

# Materijalna prava radnika

---

Štambuk, Arijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:891744>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ARIJANA ŠTAMBUK**

**MATERIJALNA PRAVA RADNIKA**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ARIJANA ŠTAMBUK**

## **MATERIJALNA PRAVA RADNIKA**

Završni rad

**JMBAG: 0303006023, izvanredna studentica**  
**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**  
**Znanstveno područje: Društvene znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi  
Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KOMPENZACIJE ZA RAD .....</b>	<b>5</b>
2.1	Pojam i vrste kompenzacija.....	5
2.1.1	<i>Izravne materijalne kompenzacije.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Neizravne materijalne kompenzacije .....</i>	<i>9</i>
2.2	Politika kompenzacija .....	9
2.3	Pravičnost kompenzacija .....	10
2.4	Utjecaj kompenzacija na radnu uspješnost.....	11
<b>3</b>	<b>STIMULACIJE ZA RAD.....</b>	<b>12</b>
3.1	Individualni sustavi stimulacije.....	14
3.2	Grupni sustavi stimulacije .....	15
<b>4</b>	<b>PLAĆA KAO IZRAVNI OBLIK MATERIJALNIH KOMPENZACIJA .....</b>	<b>18</b>
4.1	Određivanje plaće.....	19
4.2	Struktura plaće .....	22
<b>5</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE - BENEFICIJE .....</b>	<b>24</b>
5.1	Zaštita zdravlja i sigurnosti na radu .....	26
5.2	Pravo na slobodno vrijeme .....	26
5.3	Ostale usluge zaposlenima.....	27
<b>6</b>	<b>MATERIJALNA PRAVA RADNIKA U OKVIRU ZAKONSKIH PROPISA.....</b>	<b>28</b>
6.1	Naknade troškova.....	29
6.1.1	<i>Troškovi prijevoza na posao i s posla .....</i>	<i>29</i>
6.1.2	<i>Troškovi službenog puta i noćenja .....</i>	<i>29</i>
6.1.3	<i>Dnevnice u zemlji i inozemstvu .....</i>	<i>30</i>
6.1.4	<i>Terenski dodatak u zemlji i inozemstvu .....</i>	<i>31</i>
6.1.5	<i>Pomorski dodatak .....</i>	<i>31</i>
6.1.6	<i>Naknade za odvojeni život od obitelji .....</i>	<i>32</i>
6.1.7	<i>Otpremnine zbog poslovno uvjetovanog otkaza .....</i>	<i>32</i>
6.1.8	<i>Otpremnine za odlazak u mirovinu.....</i>	<i>33</i>
6.2	Potpore.....	33
6.2.1	<i>Potpore u slučaju smrti radnika .....</i>	<i>33</i>
6.2.2	<i>Potpore u slučaju smrti člana uže obitelji radnika .....</i>	<i>34</i>
6.2.3	<i>Potpore za novorođeno dijete .....</i>	<i>34</i>

6.2.4	<i>Potpore zbog neprekinutog bolovanja dužeg od 90 dana</i>	34
6.2.5	<i>Potpore za invalidnosti radnika</i>	35
6.3	<b>Nagrade</b>	35
6.3.1	<i>Prigodne: božićnica/uskrsnica, regres za godišnji odmor</i>	35
6.3.2	<i>Dar u naravi do 400,00 kn vrijednosti</i>	36
6.3.3	<i>Dar djetetu do 15 godina starosti</i>	37
6.3.4	<i>Jubilarne nagrade</i>	37
<b>7</b>	<b>NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE ZA RAD</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>DM – POZITIVAN PRIMJER NAGRAĐIVANJA RADNIKA</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>44</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>45</b>
	<b>POPIS TABLICA</b>	<b>48</b>
	<b>SAŽETAK</b>	<b>49</b>
	<b>SUMMARY</b>	<b>50</b>

# 1 UVOD

Svrha svakog poduzeća je ostvariti određene ciljeve, a da bi u tome uspjeli, moraju privući i zadržati kvalitetne radnike, što nije lagan posao za poslodavce jer konkurencija također traži kvalitetne i sposobne radnike. Poslodavci moraju dobro poznavati potrebe i želje svojih radnika u poduzeću, te u skladu s time osmisliti i koristiti pravedan sustav nagrađivanja i motiviranja radnika. Nedostatak motivacije na radnom mjestu veliki je problem za poslodavce - to dovodi do smanjenja produktivnosti, promjene ponašanja i porasta izostanaka s posla.

Najučinkovitija metoda postizanja uspjeha u poduzeću je plaćanje radnika u skladu s njihovim radnim učinkom, odnosno doprinosom poduzeću. Proces početnog određivanja plaće može biti vrlo složen, a trebao bi uključivati ravnotežu između vrijednosti koju poduzeće pridaje pojedinom radnom mjestu te uspoređivanja plaća u odnosu na plaće u konkurentskim poduzećima u istoj industriji. Ako poduzeće odluči dati veće plaće, može očekivati visoko motivirane radnike s boljim kvalifikacijama koji će duže ostati unutar poduzeća. No, plaća je često najveći pojedinačni trošak poslovanja za organizaciju, što znači da previsoke plaće mogu poskupiti proizvode ili usluge poduzeća. S druge strane, ako poduzeće odluči dati manje plaće, postoji mogućnost da će radnici izraziti nezadovoljstvo ili otići iz poduzeća. No, postavlja se pitanje: ako novac nije jedina i glavna motivacija, zašto onda radnici svaki dan idu na posao, odnosno što ih motivira za rad? Sama tema rada istražuje odgovor na pitanje.

Svrha rada je prikazati važnost korištenja različitih vrsta kompenzacija za motiviranje radnika i poticanje njihovog radnog učinka. Cilj rada je istražiti i utvrditi vrste kompenzacija za rad koje poslodavci koriste za stimuliranje uspješnosti radnika, a sve u funkciji povećanja ukupne efikasnosti, odnosno poboljšanja poslovanja samog poduzeća, kao što je prikazano na primjeru kompanije dm-drogerie markt. Prilikom izrade završnog rada korištene su knjige, znanstveni članci i internet stranica kompanije dm-drogerie markt. Metode koje su korištene u radu su metoda klasifikacije, deskripcije, kompilacije te komparacije.

