Rupčić, 2006).

„U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Uobičajeno se nazivaju beneficijama. U kontekstu motiviranja i nagrađivanja imaju dvije specifične značajke:

- Pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću
- Po pravilu se ne percipiraju finansijskim stimulacijama vezanim uz rad.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:652)

Autori Milkovich i Newman (2005) ističu nekoliko uloga koje se pripisuju beneficijama. „Prva uloga beneficija je u privlačenju zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu količine, ali i, još važnije, kvalitete. Kako bi uspjeli u tome poslodavci se moraju potruditi da na tržištu rada budu što privlačniji radnicima, a pri spomenutom uvelike koriste snagu programa beneficija.“ (Milkovich, Newman, 2005). Ovi autori također navode kako „za potencijalne zaposlenike beneficije znače dodatne pogodnosti koje će im olakšati život te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više što raznovrsnih beneficija.

Nakon što poslodavci uspješno angažiraju željene zaposlenike, važno je da se potrude zadržati ih, a u tome značajnu ulogu igraju beneficije. Kako bi zadržali dugoročne zaposlenike, poslodavci često kreiraju programe koji su posebno prilagođeni za one s duljim radnim stažem. Na primjer, s vremenom se povećavaju mirovine i broj dana godišnjeg odmora. Ove pogodnosti povezane s

godinama rada pomažu poslodavcima da motiviraju zaposlenike da ostanu u tvrtki i sprječavaju njihovu odlazak (Milkovich, Newman, 2005).

Programi beneficija značajno se razlikuju među poslodavcima, jer neki od njih su zakonski obavezni, dok su drugi rezultat odluka i strategija samih poslodavaca. Kroz povijest, ovi programi su se stalno razvijali i postajali važniji. Dok su u prošlosti radnici često viđeni samo kao resursi za proizvodnju, danas poslodavci sve više prepoznaju da uspjeh organizacije zavisi od zadovoljstva, motivacije i uspješnosti zaposlenika. Dobro osmišljeni programi beneficija ne samo da čine poslodavca privlačnijim na tržištu rada, već i poboljšavaju imidž prema sadašnjim i budućim zaposlenicima.

Autorica Rupčić (2006) u svom radu navodi kako „u razvijenim ekonomijama materijalne beneficije čine značajan dio ukupnih kompenzacija zaposlenih. Za mlađe zaposlenike taj iznos obuhvaća od 10 do 15% osnovne plaće, dok za one s duljim radnim stažem može iznositi od 40 do 50% ili više, a primjenjuje se naravno i na veću osnovicu plaće zaposlenika. Ovakav oblik kompenzacija ima dvostruki učinak: nagrađuje za učinjeni, ali i motivira za budući rad.“

Iako neki stručnjaci smatraju da beneficije ne predstavljaju značajan izvor motivacije, one značajno utječu na ponašanje zaposlenika. Zadovoljstvo s beneficijama može povećati opće zadovoljstvo s plaćom i poslom. Ovo zadovoljstvo s poslom doprinosi osjećaju sigurnosti unutar poduzeća, smanjuje fluktuaciju i odsutnost te značajno poboljšava produktivnost i uspješnost cijele organizacije. Osim toga, beneficije ispunjavaju zakonske obveze poslodavaca. Neke beneficije su zakonski propisane i obvezne, što znači da poslodavci moraju prilagoditi svoje pakete beneficija pravnim zahtjevima i osigurati zaposlenicima određene programe. Također, ako poslodavca obvezuje kolektivni ugovor, dio beneficija može proizaći iz tih obveza. Beneficije također odražavaju društvenu odgovornost prema zaposlenicima i njihovim obiteljima (Henderson, 2006:421).

Osim što pokazuju društvenu odgovornost, poslodavci kroz beneficije iskazuju poštovanje prema svojim zaposlenicima i njihovim obiteljima. Ovim potezom šalju poruku da su spremni pružiti sigurnost i zadovoljiti želje i potrebe radnika na pravedan način. Danas je sve teže pronaći i zadržati kvalitetne zaposlenike. Ako članovi tima nisu zadovoljni, lako će potražiti novi posao, ostavljajući poslodavca da se suoči s izazovom zapošljavanja novih radnika. Prema McKenzie (2017), mnogi poslodavci nude povišice kako bi zadovoljili svoje radnike, ali to nije uvijek

najbolje rješenje za organizaciju. Iako povišice mogu biti cijenjene, postoje druge pogodnosti koje zaposlenici često preferiraju. "Ako zaposlenicima ponudite atraktivne pakete beneficija uz plaću, to može biti ključ za privlačenje novih i zadržavanje postojećih kvalitetnih zaposlenika," ističe McKenzie (2017).

Istraživanja su pokazala da gotovo 80% zaposlenika cijeni dodatne pogodnosti uz plaću, te da informacije o beneficijama koje poslodavac nudi spadaju među ključne aspekte koje kandidati razmatraju pri izboru posla. Ove informacije mogu značajno utjecati na odluku potencijalnih zaposlenika da se prijave na određeno radno mjesto (McKenzie, 2017). Prema Rupčić (2006), iako mala poduzeća možda nemaju sredstva za velike programe beneficija poput velikih korporacija, još uvijek mogu pružiti vrijedne pogodnosti koje ne zahtijevaju značajna financijska ulaganja. Na primjer, fleksibilno radno vrijeme može pomoći zaposlenicima da bolje usklade posao i obiteljske obveze. Roditeljima se mogu omogućiti slobodni dani ili sati za sudjelovanje u školskim aktivnostima djece. Telework, organiziranje zajedničkih ručkova i piknika, te neformalni sastanci mogu također poboljšati radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika. Osim toga, mala poduzeća mogu ponuditi besplatne obroke, plaćeni parking, zdravstvene preglede i ulaznice za razne manifestacije. Prednost manjih poduzeća je njihova fleksibilnost u donošenju odluka o individualnim zahtjevima zaposlenika, što im omogućuje brzo reagiranje na njihove potrebe i time pokazivanje cijenjenja njihovog rada (Rupčić, 2006).

Programi beneficija variraju ovisno o zemlji ili organizaciji u kojoj zaposlenik radi. Dok su određene beneficije zakonom propisane i obvezne za sve poslodavce, druge su opcionalne i ovisе o specifičnim politikama pojedinih organizacija. Općenito, beneficije se mogu klasificirati u dvije glavne kategorije, zakonske i dobrovoljne, a to su dalje:

- mirovine, osobna sigurnost i zdravlje,
- beneficije za vrijeme odsutnosti s posla,
- usluge zaposlenicima.

Mirovine, osobna sigurnost i zdravlje odnose se na najvažnije beneficije zaposlenika koje su uređene zakonom i obvezne su za poslodavca. „Posebno mjesto u toj skupini pripada mirovinskom osiguranju koje se u mnogim zemljama uplaćuje cijeli radni vijek zaposlenika i zdravstveno osiguranje koje često ne pokriva sve potrebne usluge pa je uz njega potrebno uplaćivati i dodatno zdravstveno osiguranje.“ (Galetić, 2015:284). „Najveća komponenta primanja starijih osoba je

kombinacija privatnih mirovina i zarade od imovine. Poslodavci nemaju zakonsku obvezu nuditi privatne mirovinske planove, ali većina to čini. Ako se nudi privatni mirovinski plan, on mora imati određene standarde propisane Zakonom o mirovinskim primanjima zaposlenika.“ (Noe i sur., 2006:457).

Beneficije koje se odnose na vrijeme odsustva s posla, kako samo ime sugerira, pokrivaju razdoblja kada zaposlenik nije angažiran u obavljanju svojih glavnih radnih zadataka prema Ugovoru o radu. Najčešći oblici takvih beneficija uključuju godišnje odmore, bolovanje, izostanke zbog osobnih razloga, smrt bliskih članova obitelji, vrijeme odmora, službenu odsutnost zbog usavršavanja, pauze za obrok, te volontiranje (Marriocchio, 2017). „Povijesno gledano, poslodavac je plaćao radnika samo za obavljeni posao. Razvojem društva organizacije plaćaju radnika i tijekom vremena koje provede na godišnjem odmoru. Dva su temeljna tipa beneficija za vrijeme odsustva s posla: odmor i posebni dani za obavljanje osobnih aktivnosti. Broj dana odmora najčešće ovisi o duljini radnog staža i stupnju zahtjevnosti posla. Plaćeni godišnji odmor je dostupan svim radnicima.“ (Heneman i sur., 1985:528).