Ovaj završni rad podijeljen je na devet poglavlja. Prvo poglavlje uvodi u temu rada, objašnjava svrhu i cilj, kao i metode korištene prilikom pisanja rada. Drugo poglavlje



objašnjava pojam i vrste kompenzacija za rad, te njihov utjecaj na radnu uspješnost. U trećem poglavlju obrađene su stimulacije za rad s individualnog i grupnog stajališta. Četvrto poglavlje ukazuje na važnost plaće kao najvažnijeg oblika izravnih materijalnih kompenzacija, dok se u petom poglavlju objašnjavaju neizravne kompenzacije za rad, odnosno beneficije. Šesto poglavlje detaljnije daje prikaz materijalnih prava radnika u okviru zakonskih propisa kroz tri glavne kategorije: naknade troškova, potpore i nagrade. Sedmo poglavlje daje kratki prikaz nematerijalnih kompenzacija za rad, koje uz materijalne kompenzacije čine cjelovit motivacijski sustav. U osmom poglavlju potvrđuje se obrađena tematika na pozitivnom primjeru motivacije i sustava nagrađivanja koji se u praksi primjenjuje u dm-drogerie markt, kompaniji koja je svjesna vrijednosti svojih radnika te nastoji razvijati najrazličitije oblike motivacije. Posljednje, deveto poglavlje, iznosi zaključna razmatranja obrađene teme.

## 2 KOMPENZACIJE ZA RAD

"Svako poduzeće postoji da bi ostvarilo neki cilj. Da bi u tome uspjelo, ono mora privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove."<sup>1</sup> Jednom kada poduzeće uspije privući kvalitetne kadrove, mora osmisliti adekvatan sustav nagrađivanja kako bi te radnike zadržalo unutar poduzeća. Znati kako motivirati radnike ključno je za sposobnost organizacije da ostvari određene rezultate i organizacijske ciljeve. Kada radnici nisu motivirani na pravi način, njihova produktivnost slabi, a zadaci se ne obavljaju pravovremeno. Motivacija uvelike određuje ponašanje radnika, utječe na količinu truda kojeg ulažu u svoj rad, kao i na razinu upornosti radnika kada su suočeni s preprekama.

Radnici se dosta razlikuju po osobnim karakteristikama, znanju i sposobnostima, stoga osmišljavanje i upravljanje sustavom nagrađivanja, koji predstavlja temelj za ostvarenje ciljeva poduzeća, je izrazito težak i kompleksan posao. Poslodavci mogu motivirati radnike kroz plaće, promocije, nagrade, pohvale i slično. Radnici se također mogu sami motivirati tražeći posao u kojem će postići pojedine ciljeve, zadovoljiti svoje potrebe i ostvariti želje. "Danas poduzeća i organizacije imaju na raspolaganju veliki broj strategija visokoga motivacijskog potencijala, a one se mogu podijeliti u dvije velike skupine:

1. materijalne (financijske) strategije, tj. kompenzacije,
2. nematerijalne (nefinancijske) strategije, tj. kompenzacije."<sup>2</sup>

### 2.1 Pojam i vrste kompenzacija

Pojam *kompenzacija* ima više različitih značenja, a na hrvatskom jeziku označava "odštetu za nešto izgubljeno, ustupljeno ili oduzeto. Sinonim za kompenzaciju je *naknada*. Prijebaj ili kompenzacija u pravnom smislu označava prestanak obveze obračunavanja protutražbine s tražbinom."<sup>3</sup> Prema zakonu o obveznim odnosima,

---

<sup>1</sup> Buble, M. i D., Bakotić, *Kompenzacijski menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2013., str. 16

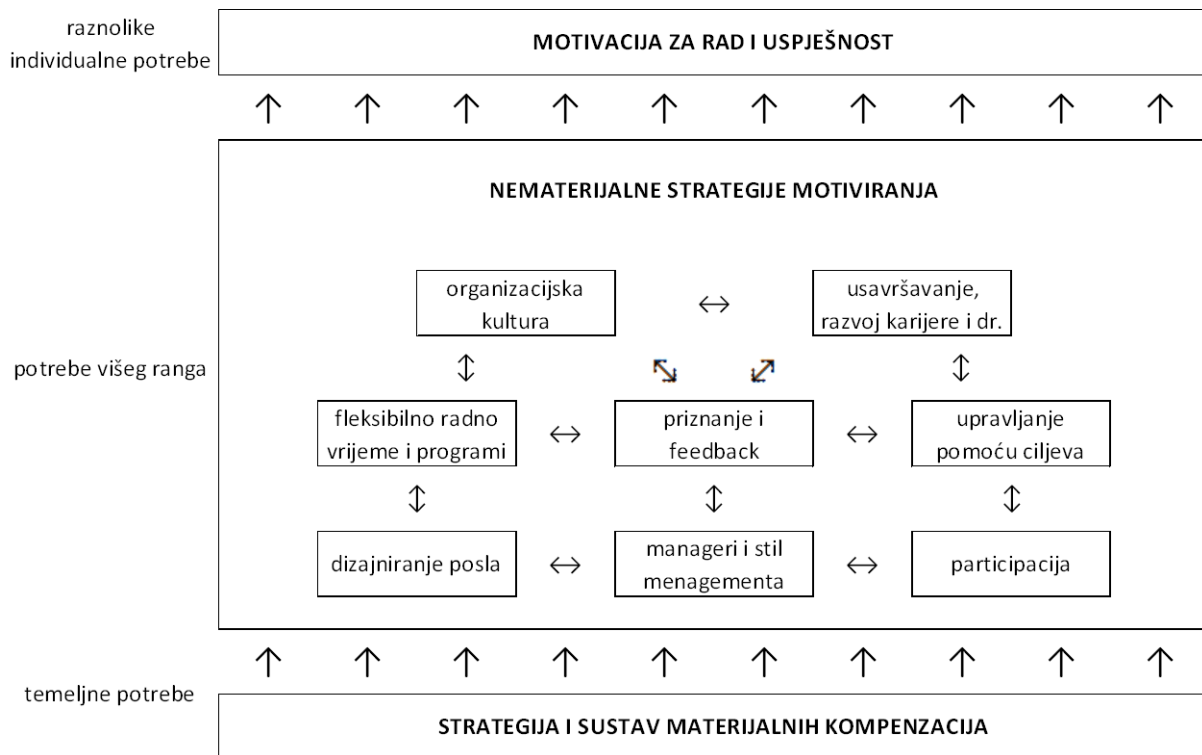
<sup>2</sup> Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 606

<sup>3</sup> Anić, V., *Rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb, Europapress Holding i Novi Liber, 2007., str. 196

"dužnik može prebiti tražbinu s protutražbinom vjerovnika, ako obje tražbine glase na novac ili druge zamjenjive stvari istog roda i iste kakvoće i ako su obje dospjele."<sup>4</sup>

"Kompenzacije su ukupne naknade koje radnici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te naknade mogu biti u novcu, robi ili raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi."<sup>5</sup> Kao što je ranije spomenuto, postoje mnogi načini i strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje radnike. "Njih je moguće podijeliti u dvije grupe, materijalne strategije nagrađivanja i nematerijalne strategije motiviranja, koje zajedno čine cjelovit sustav motiviranja."<sup>6</sup>

### Shema 1 Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: izradio autor, prema Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 668

"Promatrana u kontekstu motiviranja za rad, ali i raznolikih i specifičnih strategija koje se unutar nje razvijaju u suvremenim poduzećima, materijalna odnosno financijska

<sup>4</sup> Članak 195., Zakon o obveznim odnosima

<sup>5</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 16

<sup>6</sup> Tudor, G., *Vođenje i motiviranje ljudi – KAKO NADAHNUTI SVOJE LJUDE - Jedinostveni Primjer Najbolje Prakse – KNJIGA PRVA*, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 18

stimulacija nije jednoznačan i jednodimenzionalan koncept; ona je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja radnika i financijskih kompenzacija za rad."<sup>7</sup>

**Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija radnika**

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknada za inovacije i poboljšice</li> <li>• naknada za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• ostali poticaji(bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i školarine</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• specijalizacije</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• menadžerske beneficije</li> </ul>
poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultat i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>• udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstvena zaštita</li> <li>• životno i druga osiguranja</li> <li>• naknada za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• božićnica i drugo</li> <li>• skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>

Izvor: izradio autor, prema Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 614

"Pod materijalnim strategijama nagrađivanja podrazumijevaju se financijske kompenzacije za rad koje radnici dobivaju "u novcu" (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija dakle neizravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno svoje potrebe nižeg reda. One su posljedica pojedinačnog uspjeha (kompenzacije na razini pojedinca) ili uspjeha cjelokupne organizacije (kompenzacije na razini poduzeća) kao što je prikazano u Tablici 1."<sup>8</sup>

Materijalna motivacija je "jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i

<sup>7</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 613

<sup>8</sup> Tudor, G., op. cit., str. 18

vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije."<sup>9</sup> Materijalne kompenzacije koje radnici dobivaju za svoj rad trebale bi uključivati različite vrste materijalnih nagrada kako bi se zadovoljile raznolike ljudske potrebe te kako bi radnici prepoznali važnost svog rada i doprinosa poduzeću.

Ukupne materijalne kompenzacije pojedinaca trebale bi se sastojati od tri dijela: beneficija, dodatnih jednokratnih kompenzacija u novcu, i redovitih (mjesečnih) kompenzacija u novcu, kao što je prikazano u Tablici 2.

**Tablica 2 Ukupne materijalne kompenzacije na razini pojedinca**

<b>BENEFICIJE</b>	
<b>DODATNE JEDNOKRATNE KOMPENZACIJE U NOVCU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi na temelju uspješnosti organizacije</li> <li>• Bonusi na temelju uspješnosti grupe</li> <li>• Dugoročni bonusi za ostvarenje pojedinačnih ciljeva</li> <li>• Godišnji (kratkoročni) bosnu za ostvarenje pojedinačnih ciljeva (učestalije na višim organizacijskim razinama)</li> <li>• Jednokratne nagrade za širenje znanja, najbolji timski duh</li> <li>• Jednokratne nagrade za inovacije i poboljšanja</li> </ul>
<b>REDOVITE (MJESEČNE) KOMPENZACIJE U NOVCU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naknada za rad na projektima</li> <li>• Varijabilni dio plaće koji ovisi o pojedinačnoj uspješnosti (učestalije na nižim organizacijskim razinama)</li> <li>• Osnovni (fiksni) dio plaće za posao koji pojedinac obavlja</li> </ul>

Izvor: izradio autor, prema Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi – KAKO NADAHNUTI SVOJE LJUDE - Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse – KNJIGA PRVA, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 21

U razvijenim ekonomijama materijalne kompenzacije čine značajan dio ukupnih kompenzacija radnika, a "posebno se stimulativnima smatraju one koje su najuže vezane uz radnu uspješnost pojedinca (varijabilni dio plaće, kratkoročni bonusi itd.), uspješnost njegove grupe (npr. udio u dobitku), odnosno uspješnost cjelokupne organizacije (npr. udio u profitu). Kompenzacijski sustav u kojem su kompenzacije proporcionalne doprinosu pojedinca ili grupe ukupnom organizacijskom uspjehu odašilje poruku da se dobri radni rezultati cijene i potiču."<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Buntak, K., I. Droždek, i R. Kovačić, Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Technical journal*, vol. 7, no. 1, 2013., str. 60

<sup>10</sup> Tudor, G., op. cit., str. 20

### 2.1.1 Izravne materijalne kompenzacije

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su "temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda radnika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca."<sup>11</sup>

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, kao što su redovita i pravovremena mjesečna plaća, dodatne stimulacije, povećanje plaće ovisno o godinama radnog staža.

### 2.1.2 Neizravne materijalne kompenzacije

Neizravne materijalne kompenzacije stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. U tu kategoriju ubrajaju se specijalizacije vezane uz pojedina radna mjesta i stručne seminare, službeno vozilo za korištenje u svrhu dolaska na posao ili odlaska s posla, plaćeno mirovinsko i dopunsko zdravstveno osiguranje itd. Njihova svrha je jačanje motivacije kroz povećanje ekonomske sigurnosti radnika.

## 2.2 Politika kompenzacija

"Da bi se kompenzacijska strategija adekvatno realizirala potrebno je utvrditi politiku kompenzacija. Politika kompenzacija predstavlja skup aktivnosti koje određuju način postupanja poduzeća u pogledu kompenzacijskog sustava. U tom smislu treba razlikovati četiri komponente politike kompenzacija, a to su unutarnji poredak, vanjska konkurentnost, radnikov odnos te upravljanje kompenzacijskim sustavom."<sup>12</sup>

**"Unutarnji poredak** pretpostavlja da je kompenzacijski sustav tako oblikovan da dobro odredi razlike u plaći između onih koji obavljaju različite poslove. **Vanjska konkurentnost** se odnosi na to kako su utvrđene kompetencije u odnosu na

---

<sup>11</sup> Buntak, K., I. Drožđek, i R. Kovačić, op. cit. str. 60

<sup>12</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 34

konkurenciju. Pri tome je važno osigurati iznos plaće dovoljan da privuče i zadrži radnike, te nadzirati troškove rada da bi cijene proizvoda ili usluga poduzeća ostale konkurentne. **Doprinos radnika** neposredno je vezan uz njihov radni učinak. Radnici koji su plaćeni po radnom učinku vjerojatno će više pažnje pridavati onim radnim elementima koji su u funkciji učinka. **Upravljanje kompenzacijskim sustavom** osigurava da se oblikovani sustav dosljedno implementira, prati i razvija kako bi se osiguralo ostvarivanje njegovih strateških ciljeva."<sup>13</sup>