Iako veliki dio sredstava namijenjenih beneficijama odlazi na godišnje odmore, osiguranje i mirovine, većina poslodavaca svojim zaposlenicima nudi i različite dodatne usluge. To uključuje osobne usluge, beneficije usmjerene na obitelj te subvencije za obrazovanje. Neke od tih beneficija mogu biti zakonski propisane, kao što su naknade za troškove prijevoza do posla ili zaštitna odjeća za rad. Ove usluge često se razvijaju promatranjem što nude konkurentske organizacije i istraživanjem potreba radnika. Programi potpore zaposlenicima obuhvaćaju usluge kao što su pravno i financijsko savjetovanje, pomoć u vezi skrbi za djecu i starije osobe, pomoć kod usvajanja, psihološko savjetovanje i planiranje životnih događaja. Za poslodavce, ovi programi predstavljaju ne samo trošak, već i prednost. Na primjer, ako zaposlenik često koristi bolovanje zbog bolesti člana obitelji, programi potpore mogu smanjiti takvo odsustvo pružajući stručnu pomoć i savjete o pitanjima poput skrbi za starije osobe ili djecu. Osim velikih tvrtki, rijetko tko ima vlastite programe potpore, dok većina sklapa ugovore s vanjskim pružateljima usluga (Dessler, 2015:511).

Mnoge organizacije pružaju svojim zaposlenicima mogućnost obrazovanja izvan radnog mjesta, a subvencije za obrazovanje mogu varirati od potpune pokrivenosti troškova i školarine do ograničenih iznosa. Prema jednom istraživanju, 72% od 579 ispitanih poslodavaca pokriva

troškove pohađanja sveučilišnih kolegija koji su relevantni za trenutni posao njihovih zaposlenika. Neki poslodavci financiraju i obrazovanje koje nije izravno povezano s trenutnim poslom, ali doprinosi ukupnom poslovanju tvrtke. Također, postoje poslodavci koji nude sveučilišne programe unutar svojih poslovnih prostora ili tečajevе stranih jezika. Problem može nastati ako zaposlenici koji su primili takvu obuku odluče napustiti tvrtku. Poslodavci trebaju pažljivo pregledati uvjete svojih programa stipendiranja i rezultate koje postižu tijekom vremena (Dessler, 2015:513). Povećava se i trend poticanja sportskih aktivnosti ili članstva u wellness i fitness centrima, što pomaže u održavanju zaposlenika u formi i povećava njihovu privrženost organizaciji (Ivancevich, 1995:405).

4. Analiza industrije

Prije samog istraživanja odabranog poduzeća, napraviti će se analiza industrije u kojoj se nalazi navedeno poduzeće, kako bi se dobio dojam o veličini poduzeća te koliki udio tržišta zauzima u svojoj djelatnosti. Poduzeće je prijavljeno trgovina na veliko i malo, uglavnom neprehrambenim proizvodima, najzastupljeniji asortiman bijela tehnika, vrt, alat, sport te građevinski asortiman. Analiza sadrži poduzeća koja su direktna i indirektna konkurencija (poduzeća koja prodaju isti asortiman robe ali se (ne) nalaze u istim gradovima sa svojim maloprodajnim poslovnicama).

Usporedba i analiza srodnih poduzeća Vinkoproma, koja uključuju konkurentske firme poput Pevexa, Bauhauusa, Color Trgovine, Allea i BAT prodajnih centara, provedena je s ciljem sagledavanja njihove pozicije na tržištu kroz šest ključnih pokazatelja poslovanja.

Analiza je napravljena po sljedećim pokazateljima:

- Koeficijent tekuće likvidnosti
- Stupanj zaduženosti
- Operativna marža %
- Altman
- Prihod po zaposlenom (tis. EUR)
- Prosječna neto plaća EUR

Za svako konkurentske poduzeće izvršena je detaljna usporedba s Vinkopromom kako bi se utvrdile njihove relativne prednosti i slabosti u odnosu na specifične indikatore, omogućujući tako dublje razumijevanje konkurentske dinamike i identifikaciju potencijalnih prilika za strateško pozicioniranje na tržištu.

POKAZATELJI	PEVEX			VINKOPROM		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Koeficijent tekuće likvidnosti	3,16	5	5,59	2,33	2,36	2,98
Stupanj zaduženosti	34,00%	29,00%	25,00%	38,00%	36,00%	28,00%
Operativna marža %	14,30%	12,07%	12,07%	6,11%	6,02%	5,41%
Altman	3,03	3,2	3,48	3,07	3,18	3,82
Prihod po zaposlenom (tis EUR)	164,80	181,69	203,98	122,62	121,19	130,35
Prosječna neto plaća EUR	769,00	818,00	988,00	642,00	677,00	761,00

Slika 4 Analiza KPI Pevea – Vinkoprom

Izvor: Poslovna Hrvatska (2024): <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=488432>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=333041>

	COLOR TRGOVINA			VINKOPROM		
POKAZATELJI	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,61	2,43	2	2,33	2,36	2,98
Stupanj zaduženosti	46,00%	28,00%	29,00%	38,00%	36,00%	28,00%
Operativna marža %	8,68%	8,73%	5,93%	6,11%	6,02%	5,41%
Altman	2,5	3,5	3,16	3,07	3,18	3,82
Prihod po zaposlenom (tis EUR)	129,77	124,25	124,23	122,62	121,19	130,35
Prosječna neto plaća EUR	782,00	845,00	882,00	642,00	677,00	761,00

Slika 5 Analiza KPI Color Trgovina – Vinkoprom

Izvor: Poslovna Hrvatska (2024): <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=863713>

	BAUHAUS			VINKOPROM		
POKAZATELJI	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Koeficijent tekuće likvidnosti	4,31	3,77	4,23	2,33	2,36	2,98
Stupanj zaduženosti	55,00%	55,00%	50,00%	38,00%	36,00%	28,00%
Operativna marža %	12,60%	11,76%	13,32%	6,11%	6,02%	5,41%
Altman	2,07	2,29	2,47	3,07	3,18	3,82
Prihod po zaposlenom (tis EUR)	255,56	282,10	308,25	122,62	121,19	130,35
Prosječna neto plaća EUR	937,00	956,00	1.034,00	642,00	677,00	761,00

Slika 6 Analiza KPI Bauhaus – Vinkoprom

Izvor: Poslovna Hrvatska (2024): <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=221688>

	BAT			VINKOPROM		
POKAZATELJI	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Koeficijent tekuće likvidnosti	2,72	3,14	3,79	2,33	2,36	2,98
Stupanj zaduženosti	47,00%	42,00%	38,00%	38,00%	36,00%	28,00%
Operativna marža %	5,40%	6,95%	7,35%	6,11%	6,02%	5,41%
Altman	2,91	3,09	3,34	3,07	3,18	3,82
Prihod po zaposlenom (tis EUR)	165,11	172,10	187,23	122,62	121,19	130,35
Prosječna neto plaća EUR	693,00	723,00	828,00	642,00	677,00	761,00

Slika 7 Analiza KPI Bat – Vinkoprom

Izvor: Poslovna Hrvatska (2024): <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=870662>

POKAZATELJI	ALLES			VINKOPROM		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Koeficijent tekuće likvidnosti	3,48	2,68	2,14	2,33	2,36	2,98
Stupanj zaduženosti	24,00%	32,00%	41,00%	38,00%	36,00%	28,00%
Operativna marža %	5,40%	4,72%	4,94%	6,11%	6,02%	5,41%
Altman	4,37	3,79	3,43	3,07	3,18	3,82
Prihod po zaposlenom (tis EUR)	214,53	214,48	260,36	122,62	121,19	130,35
Prosječna neto plaća EUR	660,00	696,00	729,00	642,00	677,00	761,00

Slika 8 Analiza KPI Alles – Vinkoprom

Izvor: Poslovna Hrvatska (2024): <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=100391>

U nastavku su na temelju pokazatelja istraživani partneri svrstani s obzirom na najuspješnije pokazatelje od najboljeg prema najlošijem za 2023. godinu.

KOEFIKIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI		STUPANJ ZADUŽENOSTI	
PEVEX	5,59	BAUHAUS	50%
BAUHAUS	4,23	ALLES	41%
BAT	3,79	BAT	38%
VINKOPROM	2,98	COLOR TRGOVINA	29%
ALLES	2,14	VINKOPROM	28%
COLOR TRGOVINA	2,00	PEVEX	25%
Prosjek	3,46	Prosjek	35,17%

Slika 9 Analiza koeficijent likvinosti i zaduženosti

Izvor: Autor obradio podatke Poslovne Hrvatske.

Koeficijent tekuće likvidnosti s obzirom na ostale konkurente nije zadovoljavajući za Vinkoprom. Vinkoprom se nalazi na 4. mjestu od ukupno 6 konkurenata. U strateškom planu promjena navedeno je da se isti treba poboljšati.