### 2.3 Pravičnost kompenzacija

"Kako bi pojedinac bio motiviran doprinijeti uspjehu organizacije, sustav nagrađivanja mora biti pravedan. Ukoliko pojedinci smatraju da odnos uloženog i dobivenog nije proporcionalan, to će negativno utjecati na njihove rezultate, a možda ih potakne da napuste organizaciju. Važno je da sustav plaćanja i nagrađivanja bude transparentan i svima razumljiv, stoga menadžeri trebaju osigurati da se plaće i nagrade temelje na zaslugama."<sup>14</sup>

"Radnike zanimaju dva tipa pravednosti. Prvi tip je pravednost u iznosu primljene plaće radnika u odnosu na uloženi rad. Drugi tip se odnosi na pravednost procedure koje se koriste za odlučivanje o iznosu nagrada koje radnici primaju. Organizacije koje koriste pravedne procedure i nadzornike smatraju se pouzdanijima i imaju višu razinu predanosti radnika. Ključni element pravednosti je komunikacija, a radnici žele unaprijed znati što se od njih očekuje. Ako se procijeni da radni učinak nije kakav se očekivalo u odnosu na standard, radnici traže mehanizme za žalbu."<sup>15</sup>

Pravednost kompenzacijske strategije se manifestira u "pravednom pristupu prema radnicima, prepoznavanjem njihovih doprinosa i njihovih potreba. Proceduralna pravednost (postupci donošenja odluka o plaćama) se manifestira kao nešto što za radnika može biti jednako važno koliko i sama plaća."<sup>16</sup> Radnici pridaju veliku važnost odlukama o plaći kad procjenjuju svoju vezanost za organizaciju, stoga odlukama o plaći treba pažljivo upravljati.

---

<sup>13</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 35

<sup>14</sup> Tudor, G., op. cit., str. 16

<sup>15</sup> Milkovich, G. T. i J. M. Newman, *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb, Masmedia, 2006., str. 331

<sup>16</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 28

Tri su "vrste radnikovih društvenih usporedbi plaće posebno važne pri donošenju odluka o platnoj razini i strukturi posla:

- **vanjska pravičnost usporedbi plaće** usredotočuje se na plaće radnika u drugim organizacijama koji rade isti posao
- **unutarnja pravičnost u usporedbi plaće** usredotočuje se na plaće radnika u istoj organizaciji, ali na različitim poslovima
- radnici prave **unutarnje usporedbe pravičnosti s ostalima** koji obavljaju isti posao u istoj organizaciji."<sup>17</sup>

## 2.4 Utjecaj kompenzacija na radnu uspješnost

"Povezivanje plaće i ponašanja radnika daje bolji pojedinačni radni učinak i radni učinak cijele organizacije."<sup>18</sup> Radni učinak zaposlenih ovisi o kombinaciji vještina, znanja i motivacije. Izostankom bilo koja od ova tri sastojka, radni učinak neće biti optimalan.

"Većina radnika uspoređuje svoju plaću s ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu. Uočavanje razlika može dovesti do toga da radnik poduzme korake kako bi uspostavio pravičnost. Neki od koraka (npr. otkaz ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na organizaciju. Korištenje plaće za nagradu radnikovog doprinosa smatra se načinom utjecanja na njegovo ponašanje i stavove."<sup>19</sup>

Različiti sustavi plaćanja privlače ljude različitih individualnih osobina i vrijednosti. Organizacije koje povezuju plaće uz individualnu radnu uspješnost vjerojatnije će privući radnike koji preferiraju pojedinačni rad, dok će organizacije koje se oslanjaju na timski rad privlačiti one koji su skloniji timskom radu. Poslodavci sve više teže uspostavi snažnijih veza između plaća i uspješnosti.

---

<sup>17</sup> Noe, R. A., et al., *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006., str. 388

<sup>18</sup> Milkovich, G. T. i J. M. Newman, op. cit., str. 319

<sup>19</sup> Noe, R. A., et al., op. cit., str. 424



### 3 STIMULACIJE ZA RAD

Stimulacije su "vrsta materijalnih davanja radnicima koja nadoknađuju njihov uloženi rad, zalaganje i postignutu uspješnost."<sup>20</sup> Stimulacije i nagrađivanje u uskoj su vezi s motivima i motivacijama, a svemu tome prethodi ocjenjivanje uspješnosti radnika.

Postoje brojne teorije motivacije, no bez obzira na teorije, činjenica je da će "motivirani ljudi ulagati više napora u svoj rad od onih koji nisu adekvatno motivirani. Poslodavac mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Stimulacija potiče radnike na stvaralaštvo, na veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na poslovanje."<sup>21</sup>

"Stimulacije se dijele na pojedinačne i stimulacije u skupinama. Pojedinačnim stimulacijama se fokusira i potiče uspješnost i postignuti rezultati svakog pojedinca unutar organizacije, a skupnim se stimulira i nagrađuje uspješnost radne skupine kao cjeline."<sup>22</sup> "I jedna i druga vrsta stimulacije ima svoje prednosti i nedostatke."<sup>23</sup> Odabir sustava poticanja i nagrađivanja kvalitetnog rada i uspješnosti radnika ovisi o nizu faktora, a jedan od nesumnjivo najvažnijih je poslovna strategija. "Ukupni sustav nagrađivanja treba biti povezan sa *strategijom poduzeća i biti u njezinoj funkciji*. Različite poslovne strategije, zrelost, položaj na tržištu i slično, određuju način nagrađivanja, kako je prikazano u Tablici 3."<sup>24</sup>

"Što i kako će organizacije nagrađivati i plaćati ovisi o njihovoj općoj politici nagrađivanja povezanoj s poslovnom strategijom. Većina organizacija nastoji razvijati programe nagrađivanja vezane uz radnu uspješnost. Neki oblici tih programa postoje

---

<sup>20</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o., 2012, str. 382

<sup>21</sup> Buntak, K., I. Drožđek, i R. Kovačić, op. cit., str. 57

<sup>22</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, op. cit., str. 382

<sup>23</sup> Neki smatraju da se učinkovitost stimulacija može povećati kombiniranjem individualnih stimulacija sa stimulacijama cijele radne skupine, pokušavajući tako "pomiriti" nedostatke individualnih i skupnih stimulacija, te iskoristiti njihove prednosti.

<sup>24</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 629

u gotovo svim organizacijama, iako nema dovoljno pokazatelja o njihovoj djelotvornosti."<sup>25</sup>

**Tablica 3 Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom**

<b>POSLOVNA STRATEGIJA</b>	<b>ZRELOST I POLOŽAJ NA TRŽIŠTU</b>	<b>STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA</b>	<b>KOMPENZACIJE</b>
<b>Investiranje u rast</b>	Spajanje ili brzi rast	Stimulirati poduzetništvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoke novčane naknade s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost („visok rizik, visoka nagrada“)</li> <li>• Skromne beneficije</li> </ul>
<b>Upravljanje prihodom – štiti tržišta</b>	Normalan rast do zrelosti	Vještina upravljanja nagrađivanjem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosječne novčane naknade s prosječnom stimulacijom temeljenom na individualnoj, odjelnoj ili organizacijskoj uspješnosti</li> <li>• Standardne beneficije</li> </ul>
<b>Izvlačenje sredstava – reinvestiranje drugdje</b>	Nema stvarnog rasta ili opada	Naglasak na kontroli troškova	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova</li> <li>• Standardne beneficije</li> </ul>

Izvor: izradio autor, prema Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 629

"U dugotrajnoj praksi primjene stimulativnog nagrađivanja, odnos prema individualnom učinku i uspješnosti kao osnovi stimuliranja mijenjao se i još uvijek ima brojne pobornike i protivnike. Neadekvatno nagrađivanje i nedovoljan naglasak na individualan učinak i uspješnost može dovesti do toga da organizaciju napuštaju najbolji radnici, a ostaju prosječni i lošiji. Zbog tih su dilema organizacije često pribjegavale plaćanju na temelju vremena i isključivo grupnim stimulacijama. Nesumnjivo je temeljni problem naći *optimalan odnos između individualnih i grupnih nagrada*, onih vezanih za individualnu radnu uspješnost i onih povezanih s uspješnošću grupe i organizacije."<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 630

<sup>26</sup> ibidem, str. 631

"Pod stimulativnim bi se plaćanjem moglo smatrati svaki onaj sustav plaćanja koji visinom i/ili načinom obračuna plaće stimulira radnike na određene rezultate. U užem smislu, pod stimulativnim se plaćanjem obično podrazumijeva ono koje plaću radnika povezuje s njihovim radnim učinkom. Cilj stimulativnog plaćanja je poticati i osigurati kontinuirano ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka s aspekta poslovnih rezultata poduzeća, ali i optimalnih s aspekta uloženog rada i plaća radnika."<sup>27</sup>

S plaćanjem prema radnom učinku, poticaji su direktno u vezi s ponašanjima potrebnim kako bi organizacija postigla svoje strateške ciljeve. Radnici imaju poticaj da poslovanje tvrtke učine učinkovitijim i profitabilnijim jer im se u protivnom neće isplatiti bonusi ako nisu ostvareni ciljevi. "Svrha sustava plaće kao najvažnijeg materijalnog oblika nagrađivanja i priznanja za rad je motiviranje dobrog i kvalitetnog rada."<sup>28</sup>

Iako je plaća glavna materijalna stimulacija, organizacije moraju znati da ona nije i jedini, a ni osnovni način da osiguraju dobre poslovne rezultate. Poticanje i motiviranje radnika može se ostvariti i nizom drugih materijalnih, ali i nematerijalnih stimulacija. Radnicima su jednako važni i sigurnost radnog mjesta, usavršavanje, mogućnost napredovanja, itd. Za najbolje rezultate, organizacije bi trebale kombinirati materijalne i nematerijalne stimulacije - novčane naknade i nagrade/pohvale radnika. Uz plaće stoga treba razviti čitav niz drugih poticaja (stimulacija) koji se vezuju uz različite oblike individualnog i grupnog ponašanja.

### **3.1 Individualni sustavi stimulacije**

Umjesto plaćanja radnika isključivo za vrijeme provedeno na poslu ili radni staž, poduzeća koriste strategiju varijabilnih plaća koja bazira jedan dio plaće radnika na mjerenju učinka pojedinca i/ili organizacije. "U sustavu pojedinačnih poticaja, radnikova plaća uvelike ovisi o njegovim radnim učincima. Plaća može biti vezana uz ostvarenu količinu proizvodnje (mjerljivih i brojivih proizvoda) ili vrijednost učinka (npr. u ostvarenoj prodaji). Sustavi pojedinačnih poticaja imaju dvije glavne zadaće: motivaciju i razvrstavanje. Ako su odgovarajuće zamišljeni i provedeni, mogu

---

<sup>27</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 111

<sup>28</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 634

motivirati radnike na veće radne napore."<sup>29</sup> Individualni sustavi stimulacije daju naglasak na individualni učinak pojedinca, čime se omogućuje praćenje radnog učinka svakog radnika individualno.

"Osobno priznanje za postignute rezultate i uspjeh u radu spada u oblike individualnog nagrađivanja. Priznanje treba doći od neposrednog voditelja, ali kod većih dostignuća ili uspješno realiziranih strategijski važnih ideja treba ga uručiti predsjednik uprave tvrtke. Priznanje se pojedincu treba dodijeliti za vrijeme radnog vremena i to na njegovom radnom mjestu u nazočnosti ostalih suradnika. Uz priznanje obično se dodjeljuje novčana nagrada ili beneficija."<sup>30</sup>

"Razvijen je čitav niz **različitih individualnih nagrada i bonusa** (poticaja) koji se dodaju na plaće, a vezani su za posebne doprinose. Osnova je za njihovu dodjelu različita. Temeljno pravilo glede različitih bonusa jest da se trebaju vezati za posebne ciljeve, za ono što se želi postići. Neki od temelja za utvrđivanje bonusa mogu biti kvaliteta, odnos prema klijentima i potrošačima, fleksibilnost i širenje znanja, te prijedlozi za poboljšice, ideje i inovacije."<sup>31</sup>

Poduzeća mogu kreirati i **jednokratne, posebne programe stimulacije** kada žele poboljšati određeni aspekt svoga poslovanja. Opći postupak takvih programa je utvrđivanje problema i troškova vezanih uz rješavanje istog, zatim razrada programa i određivanje dijela sredstava za stimulaciju sudionika u programu, te određivanje načina sudjelovanja u tim sredstvima (raspodjele nagrada).