Pokazatelj zaduženosti zadovoljavajući je za sektor i s obzirom na ostale konkurente ali će Vinkoprom svakako nastojati da u sljedećem razdoblju od 3 godine pasti ispod 25%.

OPERATIVNA MARŽA %		ALTMAN Z SCORE	
BAUHAUS	13,32%	VINKOPROM	3,82
PEVEX	12,07%	PEVEX	3,48
BAT	7,35%	ALLES	3,43
COLOR TRGOVINA	5,93%	BAT	3,34
VINKOPROM	5,41%	COLOR TRGOVINA	3,16
ALLES	4,94%	BAUHAUS	2,47
Prosjek	8,17%	Prosjek	3,28

Slika 10 Analiza operativne marže i Altman scorea

Izvor: Autor obradio podatke Poslovne Hrvatske.

Bruto profitna marža Vinkoproma ispod je prosjeka istraživanih partnera. Do kraja 2025. godine cilj je da bruto profitna marža bude iznad 8,50%. Prosjek svih istraživanih partnera bruto profitne marže iznosi 8,17%. Altman Z-score mjeri vjerojatnost odlaska poduzeća u stečaj. Kombinacijom pet različitih financijskih pokazatelja dobiva se vrijednost koja sugerira koliko je poslovanje poduzeća ugroženo. Vrijednost iznad 3 sugerira kako je poduzeće zdravo, te ima malu vjerojatnost ulaska u stečajni postupak. Vrijednost ispod 1,8 označava veliku vjerojatnost ulaska poduzeća u stečajni postupak, dok vrijednosti između 1,8 i 3 označavaju diskutabilnu situaciju u poslovanju poduzeća. Pokazatelj Z-score Vinkoproma ukazuje na zdravo poduzeće. Slična je situacija i za ostala poduzeća.

PRIHOD PO ZAPOSLENOM EUR		PROSJEČNA NETO PLAĆA EUR	
BAUHAUS	308,25	BAUHAUS	1.034,00
ALLES	260,36	PEVEX	988,00
PEVEX	203,98	COLOR TRGOVINA	882,00
BAT	187,23	BAT	828,00
VINKOPROM	130,35	VINKOPROM	761,00
COLOR TRGOVINA	124,23	ALLES	729,00
Prosjek	202,40	Prosjek	870,33

Slika 11 Analiza prihoda po zaposlenom i proječne neto plaće

Izvor: Autor obradio podatke Poslovne Hrvatske.

Prema pokazateljima prihoda po zaposlenom, Vinkoprom se nalazi na predzadnjem mjestu u odnosu na ostale konkurentne (Podaci su prikazani u tisućama eura), cilj je da se taj pokazatelj do kraja 2025. godine podigne na 160 tisuća eura po zaposlenom. Prosječna plaća na dan 31-12-2023

godine u Vinkopromu iznosi 761,00 EUR i u odnosu na ostale partnere Vinkoprom ima jednu od najmanjih prosječnih plaća.

PROSJEČNA PLAĆA DZZS (prvo polugodište 2024.)		Odstupanje od PP
BAUHAUS	1.034,00	79,72%
PEVEX	988,00	76,18%
COLOR TRGOVINA	882,00	68,00%
BAT	828,00	63,84%
VINKOPROM	761,00	58,67%
ALLES	729,00	56,21%
Prosjek	870,33	67,10%
PROSJEČNA PLAĆA DZZS		1.297,00

Slika 12 Analiza neto plaće poduzeća sa prosječnom plaćom

Izvor: HZZS (2024): <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76834>

U odnosu na prosječnu plaću prema DZZS (NN) poduzeće Vinkoprom ima prosječnu plaću na razini 58,67% prosječne plaće u RH. Do kraja 2025. godine plan je da prosječna plaća bude na razini 80% prosječne plaće u RH.

4.1. Nagrađivanje zaposlenika na primjeru poduzeća Vinkoprom d.o.o.

U ovome djelu rada autor iznosi podatke o osnovnim podacima poduzeća Vinkoprom d.o.o., organizaciji samog poduzeća te objašnjene rezultata istraživanja sustava nagrađivanja zaposlenika u odabranom poduzeću.

Vinkoprom d.o.o. Vinkovci, obiteljsko je poduzeće osnovano 02. ožujka.1990. godine, koje od prvih dana pa sve do sada bilježi kontinuirani rast i razvoj na području Istočne regije Hrvatske. Poduzeće Vinkoprom trenutno posluje u pet Slavonskih županija s maloprodajnim objektima pretežno neprehrambenih i građevinskih proizvoda u Vinkovcima, Vukovaru, Slavskom Brodu, Đakovu, Osijeku, Valpovu, Daruvaru, Slatini i Ivankovu te veleprodajom, koja pokriva teritorij cijele Republike Hrvatske.

Strategija poduzeća je daljnji razvoj i rast poslovanja u skladu sa zahtjevima tržišta, s posebnim naglaskom na ključne vrijednosti: znanje i kvalitetu, izvrsnost, temeljne kršćanske vrijednosti i

društveno odgovorno poslovanje. Misija poduzeća jest da spoznaje potrebe svojih kupaca i potrošača i širokim prodajnim programom robe za izgradnju i opremanje kućanstava i drugih objekata nastoje zadovoljiti očekivanja svojih kupaca i potrošača te stvoriti osjećaj povjerenja u svoju tvrtku. Poduzeće kroz viziju planira ostvariti rast prihoda temeljem rasta vele i maloprodaje i stvoriti izvrsnosti u ključnim internim procesima prodaje, nabave i transporta te stvoriti trajno učeću organizaciju s namjerom da konkuriramo s prodajnim programom za opremanje kućanstava i drugih objekata prilagođenim tržištima prigradskih naselja i manjih gradova koje okružuju veća ruralna mjesta u Republici Hrvatskoj. (<https://www.vinkoprom.com/o-nama/> 2023.)

Kako bi poduzeće uspješno provodilo svoju misiju i viziju, ono mora konstantno ulagati u svoje zaposlenike te stvoriti pravedan sustav nagrađivanja kako bi se stvorila pozitivna atmosfera u poduzeću. Sustav nagrađivanja je osmišljen na način da svaka organizacijska jedinica dobije svoj zaseban godišnji plan prihoda i razlike u cijeni (u daljnjem tekstu RUC), što znači da svaka organizacijska jedinica ovisi sama o sebi te na njezin obračun mjesečnih stimulacija ne može utjecati neka druga organizacijska jedinica. Ukupni godišnji plan Prihoda i RUC-a se određuje samoinicijativno od strane uprave društva za svaku organizacijsku jedinicu zasebno, te se plan Prihoda i RUC-a na temelju dinamike prethodne tri godine raspoređi po mjesecima. Početna točka Prihoda i RUC-a predstavlja iznos koji se od organizacijske jedinice očekuje te nakon toga iznosa kreće obračun stimulacija. Slika u nastavku prikazuje tablicu koja sadrži planirane prihode i RUC u iznosu i postotku po mjesecima za “XY” organizacijsku jedinicu, prihodi i RUC-a su podijeljeni prema maloprodaji i veleprodaji te u konačnici u ukupnome iznosu koji se gleda kao parametar za obračun.

MJESEC	broj radnih dana			PLAN ZA MP			dnevni prihod/ruc	
	do 15	od 15	E	PRIHOD	RUC	% RUC	prihod	ruc
siječanj	11	14	25	2.611.639	770.582	29,51%	104.466	30.823
veljača	12	12	24	2.570.971	807.950	31,43%	107.124	33.665
ožujak	12	15	27	3.570.261	1.149.073	32,18%	132.232	42.558
travanj	11	13	24	4.085.239	1.268.313	31,05%	170.218	52.846
svibanj	11	14	25	3.961.260	1.254.597	31,67%	158.450	50.184
lipanj	11	13	24	4.368.861	1.382.557	31,65%	182.036	57.607
srpanj	12	14	26	4.289.271	1.325.744	30,91%	164.972	50.990
kolovoz	12	14	26	4.065.567	1.324.919	32,59%	156.368	50.958
rujan	12	14	26	3.964.287	1.189.893	30,02%	152.473	45.765
listopad	12	14	26	3.581.326	1.095.928	30,60%	137.743	42.151
studen	11	14	25	3.381.077	1.002.851	29,66%	135.243	40.114
prosinac	12	12	24	3.541.828	1.083.822	30,60%	147.576	45.159
	139	163	302	43.991.585	13.656.229	31,04%	145.667	45.219