### 3.2 Grupni sustavi stimulacije

Plaćanje prema vremenu i pojedinačni poticaji su najtradicionalniji načini plaćanja, no suvremena organizacija rada sve više počiva na timovima. Za razliku od individualnih sustava stimulacija koji se baziraju na mjerenju i nagrađivanju radnog učinka pojedinog radnika, grupni sustavi stimulacije nastoje poticati radni učinak skupine radnika. Neke od prednosti takvih programa su "poticanje zajedništva, povezivanje pojedinaca u radnu skupinu, razmjena iskustva i znanja, lakše i bolje obavljanje

---

<sup>29</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, *Plaće*, Zagreb, TIM press, 2006., str. 295

<sup>30</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, op. cit., str. 386

<sup>31</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 635

zadataka i slično. Grupni programi imaju i neke nedostatke kao što su skrivanje neuspješnijih pojedinaca, nedostatak osobne inicijative, prevaljivanje osobne odgovornosti na radnu skupinu, stvaranje konflikata i drugo."<sup>32</sup>

"Sve veći značaj stavlja se na grupne poticaje tako što se radnicima pruža sudjelovanje u dobiti ili jače vezivanje iznosa plaće uz rezultate rada. Takav pristup ima i nedostatke jer ako se grupna nagrada dijeli na sve uključene, svatko pojedinačno dobiva vrlo malo. Nadalje, oni koji su povećali svoje radne napore dobivaju jednako kao i oni koji to nisu učinili. Osobe koje zajedno duže rade lako mogu međusobno poticati na veći i predaniji rad, ali isto tako na drukčije neželjene oblike ponašanja. Sustav plaća trebao bi se sastojati od fiksne, zajamčene komponente i fleksibilnog i varijabilnog dijela koji ovisi o radnim naporima."<sup>33</sup>

"U suvremenim poduzećima sve se više primjenjuje praksa različitih oblika materijalnog nagrađivanja i *financijskog sudjelovanja zaposlenih u poslovnim rezultatima i uspješnosti na svim organizacijskim razinama*. Međuzavisnost rada u poduzećima i potrebe visoke zainteresiranosti radnika u poboljšanju i razvoju ukupne organizacijske uspješnosti vodi potrebi izravnog i vidljivog vezivanja individualnih primanja uz uspjeh organizacijskih jedinica i poduzeća. Uz plaću obično ide i poseban bonus vezan uz različite aspekte i razine uspješnosti poslovanja koji se daje jednokratno ili višekratno tijekom godine, stoga su razvijeni alternativni oblici i sustavi nagrađivanja, a najpoznatiji su:

- sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku
- sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu
- sustavi sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu

Zajednički cilj ovim sustavima je povezivanje individualnih interesa radnika i širih interesa organizacije putem materijalnoga nagrađivanja (financijske participacije)."<sup>34</sup>

**"Sudjelovanje radnika u dobitku (*gainsharing*)** je participacija na temelju ušteda u troškovima i doprinosa u povećanju dobiti. Radnici mogu sudjelovati u dobiti na *izravan i posredan način*. Izravno sudjeluju kroz tri modela isplate: jednokratne

---

<sup>32</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, op. cit., str. 383

<sup>33</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 296

<sup>34</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 637

isplate, tekuće isplate, te odgođene isplate. Posredno radnici mogu sudjelovati u ostvarenoj dobiti poduzeća na dva načina: po sustavu Scanlon (radnicima pripada određeni postotak vrijednosti uštede), te po sustavu Ruckner (radnici primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti)."<sup>35</sup> "Kompenzacije iz udjela u dobiti koriste se prije svega da bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih, da bi se poboljšali socijalni odnosi u poduzeću sve radi boljeg i uspješnijeg poslovanja."<sup>36</sup>

**"Sudjelovanje radnika u profitu** (profit-sharing) izravna je financijska participacija zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća iskazanom u profitu. Poduzeća izdvajaju dio svog profita iznad određene minimalne razine (obično 10 do 30%) za raspodjelu radnicima. Individualni udjel u profitu čini dodatak na plaću, odnosno izvan je normalnog sustava plaća."<sup>37</sup>

**"Sudjelovanje radnika u vlasništvu** (stock-sharing) usko je povezan s profitom, a podrazumijeva učešće radnika i menadžmenta u dionicama ili udjelima poduzeća. Najčešće se ostvaruje kroz stjecanje dionica ili udjela pod povoljnim uvjetima i povlaštenih dionica ili udjela. Osnovni cilj ovog modela je da radnici postanu suvlasnicima poduzeća. Pribavljanje dionica pod povoljnijim uvjetima od njihovih tržišnih vrijednosti realizira se na više načina, a posebno se ističu pribavljanje dionica kroz sustav neposrednog i posrednog dioničarstva."<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, op. cit., str. 386

<sup>36</sup> Buntak, K., I. Droždek, i R. Kovačić, op. cit., str. 61

<sup>37</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 645

<sup>38</sup> Gutić, D. i S. Rudelj, op. cit., str. 387

## 4 PLAĆA KAO IZRAVNI OBLIK MATERIJALNIH KOMPENZACIJA

Prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u poslovanju, predstavlja bitan element u realizaciji strateških ciljeva svakog poduzeća, stoga je iznimno važno posvetiti pažnju kvalitetnom sustavu nagrađivanja i vrednovanja radnog učinka zaposlenih. Rad predstavlja resurs za čiju se uporabu mora platiti odgovarajuća naknada. "Plaćanje rada u poduzećima ovisi o količini rada, koji se mjeri brojem utrošenih sati rada za izradu proizvoda ili izvršene usluge. Zaštitu socijalnog statusa radnika država određuje minimalnom plaćom koju propisuje, kao i sustavom odbitaka na plaću na koju se ne plaća porez."<sup>39</sup>

Ustav Republike Hrvatske utvrđuje da "svatko ima pravo na rad i slobodu rada, slobodno bira poziv i zaposlenje, te je svakome pod jednakim uvjetima dostupno svako radno mjesto i dužnost. Svaki zaposleni ima pravo na zaradu kojom može osigurati sebi i obitelji slobodan i dostojan život."<sup>40</sup> Plaća koju radnici dobivaju za posao koji obavljaju ima posebnu važnost pri utvrđivanju prava i obveza iz radnih odnosa. Ona je obično glavni i najvažniji prihod radnika, odnosno "izvor njihove materijalne sigurnosti i stoga ima vitalnu ulogu u ekonomskoj i društvenoj dobrobiti svakog radnika."<sup>41</sup>

Prije isplate plaće radniku, poslodavac ima obvezu prethodno obračunati i platiti određeni iznos namijenjen za doprinose, porez na dohodak, te prirez, što se obustavlja iz bruto plaće radnika. "S obzirom na to, (bruto) plaća radnika sastoji se od:

- dijela plaće koji se obustavlja za doprinose,
- dijela plaće koji se obustavlja za porez, odnosno prirez,
- ostatka plaće koji se isplaćuje radniku (neto plaća).

Poslodavac ima i dodatne financijske obveze na bruto plaću (glede doprinosa za zdravstveno osiguranje i zapošljavanje)<sup>42</sup> koje se nazivaju cjelokupnim troškom poslodavca kada se dodaju iznosu bruto plaće.

---

<sup>39</sup> Šaban, J. i H. Tadin, *Vrednovanje i nagrađivanje rada*, Zagreb, HITA-CONSULTING, 1997., str. 11

<sup>40</sup> Članci 55. i 56., Ustav Republike Hrvatske

<sup>41</sup> Milkovich, G. T. i J. M. Newman, op. cit., str. 29

<sup>42</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 14

## 4.1 Određivanje plaće

Poslodavci u pravilu slobodno ugovaraju plaću, a njezina bi visina trebala biti određena na temelju složenosti poslova, kao i ponudom i potražnjom za određenim kvalifikacijama i osposobljenostima ljudi u okviru gospodarskih ciljeva u zemlji. Kada taj mehanizam nije uspostavljen ili dovoljno snažan, tada se kao zaštitni mehanizam stvaraju udruge radnika s jedne strane i udruge poslodavaca s druge strane.

Kod određivanja plaće radnika, poslodavac treba uzeti u obzir i plaće drugih radnika koji u poduzeću obavljaju poslove istog ili sličnog radnog mjesta i složenosti, kao i plaće radnika u drugim poduzećima. Zakon o radu obvezuje poslodavca na isplatu primjerene plaće radniku, i to u ugovorenom iznosu. Primjerenom plaćom smatra se "plaća koja se redovito isplaćuje za jednaki rad."<sup>43</sup>

Plaća se može odrediti "zakonom ili drugim propisom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, pravilnikom o radu, ugovorom o radu, te odlukom suda."<sup>44</sup> "Uz intervenciju Vlade Republike Hrvatske često se sklapaju kolektivni ugovori kojima se uređuju prava radnika u radnom odnosu u pojedinim granama gospodarske djelatnosti na najnižoj razini. No, i pravilnikom o radu, a i ugovorom o radu plaće bi trebale zadržati razinu plaća određenih kolektivnim ugovorom, bez obzira na to je li poslodavac obvezan ili nije obvezan primjenjivati kolektivni ugovor."<sup>45</sup>

### Određivanje plaće na temelju Zakona o radu

Plaća je jedno od temeljnih prava radnika uređeno Zakonom o radu kao općem propisu kojim su uređeni radni odnosi poslodavca i radnika u Republici Hrvatskoj. Pod plaćom se podrazumijeva "osnovna ili minimalna plaća i sva dodatna davanja bilo koje vrste koja poslodavac izravno ili neizravno, u novcu ili naravi, na temelju ugovora o radu, kolektivnog ugovora, pravilnika o radu ili drugog propisa isplaćuje

---

<sup>43</sup> Odredba članka 90, stavak 4, Zakon o radu

<sup>44</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 16

<sup>45</sup> Božina, A. et al., *Obračun plaća, naknada i drugog dohotka uz prikaz u JOOPD-u – primjena u praksi*, Zagreb, RRiF Plus, 2015., str. 1



radnicima za obavljeni rad."<sup>46</sup> Plaća se općenito odnosi na "sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje radnici dobivaju kao dio radnog odnosa."<sup>47</sup> Plaća ima i socijalno obilježje: "uvjet za osiguranje socijalnih prava radnika je prijava na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, a obveza prijave proizlazi iz: Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju, Zakona o mirovinskom osiguranju."<sup>48</sup>

Međutim, u Zakonu o radu ne definira se iznos plaće za pojedino radno mjesto, već se utvrđuje način određivanja plaće te dužnost poslodavca da svakom radniku isplati primjerenu plaću za obavljeni rad, a radnik je obavezan prema uputama poslodavca osobno obavljati preuzeti posao.

Prema Zakonu o radu, plaća se radniku isplaćuje "nakon obavljenog posla, a plaća i naknada plaće za prethodni mjesec isplaćuju se najkasnije do petnaestog dana u idućem mjesecu i to u novcu, u bruto iznosu."<sup>49</sup> Zakon o radu daje samo zakonski okvir za reguliranje problematike plaća, dok se specifična pitanja detaljnije uređuju kolektivnim ugovorom, pravilnicima o radu ili ugovorima o radu. Zakonom o radu propisani su obvezni sadržaji kolektivnih ugovora, ugovora o radu i pravilnika o radu; zatim sve obveze poslodavca i radnika koji su vezani određenim ugovorom ili pravilnikom, kao i niz drugih odredbi (npr. otkaz ugovora, nepoštivanje odredbi u ugovoru, kazne za prekršaje i slično).

### **Određivanje plaće kolektivnim ugovorom**

Osnovni akt za određivanje plaće je kolektivni ugovor, koji se mora sklopiti u pisanom obliku te javno objaviti. Kolektivni ugovor ima karakteristike ugovora dviju strana: s jedne strane su poslodavac ili udruga poslodavaca, a s druge strane radnik, sindikat ili udruga sindikata, koja je spremna štiti i promicati interese svojih članova prilikom sklapanja kolektivnih ugovora.

---

<sup>46</sup> Članak 91., stavak 3., Zakon o radu

<sup>47</sup> Milkovich, G. T. i J. M. Newman, op. cit., str. 31

<sup>48</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 1

<sup>49</sup> Članak 92., stavci 1. i 4., Zakon o radu

Kolektivnim ugovorom uređuju se niz "prava i obveza stranaka koje su sklopile taj ugovor, a može sadržavati i pravna pravila kojima se uređuje sklapanje, sadržaj i prestanak radnih odnosa, pitanja socijalnog osiguranja te druga pitanja iz radnog odnosa ili u vezi s radnim odnosom."<sup>50</sup> Poslodavca kojega obvezuje kolektivni ugovor ne smije radniku obračunati i isplatiti plaću u iznosu manjem od iznosa određenog ugovorom, a dužan je i dostaviti obračun iz kojeg je vidljivo kako je utvrđen iznos plaće i ostalih naknada.

Kolektivni ugovori problematiku plaća uređuju specifičnije i detaljnije od Zakona o radu. Kod definiranja osnovne plaće u većini kolektivnih ugovora se navodi da je osnovna plaća zajamčena kao najniža plaća radnika. "Visina najniže plaće kod nekih kolektivnih ugovora navodi se eksplicitno u kunskom iznosu, i ona obično odgovara plaći najnižeg platnog razreda.