MJESEC	broj radnih dana			PLAN ZA VP IZ MP			dnevni prihod/ruc	
	do 15	od 15	E	PRIHOD	RUC	% RUC	prihod	ruc
siječanj	11	14	25	379.306	88.705	23,39%	15.172	3.548
veljača	12	12	24	367.193	99.618	27,13%	15.300	4.151
ožujak	12	15	27	505.288	131.521	26,03%	18.714	4.871
travanj	11	13	24	584.095	138.321	23,68%	24.337	5.763
svibanj	11	14	25	562.899	138.813	24,66%	22.516	5.553
lipanj	11	13	24	641.427	166.452	25,95%	26.726	6.936
srpanj	12	14	26	611.871	150.220	24,55%	23.533	5.778
kolovoz	12	14	26	567.971	141.617	24,93%	21.845	5.447
rujan	12	14	26	572.446	140.182	24,49%	22.017	5.392
listopad	12	14	26	511.504	134.090	26,21%	19.673	5.157
studen	11	14	25	487.262	121.555	24,95%	19.490	4.862
prosinac	12	12	24	508.372	125.022	24,59%	21.182	5.209
	139	163	302	6.299.633	1.576.116	25,02%	20.860	5.219

PLAN 1 - POČETNA TOČKA ZA STIMULACIJE								
MJESEC	broj radnih dana			PLAN 1 - UKUPNI			dnevni prihod/ruc	
	do 15	od 15	E	E PRIHOD	E RUC	% RUC	prihod	ruc
siječanj	11	14	25	2.990.945	859.287	28,73%	119.638	34.371
veljača	12	12	24	2.938.163	907.568	30,89%	122.423	37.815
ožujak	12	15	27	4.075.549	1.280.594	31,42%	150.946	47.429
travanj	11	13	24	4.669.335	1.406.634	30,12%	194.556	58.610
svibanj	11	14	25	4.524.159	1.393.410	30,80%	180.966	55.736
lipanj	11	13	24	5.010.288	1.549.009	30,92%	208.762	64.542
srpanj	12	14	26	4.901.142	1.475.964	30,11%	188.505	56.768
kolovoz	12	14	26	4.633.537	1.466.536	31,65%	178.213	56.405
rujan	12	14	26	4.536.732	1.330.075	29,32%	174.490	51.157
listopad	12	14	26	4.092.830	1.230.018	30,05%	157.417	47.308
studen	11	14	25	3.868.338	1.124.406	29,07%	154.734	44.976
prosinac	12	12	24	4.050.200	1.208.845	29,85%	168.758	50.369
	139	163	302	50.291.218	15.232.345	30,29%	166.527	50.438

Slika 13 Plan prihoda i RUC-a

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Iz prethodne slike se može vidjeti kako su planirani prihodi od maloprodaje za 2023. godinu 43.991.585kn, dok je RUC iznosio 13.656.229kn što u prosjeku iznosi 31,04% koji varira na bazi

mjeseca jer ovisi o sezoni i asortimanu robe koja je u tim mjesecima najprodavanija, dok prihodi od veleprodaje iznose 6.299.633kn i RUC u iznosu od 1.576.116kn što je u prosjeku 25,02%.

Kako bi se napravio pravedan sustav nagrađivanja, koji je pogodan za poduzeće i zaposlenike, poduzeće je napravilo pravilnik o nagrađivanju s kojim su svi zaposlenici upoznati te su sa svakim mjesečnim obračunom bili upoznati na način da se vlastoručno potpišu na obrasce koji sadržavaju podatke za obračun mjeseca.

Prikazani prihodi i RUC predstavljaju početnu točku za obračun stimulacija zaposlenicima. Svaki mjesec se gleda zasebno, te kumulativni prihodi i RUC ne utječu na obračun stimulacija u mjesecu obračuna.

Sustav nagrađivanja je napravljen na temelju četiri kriterija:

1. organizacijska jedinica je ostvarila plan prihoda i plan RUC-a – **PUNI IZNOS STIMULACIJE**
2. organizacijska jedinica je ostvarila plan RUC-a ali nije ostvarila plan prihoda – **POLA IZNOSA STIMULACIJE**
3. organizacijska jedinica je ostvarila plan prihoda ali nije ostvarila plan RUC-a – **NEMA ISPLATE STIMULACIJE**
4. Organizacijska jedinica nije ostvarila plan prihoda i plan RUC-a – **NEMA ISPLATE STIMULACIJE**

Poduzeće za obračun stimulacija sa zaposlenicima dijeli 45% razlike realiziranog RUC-a nakon početne točke, što znači da sve što se RUC-a ostvari više od planiranoga, zaposlenicima u obračun stimulacija ide 45% iznosa, što će kasnije u radu biti detaljnije objašnjeno kroz prikaz samog obračuna.

U nastavku rada je prikaz uvjeta za ostvarenje prava na isplatu stimulacije.

UVJETI ZA OSTVARIVANJA PRAVA STIMULACIJE:
Pravo na stimulaciju imaju svi zaposlenici na predmetnoj OJ (po mjestu troška rada) ako su ispunjeni određeni uvjeti:
Iznos stimulacije koji se isplaćuje zaposlenicima za predmetnu OJ dobiven je kao 45% iznosa koji je izračunat kao razlika između realiziranog i planiranog ruc-a. Iznos stimulacije različit je za radna mjesta s obzirom na stupanj odgovornosti. Stimulacije su ograničene na maksimalne isplate po stupnjevima odgovornosti, odnosno na 2.500,00 kn/ 3.750,00 kn/ 4.375,00 kn/ 5.000,00 kn. Ruc za stimulaciju isplaćuje se u ukupnom iznosu kako je dobiveno izračunom (uz maksimalno ograničenje) na djelatnike ako su ostvareni uvjeti planiranog ruc-a.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 2.500,00 kuna za trgovca, trgovca-skladištara, vozača, čistačicu, servisera, referenta i pomoćni radnik-jed.poslovi i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 3.750,00 kuna za voditelja odjela, voditelja odjela G i voditelja skladišta i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 4.375,00 kuna za trgovca-skladištara-interventnog, voditelja servisa, pomoćnika voditelja TPJ maloprodaje A,B,C,D i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 5.000,00 kuna za voditelja građevinskog skladišta II, voditelja TPJ maloprodaje D, voditelja TPJ maloprodaje A, voditelja građevinskog skladišta I, voditelja TPJ maloprodaje B, voditelja TPJ maloprodaje C i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.

Tablica 1 Uvjeti za ostvarivanje prava stimulacije

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Slika 5. prikazuje uvjete za ostvarivanje prava na stimulacije, iz priloženoga se može vidjeti kako su određeni kriteriji prema kojima se isplate određuju, jedni od bitnijih stavki su iznos isplate stimulacije prema odgovornosti (odgovornost je rađena prema sistematizaciji radnih mjesta) te broj radnih sati u mjesecu obračuna stimulacije. Kako je prethodno navedeno, Iznos stimulacije koji se isplaćuje zaposlenicima za određenu organizacijsku jedinicu dobiven je kao 45% iznosa koji je izračunat kao razlika između realiziranog i planiranog RUC-a. Iznos stimulacije različit je za radna mjesta s obzirom na stupanj odgovornosti. Stimulacije su ograničene na maksimalne isplate po stupnjevima odgovornosti, odnosno na 2.500,00 kn/ 3.750,00 kn/ 4.375,00 kn/ 5.000,00 kn. RUC za stimulaciju isplaćuje se u ukupnom iznosu kako je dobiveno izračunom (uz

maksimalno ograničenje) na djelatnike ako su ostvareni uvjeti planiranog RUC-a. iznosi isplate prema radnim mjestima su sljedeći:

- 5.000,00kn - voditelja građevinskog skladišta II, voditelja TPJ maloprodaje D, voditelja TPJ maloprodaje A, voditelja građevinskog skladišta I, voditelja TPJ maloprodaje B, voditelja TPJ maloprodaje C i zaokružuje se u deseticama kuna.
- 4.375,00kn - trgovca-skladištara-interventnog, voditelja servisa, pomoćnika voditelja TPJ maloprodaje A,B,C,D i zaokružuje se u deseticama kuna.
- 3.750,00kn - voditelja odjela, voditelja odjela G i voditelja skladišta i zaokružuje se u deseticama kuna.
- 2.500,00kn - trgovca, trgovca-skladištara, vozača, čistačicu, servisera, referenta i pomoćni radnik-jednostavni poslovi i zaokružuje se u deseticama kuna.

Bitno je naglasiti to da ukoliko su pojedini zaposlenici iskoristi maksimalnu neoporezivu svotu primitaka, stimulacija će se isplatiti kao bruto 1 iznos stimulacije. Troškove doprinosa na plaći snosi poslodavac.

U nastavku rada je na primjerima i stvarnim izračunima prikazan obračun stimulacija.

Datum/mjesec	Ukupno prihod							
	PLAN PRIHODA	REALIZIRAN PRIHOD	RAZLIKA		KUMULATIVNI PLAN PRIHODA	KUMULATIVNI REALIZIRAN PRIHOD	KUMULATIVNA RAZLIKA	
15. siječanj 2023	1.316.016	1.619.651	123,07%	303.635	1.316.016	1.619.651	123,07%	303.635
31. siječanj 2023	1.674.929	1.619.651	96,70%	- 55.278	2.990.945	3.239.302	108,30%	248.357
UKUPNO SJEČANJ >	2.990.945	3.239.302	108,30%	248.357	2.990.945	3.239.302	108,30%	248.357
15. veljača 2023	1.469.082	1.533.774	104,40%	64.692	4.460.027	4.773.076	107,02%	313.049
28. veljača 2023	1.469.082	1.533.774	104,40%	64.692	5.929.108	6.306.850	106,37%	377.742
UKUPNO VELJAČA >	2.938.163	3.067.548	104,40%	129.385	5.929.108	6.306.850	106,37%	377.742
15. ožujak 2023	1.811.355	2.216.079	122,34%	404.724	7.740.464	8.522.929	110,11%	782.466
31. ožujak 2023	2.264.194	2.216.079	97,87%	- 48.115	10.004.658	10.739.008	107,34%	734.351
UKUPNO OŽUJAK >	4.075.549	4.432.158	108,75%	356.609	10.004.658	10.739.008	107,34%	734.351
15. travanj 2023	2.140.112	2.548.397	119,08%	408.285	12.144.769	13.287.406	109,41%	1.142.636
30. travanj 2023	2.529.223	2.548.397	100,76%	19.174	14.673.992	15.835.803	107,92%	1.161.811
UKUPNO TRAVANJ >	4.669.335	5.096.794	109,15%	427.460	14.673.992	15.835.803	107,92%	1.161.811
15. svibanj 2023	1.990.630	2.717.475	136,51%	726.845	16.664.622	18.553.277	111,33%	1.888.655
31. svibanj 2023	2.533.529	2.197.679	86,74%	- 335.850	19.198.151	20.750.956	108,09%	1.552.805
UKUPNO SVIBANJ >	4.524.159	4.915.154	108,64%	390.995	19.198.151	20.750.956	108,09%	1.552.805
15. lipanj 2023	2.296.382	2.332.496	101,57%	36.114	21.494.533	23.083.452	107,39%	1.588.920
30. lipanj 2023	2.713.906	2.309.880	85,11%	- 404.026	24.208.439	25.393.332	104,89%	1.184.894
UKUPNO LIPANJ >	5.010.288	4.642.376	92,66%	- 367.912	24.208.439	25.393.332	104,89%	1.184.894
15. srpanj 2023	2.262.065	2.713.260	119,95%	451.195	26.470.504	28.106.592	106,18%	1.636.088
31. srpanj 2023	2.639.076	3.048.707	115,52%	409.631	29.109.580	31.155.299	107,03%	2.045.719
UKUPNO SRPANJ >	4.901.142	5.761.967	117,56%	860.825	29.109.580	31.155.299	107,03%	2.045.719
15. kolovoz 2023	2.138.556	-	0,00%	- 2.138.556	31.248.136	31.155.299	99,70%	- 92.837
31. kolovoz 2023	2.494.982	-	0,00%	- 2.494.982	33.743.118	31.155.299	92,33%	- 2.587.818
UKUPNO KOLOVOZ >	4.633.537	-	0,00%	- 4.633.537	33.743.118	31.155.299	92,33%	- 2.587.818
15. rujanj 2023	2.093.876	-	0,00%	- 2.093.876	35.836.994	31.155.299	86,94%	- 4.681.695
30. rujanj 2023	2.442.856	-	0,00%	- 2.442.856	38.279.850	31.155.299	81,39%	- 7.124.550
UKUPNO RUJANJ >	4.536.732	-	0,00%	- 4.536.732	38.279.850	31.155.299	81,39%	- 7.124.550
15. listopada 2023	1.888.998	-	0,00%	- 1.888.998	40.168.848	31.155.299	77,56%	- 9.013.549
31. listopada 2023	2.203.831	-	0,00%	- 2.203.831	42.372.679	31.155.299	73,53%	- 11.217.380
UKUPNO LISTOPAD >	4.092.830	-	0,00%	- 4.092.830	42.372.679	31.155.299	73,53%	- 11.217.380
15. studeni 2023	1.702.069	-	0,00%	- 1.702.069	44.074.748	31.155.299	70,69%	- 12.919.449
30. studeni 2023	2.166.270	-	0,00%	- 2.166.270	46.241.018	31.155.299	67,38%	- 15.085.718
UKUPNO STUDENI >	3.868.338	-	0,00%	- 3.868.338	46.241.018	31.155.299	67,38%	- 15.085.718
15. prosinac 2023	2.025.100	-	0,00%	- 2.025.100	48.266.118	31.155.299	64,55%	- 17.110.818
31. prosinac 2023	2.025.100	-	0,00%	- 2.025.100	50.291.218	31.155.299	61,95%	- 19.135.918
UKUPNO PROSINAC >	4.050.200	-	0,00%	- 4.050.200	50.291.218	31.155.299	61,95%	- 19.135.918
KONTROLA	-	-	-	-	-	-	-	-

Slika 14 Realizacija prihoda

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Na slici 6. možemo vidjeti realizaciju prihoda u odnosu na planirane prihode za 7. mjeseci, podaci pokazuju kako je organizacijska jedinica „XY“ u pogledu prihoda uspjela prebaciti planove za sve mjesece osim Lipnja.

Datum/mjesec	Ukupni RUC							
	PLAN RUC-A	REALIZIRAN RUC	RAZLIKA		KUMULATIVNI PLAN RUC-A	KUMULATIVNI REALIZIRANI RUC	KUMULATIVNA RAZLIKA	
15. siječanj 2023	378.086	473.787	125,31%	95.701	378.086	473.787	125,31%	95.701
31. siječanj 2023	481.201	473.787	98,46%	7.413	859.287	947.575	110,27%	88.288
UKUPNO SJEČANJ >	859.287	947.575	110,27%	88.288	859.287	947.575	110,27%	88.288
15. veljača 2023	453.784	443.890	97,82%	9.894	1.313.071	1.391.464	105,97%	78.393
28. veljača 2023	453.784	443.890	97,82%	9.894	1.766.855	1.835.354	103,88%	68.499
UKUPNO VELJAČA >	907.568	887.779	97,82%	19.788	1.766.855	1.835.354	103,88%	68.499
15. ožujak 2023	569.153	624.554	109,73%	55.401	2.336.008	2.459.908	105,30%	123.900
31. ožujak 2023	711.441	624.554	87,79%	86.887	3.047.449	3.084.462	101,21%	37.013
UKUPNO OŽUJAK >	1.280.594	1.249.108	97,54%	31.486	3.047.449	3.084.462	101,21%	37.013
15. travanj 2023	644.707	701.268	108,77%	56.560	3.692.156	3.785.730	102,53%	93.574
30. travanj 2023	761.927	701.268	92,04%	60.659	4.454.083	4.486.998	100,74%	32.915
UKUPNO TRAVANJ >	1.406.634	1.402.536	99,71%	4.099	4.454.083	4.486.998	100,74%	32.915
15. svibanj 2023	613.100	711.829	116,10%	98.729	5.067.183	5.198.827	102,60%	131.644
31. svibanj 2023	780.309	630.122	80,75%	150.187	5.847.493	5.828.949	99,68%	18.544
UKUPNO SVIBANJ >	1.393.410	1.341.952	96,31%	51.458	5.847.493	5.828.949	99,68%	18.544
15. lipanj 2023	709.962	653.569	92,06%	56.393	6.557.455	6.482.518	98,86%	74.937
30. lipanj 2023	839.046	653.901	77,93%	185.145	7.396.502	7.136.420	96,48%	260.082
UKUPNO LIPANJ >	1.549.009	1.307.471	84,41%	241.538	7.396.502	7.136.420	96,48%	260.082
15. srpanj 2023	681.214	795.273	116,74%	114.059	8.077.716	7.931.693	98,19%	146.023
31. srpanj 2023	794.750	876.060	110,23%	81.310	8.872.465	8.807.753	99,27%	64.713
UKUPNO SRPANJ >	1.475.964	1.671.333	113,24%	195.369	8.872.465	8.807.753	99,27%	64.713
15. kolovoz 2023	676.863	-	0,00%	676.863	9.549.328	8.807.753	92,23%	741.575
31. kolovoz 2023	789.673	-	0,00%	789.673	10.339.001	8.807.753	85,19%	1.531.248
UKUPNO KOLOVOZ >	1.466.536	-	0,00%	1.466.536	10.339.001	8.807.753	85,19%	1.531.248
15. rujanj 2023	613.881	-	0,00%	613.881	10.952.882	8.807.753	80,41%	2.145.129
30. rujanj 2023	716.194	-	0,00%	716.194	11.669.076	8.807.753	75,48%	2.861.323
UKUPNO RUJAN >	1.330.075	-	0,00%	1.330.075	11.669.076	8.807.753	75,48%	2.861.323
15. listopada 2023	567.701	-	0,00%	567.701	12.236.777	8.807.753	71,98%	3.429.024
31. listopada 2023	662.318	-	0,00%	662.318	12.899.094	8.807.753	68,28%	4.091.342
UKUPNO LISTOPAD >	1.230.018	-	0,00%	1.230.018	12.899.094	8.807.753	68,28%	4.091.342
15. studeni 2023	494.739	-	0,00%	494.739	13.393.833	8.807.753	65,76%	4.586.081
30. studeni 2023	629.668	-	0,00%	629.668	14.023.501	8.807.753	62,81%	5.215.748
UKUPNO STUDENI >	1.124.406	-	0,00%	1.124.406	14.023.501	8.807.753	62,81%	5.215.748
15. prosinac 2023	604.422	-	0,00%	604.422	14.627.923	8.807.753	60,21%	5.820.170
31. prosinac 2023	604.422	-	0,00%	604.422	15.232.345	8.807.753	57,82%	6.424.593
UKUPNO PROSINAC >	1.208.845	-	0,00%	1.208.845	15.232.345	8.807.753	57,82%	6.424.593
KONTROLA	-	-	-	-	-	-	-	-

Slika 15 Realizacija RUC-a

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Slika 7. predstavlja realizaciju RUC-a koja je ključna za obračun stimulacija. Podaci pokazuju to da iako su prihodi premašili planirano, situacija sa RUC-evima je drugačija. Iz priloženoga se vidi kako je jedini ostvareni planirani RUC ostvaren u mjesecu Siječnju i Srpnju te na temelju tih podataka zaposlenici ove organizacijske jedinice su ostvarili pravo na isplatu stimulacija u navedenim mjesecima. Autor će za primjer uzeti obračun stimulacija za mjesec Srpanj. Iz slike 5. se može vidjeti kako je realiziran RUC u odnosu na planirani premašen za 13,24%, odnosno 195.369kn. Prema odluci, 45% razlike realiziranog RUC-a se dijeli za obračun stimulacija, što je iznos od 87.916kn.

RUC ZA STIMULACIJU - ORGANIZACIJSKA JEDINICA XY			87.916			
Mjesečni ostvareni prihod u % :			117,56%			
Mjesečni ostvareni ruc u % :			113,24%			
Kumulativni ostvareni prihod u % :			107,03%			
Kumulativni ostvareni ruc u % :			99,27%	NEDIRATI OVAJ STUPACI AKO IMA PROMJENA PO BROJU ZAPOSLENIKA		
RB	RADNO MJESTO	Prezime i ime	MJESEC: SRPANJ 2023	FORMULA IZRAČUN AUTOMATSKI - PREPISATI LIJEVO S OBIROM NA OSTALE UVJETE	UVJET MAKSIMALNE STIMULACIJE ZA RADNO MJESTO	ODNOS RASPOREDA STIMULACIJA
1	VODITELJ TRGOVINE	*****	462 €	3.480 kn	5.000 kn	0,04
2	VODITELJ ODJELA	*****	346 €	2.610 kn	3.750 kn	0,03
3	VODITELJ ODJELA	*****	346 €	2.610 kn	3.750 kn	0,03
4	VODITELJ ODJELA	*****	346 €	2.610 kn	3.750 kn	0,03
5	VODITELJ ODJELA	*****	346 €	2.610 kn	3.750 kn	0,03
6	VODITELJ SKLADIŠTA	*****	346 €	2.610 kn	3.750 kn	0,03
7	TRGOVAC	*****	231 €	1.740 kn	2.500 kn	0,02
	TRGOVAC 46		- €	- kn		
			- €	- kn		
UKUPAN BROJ ZAPOSLENIKA:			53			
UKUPNO			11.662,35	87.870,00	126.250	1,00

Slika 16 Obračun stimulacija po radnim mjestima

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Na slici 7. je prikazan detaljni izračun stimulacija po radnim mjestima, odnosno po zaposlenicima koji su zaposleni u toj organizacijskoj jedinici. Imena zaposlenika su skrivena radi GDPR-a. Podatci iz tablice pokazuju kako je organizacijska jedinica ostvarila 87.916,00kn za isplatu stimulacija te je navedeni iznos isplaćen u potpunosti prema kriterijima o maksimalnim isplatama te razinama odgovornosti. Može se vidjeti kako stimulacije u navedenom mjesecu nisu dosegle razinu maksimalne isplate, nego je to na otprilike 70%, što znači da je voditelj trgovine od maksimalnih 5.000kn, ostvario pravo na isplatu od 3.480kn, razina odgovornosti voditelj odjela i skladišta od maksimalnih 3.750kn ostvaruje pravo na isplatu od 2.610kn, dok radno mjesto trgovac od maksimalnih 2.500kn ostvaruje pravo na isplatu od 1.740kn.

Jedna od bitnih stavki za svakog voditelj trgovine jest ta da ima moć utjecaja na broj zaposlenika u svojoj poslovnicu, što znači da je na navedenom primjeru u organizacijskoj jedinici zaposleno ukupno 53 radnika, što znači da se ostvareni iznos stimulacija dijeli na 53 zaposlenika, ukoliko voditelj trgovine smatra da isti posao može odrađivati sa manje zaposlenika, npr. Ukoliko je zaposleno 43 radnika u organizacijskoj jedinici, ostvareni iznos stimulacije se dijeli na 43 radnika, što bi automatski imalo utjecaja na veće isplate radnicima zasebno, slika u nastavku kao primjer kakva bi bila situacija isplate ukoliko u organizacijskoj jedinici je zaposleno 43 radnika.

radnicima pojedinačno daje veće isplate stimulacije, pa tako voditelj trgovine umjesto prvobitnih 3.480kn ostvaruje pravo na isplatu od 4.240kn, voditelj odjela i skladišta ostvaruje pravo na 3.180kn te trgovac iznos od 2.120kn.

Na ovaj način poduzeće je napravilo pravedan sustav nagrađivanja za zaposlenike koji su raspoređeni po organizacijskim jedinicama, no što je sa zaposlenicima koji su zaposleni u općim službama, dobro pitanje! Najprije da bi se znalo što se misli pod opće službe, one u poduzeću predstavljaju troškovne jedinice koje imaju status stručnih službi, to su marketing, računovodstvo, nabava, IT podrška i služba, pravni i administrativni poslovi, uprava društva te analitika i kontroling. Veliki pritisci su bili od strane općih službi kako su oni ti koji najviše rade, najviše doprinose, bez njih sustav ne bi funkcionirao i tako dalje, za njih je osmišljen malo drugačiji način nagrađivanja. Opće službe su svaki mjesec „ubirale“ prosjeke isplata stimulacija organizacijskih jedinica, točnije obračun stimulacija za opće službe funkcionira na način da se iznos ukupne isplate svake organizacijske jedinice zbroji te podjeli sa brojem zaposlenika u tim istim organizacijskim jedinicama te se dobije prosjek isplate stimulacije te taj iznos dobivaju opće službe.

IZNOS STIMULACIJE	BROJ ZAPOSLENIKA	PROSJEK STIMULACIJE	BROJ ZAPOSLENIKA OPĆIH SLUŽBI	UKUPAN FOND ZA STIMULACIJU
367.460	227	1.619	56	90.651

Slika 18 Obračun stimulacija za opće službe

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Slika 10. prikazuje kako je ukupni iznos isplate stimulacija po organizacijskim jedinicama iznosio 367.460kn, zaposleno je u tim organizacijama 227 radnika te to predstavlja prosjek od 1.619kn isplate po zaposleniku. Ukupno zaposlenih u općim službama je 56 zaposlenika, što predstavlja fond za isplatu od 90.561kn koji se dijeli na 56 zaposlenika prema stupnju odgovornosti.

ODLUKA O ISPLATI STIMULACIJE:							
10-1099 + 12							
MJESEC: SRPANJ 2023							
Na temelju Pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o porezu na dohodak (NN 106/2018) od 01. prosinca 2018. godine djelatnicima se uz progodne nagrade (božićnice, naknade za godišnji odmor) mogu isplatiti neoporezivo i nagrade za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja radnika, do 5.000,00 kn (dodatna plaća, dodatak uz mjesečnu plaću i sl.) donosi se Odluka direktora za isplatu stimulacija.							
FOND ZA STIMULACIJU:					90.651 kn		
RB	RADNO MJESTO	Prezime i ime	MJESEC: SRPANJ 2023	FORMULA IZRACUN AUTOMATSKI - PREPISATI LJEVO S OBZIROM NA OSTALE	UVJET MAKSIMALNE STIMULACIJE ZA RADNO MJESTO	ODNOS RASPOREDA STIMULACIJA	eur
							7,53
1	IZVRŠNI VODITELJ ANALITIKA I KONTRO	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
2	IZVRŠNI VODITELJ PJ LOGISTIKA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
3	IZVRŠNI VODITELJ PJ MARKETINGA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
4	IZVRŠNI VODITELJ PJ PR.I AD.PO	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
5	IZVRŠNI VODITELJ PJ URED ZA OR	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
6	IZVRŠNI VODITELJ RAZVOJ APLIKACIJA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
7	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
8	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
9	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
10	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
11	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
12	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
13	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
14	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
15	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
16	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
17	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
18	POMOĆNIK IZ.VOD. PJ RAČUNOVODS	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
19	POMOĆNIK IZV.VODITELJA PJ ODRŽIVI R	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
20	POMOĆNIK VODITELJA ANALITIKA I KON	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
21	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
22	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
23	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
24	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
25	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
26	REFERENT	*****	- €	- kn	- kn	-	- €
27	REFERENT	*****	- €	- kn	- kn	-	- €
28	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
29	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
30	REFERENT	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
31	KNJIGOVOĐA	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
32	SERVISER	*****	- €	- kn	- kn	-	- €
33	SERVISER	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
34	SERVISER	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
35	SERVISER	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
36	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
37	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
38	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
39	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
40	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
41	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
42	SRM	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
43	TRG.SKLA.INTERVENTNI	*****	199 €	1.500 kn	3.000 kn	0,02	199 €
44	UPRAVA	*****	332 €	2.500 kn	5.000 kn	0,03	332 €
45	UPRAVA	*****	332 €	2.500 kn	5.000 kn	0,03	332 €
46	VODITELJ NABAVA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
47	VODITELJ SERVISA	*****	265 €	2.000 kn	4.000 kn	0,02	265 €
48	VODITELJ SPJ MALOPRDAJA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
49	VODITELJ RAČUNOVODSTVA	*****	299 €	2.250 kn	4.500 kn	0,02	299 €
50	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
51	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
52	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
53	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
54	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
55	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
56	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.500 kn	0,01	166 €
57	VOZAČ	*****	166 €	1.250 kn	2.501 kn	0,01	166 €
UKUPAN BROJ ZAPOSLENIKA:			56				
UKUPNO			11.348 €	90.500 kn	181.001 kn		

Slika 19 Obračun stimulacija za opće službe

Izvor: Izrada autora prema internom podatku odabranog poduzeća

Slika 11. prikazuje obračun stimulacija za opće službe po radnim mjestima, prema sistematizaciji veće radno mjesto nosi veću odgovornost a samim time i veći iznos isplate stimulacije.

5. Rasprava

Kako je već navedeno u prethodnom djelu rada, poduzeće Vinkoprom je izgradilo sustav nagrađivanja zaposlenika kako bi se stvorila pozitivna radna atmosfera te zadovoljstvo radnika u poduzeću.

Prvo istraživačko pitanje govori o tome kako *Vinkoprom d.o.o. nema izgrađen valjan sustav nagrađivanja zaposlenika.*

Kako nije bio izgrađen sustav nagrađivanja u poduzeću, funkcionirao je na način ukoliko bude dobar promet u određenom mjesecu, isplati se jednokratna svota novca zaposlenicima, bez najava i bez unaprijed određenih kriterija. Da bi se zadržali zaposlenici, da bi se podigla motivacija poduzeće je osmislilo sustav nagrađivanja koji je prethodno pojašnjen. Navedeni sustav nagrađivanja je implementiran uspješno, provodi se prethodne dvije godine te su zaposlenici navikli na njega i već znaju da mogu računati na financije na temelju povratnih informacija koje dobivaju od strane voditelj.

Kako je obračun i sam sustav nagrađivanja odrađivan od strane određenih zaposlenika, postojali su nedostaci toga. Jedan od glavnih nedostataka jest taj da obračun stimulacija, odnosno praćenja započinje tek u Travnju kalendarske godine, iz razloga što je puno vremena potrebno kako bi se napravio proračun po organizacijskim jedinicama, planovi prihoda, rashoda, troškova itd. isplate stimulacija su odrađivane do 15.og u mjesecu, jer način na koji ERP poduzeća funkcionira ne pomaže u obračunu stimulacija, nego se to odrađuje i popunjavaju tablice ručno. O konačnom obračunu također utječe i to da se cijeli mjesec mora zaključiti (ne zaduže se sve kalkulacije u mjesecu, ne fakturiraju se svi tranziti, ne odrade se povrati kupaca itd...), tek kada se zaključi cijeli mjesec onda se može raditi obračun, u protivnome konačni obračun može biti pogrešan.

Drugo istraživačko pitanje govori o tome kako *Sustav nagrađivanja zaposlenika u poduzeću nužan je kako bi zaposlenici bili zadovoljni i kako bi ostali na radnom mjestu.*

Kako je prethodno u radu navedeno, poduzeće je sustav nagrađivanja uveo kako bi zadržao zaposlenike, kako bi povećao njihovu motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Nakon što je uveden sustav nagrađivanja, zaposlenici su pozitivno reagirali na to, smanjio se broj odlazaka iz poduzeća (većina odlazaka jesu radnici kojima nisu bili produženi ugovori), zaposlenici traže povratne informacije u pogledu toga kako stoje sa planom, koliko im je potrebno da ostvare

stimulaciju, kolika je isplata stimulacije. Prilikom prvih sustava nagrađivanja, stvorio se problem među zaposlenicima, kada se sustav nagrađivanja mjerio po odjelima u organizacijskoj jedinici, zaposlenici su si međusobno prestali pomagati i brinuli su se samo za svoj odjel jer im je on donosio stimulacije, nakon toga promijenio se sustav da svi međusobno u organizacijskoj jedinici ovise jedni o drugima za ostvarenje stimulacije. također jedni od problema su ti da su voditelji koji su upoznati sa financijskim rezultatima, znali „namještati“ prihode, na način ako su u mjesecu Svibnju ostvarili stimulaciju, prebacivali su prihode na idući mjesec kako bi im to išlo u obračun. Također jedan izazov sustava nagrađivanja jest taj da se zaposlenici naviknu na isplate, te kada budu mjeseci bez isplate šire veliko nezadovoljstvo.

Budući plan sustava nagrađivanja jest taj da će poduzeće prilikom implementacije novog ERP sustava, moći automatski i na 1 klik vidjeti stvarno stanje odnosa plan-realizirano, svi zaposlenici će imati u svakom trenutku uvid u taj podatak (podatak u %), te će im biti prikazan iznos „kasice“ koliko novaca imaju u kasici za isplatu u određenom mjesecu.

6. Zaključak

Rad sadrži sustav nagrađivanja zaposlenika u odabranom poduzeću Vinkoprom d.o.o. Teorijski dio rada objašnjava sve bitne definicije kako bi se lakše razumio rad, napravljena je analiza industrije u kojoj poduzeće posluje kako bi se dobio uvid u usporedbu poduzeća sa konkurentskim poduzećima, te u glavnom djelu rada je detaljno prikazan sustav nagrađivanja zaposlenika. Poduzeće Vinkoprom je osmislilo sustav nagrađivanja kako bi stvorila zadovoljstvo zaposlenika te povećala radnu motivaciju i smanjila sve učestalije odlaske. Kako bi sustav nagrađivanja učinili realnim i pravednim, uprava društva je za svaku poslovnu jedinicu izradila plan prihoda i RUC-a, na temelju stvarnih ostvarenih rezultata svih poslovnih jedinica za prethodne godine. Na temelju tih podataka napravljena je dinamika prihoda i RUC-a po mjesecima te se svaki mjesec zasebno gledao kao obračun za stimulacije. Zaposlenicima se prezentirao sustav nagrađivanja, svakoj organizacijskoj jedinici zasebno te su početkom mjeseca dobivali obračun i financijski rezultat za prethodni mjesec kako bi bili informirani o potencijalnim isplatama. Sustav nagrađivanja je poduzeću pomogao u pogledu zadovoljstva zaposlenika, zaposlenici su bili motivirani te su se više trudili oko realizacije plana jer su znali da će svako ostvarenje plana njima donositi više isplate stimulacija.

Nagrađivanje zaposlenika je jedan od ključnih alata u svakom poduzeću, iz razloga što ono značajno utječe na uspjeh organizacije tako što povećava motivaciju i produktivnost zaposlenika, zaposlenici dobiju osjećaj prepoznatljivosti i cijenjenosti te na taj način ulažu dodatni napor i stvaraju bolje rezultate za poduzeće. Također, nagrađivanje doprinosi pozitivnijoj radnoj atmosferi među zaposlenicima što rezultira zadovoljstvu radnika i njihovoj međusobnoj suradnji. Za poduzeće, od velike je važnosti da se implementira pošten način nagrađivanja, da se odrede kriteriji te da se prema njima sustav nagrađivanja primjenjuje kako bi se izbjegao „nepošten“ način nagrađivanja, što među zaposlenicima stvara ljutnju i nezadovoljstvo.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Organizacija – ljudi i funkcioniranje. Zagreb: Školska knjiga.
2. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research Methods in Education. New York: Routledge.
3. Dessler, G. (2015). Human Resource Management (stranica: 513). Pearson Education
4. Ivancevich, J. M. (1995). Human Resource Management (stranica: 405). McGraw-Hill.
5. Marušić, J. (2006). Sustav nagrađivanja u poslovnim organizacijama.
6. Milas, G. (2005). Psihologija rada. Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Thomas, G. (2011). How to do Your Case Study: A Guide for Students and Researchers. London: Sage.
8. Živković, S. (1997). Osnove menadžmenta.
9. Watson, T. (2006). Sociology, Work and Industry. New York: Routledge.
10. Povlak, J., & Despot, M. (2003). Kompenzacijski menadžment i motivacija.
11. Galetić, L. (2015). Poslovna strategija i sustavi nagrađivanja.
12. Carić, M., & sur. (2006). Strategije nagrađivanja u suvremenom menadžmentu.
13. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). Compensation.
14. Buble, M., & sur. (2013). Strategijski menadžment.
15. Galetić, L., & Pavić, I. (1994). Plaće i zarade u uvjetima tržišne privrede.
16. Vinkoprom (2024.), O nama. Dostupno na: <https://www.vinkoprom.com/o-nama/> (pristupljeno 05. ožujka 2023.)
17. Vinkoprom (2024), arhiva podataka Vinkoprom
18. DZZS (2024), <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76834>
19. Poslovna Hrvatska (2024),
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=100391&tab=poslovanje>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=333041>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=488432>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=221688>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=870662>,
<https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=863713>

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika

Slika 1 Konceptualni model sustava nagrađivanja	15
Slika 2 Oblikovanje sustava nagrađivanja kroz strategije	16
Slika 3 Struktura sustava nagrađivanja	17
Slika 4 Analiza KPI Pevex – Vinkoprom	30
Slika 5 Analiza KPI Color Trgovina – Vinkoprom	31
Slika 6 Analiza KPI Bauhaus – Vinkoprom	31
Slika 7 Analiza KPI Bat – Vinkoprom	31
Slika 8 Analiza KPI Alles – Vinkoprom.....	32
Slika 9 Analiza koeficijent likvidity i zaduženosti.....	32
Slika 10 Analiza operativne marže i Altman scorea	33
Slika 11 Analiza prihoda po zaposlenom i proječne neto plaće	33
Slika 12 Analiza neto plaće poduzeća sa prosječnom plaćom.....	34
Slika 13 Plan prihoda i RUC-a.....	36
Slika 15 Realizacija prihoda	40
Slika 16 Realizacija RUC-a	41
Slika 17 Obračun stimulacija po radnim mjestima	42
Slika 18 Obračun stimulacije na manji broj ljudi	43
Slika 19 Obračun stimulacija za opće službe.....	44
Slika 20 Obračun stimulacija za opće službe.....	45

Popis tablica

Tablica 1 Uvjeti za ostvarivanje prava stimulacije	38
--	----

PRILOG

Uvjeti za ostvarivanje prava stimulacije

UVJETI ZA OSTVARIVANJA PRAVA STIMULACIJE:
Pravo na stimulaciju imaju svi zaposlenici na predmetnoj OJ (po mjestu troška rada) ako su ispunjeni određeni uvjeti:
Iznos stimulacije koji se isplaćuje zaposlenicima za predmetnu OJ dobiven je kao 45% iznosa koji je izračunat kao razlika između realiziranog i planiranog ruc-a. Iznos stimulacije različit je za radna mjesta s obzirom na stupanj odgovornosti. Stimulacije su ograničene na maksimalne isplate po stupnjevima odgovornosti, odnosno na 2.500,00 kn/ 3.750,00 kn/ 4.375,00 kn/ 5.000,00 kn. Ruc za stimulaciju isplaćuje se u ukupnom iznosu kako je dobiveno izračunom (uz maksimalno ograničenje) na djelatnike ako su ostvareni uvjeti planiranog ruc-a.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 2.500,00 kuna za trgovca, trgovca-skladištara, vozača, čistačicu, servisera, referenta i pomoćni radnik-jed.poslovi i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 3.750,00 kuna za voditelja odjela, voditelja odjela G i voditelja skladišta i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 4.375,00 kuna za trgovca-skladištara-interventnog, voditelja servisa, pomoćnika voditelja TPJ maloprodaje A,B,C,D i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
Iznos stimulacije po zaposlenom iznosi maksimalno 5.000,00 kuna za voditelja građevinskog skladišta II, voditelja TPJ maloprodaje D, voditelja TPJ maloprodaje A, voditelja građevinskog skladišta I, voditelja TPJ maloprodaje B, voditelja TPJ maloprodaje C i zaokružuje se u deseticama kuna. Iznos stimulacije po zaposlenom ovisi o ostvarenju razlike u cijeni u odnosu na planiranu razliku u cijeni.
S obzirom da je isplata stimulacije isključivo želja članova Uprave poduzeća i ne postoji nikakva pravna obveza Uprave poduzeća da istu isplaćuje, definiraju se i dodatni kriteriji za zaposlenike. Ova stimulacija isplaćuje se isključivo za djelatnike koji su u predmetnom mjesecu doprinjeli svojim radom za ostvarivanje planiranih rezultata tako da za 100% iznosa stimulacije koji pripada određenom radniku s obzirom na radno mjesto i kriterij stimulacija zaposlenik treba raditi u poduzeću > 2 mjeseca na zadnji dan mjeseca na koji se odnosi stimulacija. Također, u prethodnom mjesecu zaposlenik treba imati minimalno 40% izravnih sati rada (redovni rad+prekovremeni rad) od ukupnog fonda sati što uključuje redovni rad+prekovremeni+godišnji odmor+blagdan+državni praznik+ostalo.
Za 50% iznosa stimulacije koji pripada određenom radniku s obzirom na radno mjesto i kriterij stimulacija zaposlenik treba raditi u poduzeću > 1 mjeseca na zadnji dan mjeseca na koji se odnosi stimulacija. Također, u prethodnom mjesecu zaposlenik treba imati minimalno 20% izravnih sati rada (redovni rad+prekovremeni rad) od ukupnog fonda sati što uključuje redovni rad+prekovremeni+godišnji odmor+blagdan+državni praznik+ostalo.
Za 50% iznosa stimulacije zaposlenik mora imat > 25% rada (redovnog rada+prekovremenog+godišnjeg odmora+blagdana+državnog praznika) u odnosu na ukupno ostvareni fond sati rada zaposlenika za predmetni mjesec.

Zbog pažnje dobrog gospodarstvenika, pravo na stimulaciju nemaju zaposlenici koji su do datuma Odluke najavili svoj odlazak iz poduzeća, te onima kojima se ne će produžiti ugovor o radu te koji više nisu u radnom odnosu, a radili su u predmetnom mjesecu.

Zbog kršenja pravila i procedura, ne izvršavanja svojih radnih obveza i zadataka i ostalih povreda Ugovora o radu, zaposleniku se može uskratiti pripadajuća stimulacija.

Ukoliko su pojedini zaposlenici iskoristi maksimalnu neoporezivu svotu primitaka, stimulacija će se isplatiti kao bruto 1 iznos stimulacije. Troškove doprinosa na plaći snositi će poslodavac.

U Vinkovcima, _____

Direktor: _____