U drugim kolektivnim ugovorima osnovna plaća se definira na temelju razvrstavanja i vrednovanja pojedinih poslova odnosno radnih mjesta na osnovi procjene poslova. U ovom slučaju postoje određeni bodovi ili koeficijenti koji pokazuju složenost određenog radnog mjesta. Stimulativni dio plaće se također često definira kolektivnim ugovorima."<sup>51</sup> U većini kolektivnih ugovora iznos stimulativnog dijela plaće se ne utvrđuje eksplicitno već se samo predviđa njegova mogućnost.

### **Određivanje plaće pravilnikom o radu**

Pravilnik o radu spada u kategoriju podzakonskih propisa. Za razliku od kolektivnog ugovora i ugovora o radu, ovaj pravilnik je jednostavan opći akt kojega donosi poslodavac, a obveza donošenja propisana je Zakonom o radu. Prema Zakonu, poslodavac koji "zapošljava više od dvadeset radnika dužan je donijeti i objaviti pravilnik o radu kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod tog poslodavca, ako ta pitanja nisu uređena kolektivnim ugovorom."<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Članak 192., stavak 1., Zakon o radu

<sup>51</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 292

<sup>52</sup> Članak 26., stavak 1., Zakon o radu

U donošenju pravilnika o radu poslodavac se mora savjetovati s radničkim vijećem. Da bi pravilnik o radu mogao pravno djelovati, mora se objaviti i na prikladan način učiniti dostupnim svim radnicima poduzeća (oglasna ploča, bilteni...), a također se mora naznačiti i dan stupanja na snagu.

### **Određivanje plaće ugovorom o radu**

Plaću radnika trebalo bi precizno urediti ugovorom o radu u slučaju kada ona nije određena kolektivnim ugovorom, niti pravilnikom o radu. Određivanje plaće ugovorom o radu najčešće se događa kod poslodavaca koji zapošljavaju manje od dvadeset radnika. Ugovor o radu mora sadržavati stavke o osnovnoj plaći, dodacima na plaću, te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo, jer u suprotnome poslodavac čini prekršaj.

"Radni odnos poslodavca i radnika zasniva se ugovorom o radu. Ako poslodavac s radnikom sklopi ugovor za obavljanje posla, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu."<sup>53</sup> Ugovor o radu sklapa se u pisanom obliku na neodređeno vrijeme (u iznimnim situacijama sklapa se i na određeno vrijeme). Obvezni sadržaj pisanog ugovora o radu određen je Zakonom o radu.

### **4.2 Struktura plaće**

U odredbama Zakona o radu spominje se osnovna plaća, dodaci na plaću, te primanja radnika, no Zakonom nije uređeno pitanje strukture plaće. Pod plaćom se, kao što je spomenuto, podrazumijeva bruto plaća, a ona se "najčešće sastoji od osnovne plaće, dodatka na plaću, te stimulativnog ili varijabilnog dijela plaće."<sup>54</sup>

**Osnovna plaća** je "onaj dio plaće koji radniku pripada za redoviti rad (puno radno vrijeme) i prosječne rezultate rada. S aspekta većine radnika osnovna plaća predstavlja najvažniji dio kompenzacijskog programa jer visina osnovne plaće određuje životni stil i način života radnika."<sup>55</sup> Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija "obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se

---

<sup>53</sup> Članak 10., stavci 1. i 2., Zakon o radu

<sup>54</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 26

<sup>55</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 19

nastavlja na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla."<sup>56</sup> Dakle, na visinu osnovne plaće najčešće utječe složenost poslova pojedinog radnog mjesta te uvjeti rada. Ponekad na visinu osnovne plaće utječe opseg, izvršenje plana, te kvaliteta izvršenja radnih zadataka.

**Dodaci na plaću** najčešće se utvrđuju "uz posebne uvjete rada na pojedinim radnim mjestima, bilo da je riječ o uvjetima težim od uobičajenih ili se rad obavlja i nakon proteka redovitog radnog vremena, za rad na dane blagdana i neradnih dana i slično."<sup>57</sup> Poslodavac u određenim slučajevima mora radniku isplatiti veću, odnosno povećanu plaću. Prema Zakonu o radu "za otežane uvjete rada, prekovremeni i noćni rad te za rad nedjeljom, blagdanom ili nekim drugim danom za koji je zakonom određeno da se ne radi, radnik ima pravo na povećanu plaću."<sup>58</sup> Dodaci na plaću mogu se definirati i s obzirom na rad u nekim nestandardnim uvjetima, kao što su rad na otvorenome, rad na visini, uvjete buke, prljavštine i prašine, itd. "Visina dodataka na plaću kreće se od 5% do 50% osnovne plaće."<sup>59</sup> Ponegdje u praksi još postoji i dodatak za topli obrok te dodatak na radni staž. Međutim, te dodatke sve više zamjenjuju različiti stimulativni oblici plaće.

**Stimulativni dio plaće** sve je češći oblik nagrađivanja vezan za postignute veće rezultate rada, sudjelovanje u posebnim projektima, novim aktivnostima i slično. "Stimulativni dio plaće utvrđuje se kao pojedinačni učinak, grupni učinak ili organizacijski učinak. Stimulativni dio plaće utvrđuje se kao dodatak na osnovnu plaću. Iznos stimulativnog dijela plaće trebao bi prema modelima za plaćanje rada iznositi između 30% i 60% ukupne plaće."<sup>60</sup> Najveći problem koji se pojavljuje pri utvrđivanju stimulativne plaće je ocjenjivanje doprinosa pojedinog radnika, stoga je izrazito važno kriterije ocjenjivanja učiniti što transparentnijima, te u njihovo utvrđivanje uključiti radnike i njihove predstavnike.

---

<sup>56</sup> Buntak, K., I. Droždek, i R. Kovačić, op. cit., str. 61

<sup>57</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 26

<sup>58</sup> Članak 94., Zakon o radu

<sup>59</sup> Buble, M. i D., Bakotić, op. cit., str. 226

<sup>60</sup> Šaban, J. i H. Tadin, op. cit., str. 13

## 5 NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE - BENEFICIJE

"U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa, a uobičajeno se nazivaju beneficijama. U kontekstu motiviranja i nagrađivanja beneficije imaju dvije specifične značajke: pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću, te se u pravilu ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad. U kontekstu motivacijskog sustava one mogu privući ljude u organizaciju i pridonijeti njihovom zadržavanju. Normative i obveze organizacije glede beneficija (mirovinskog, socijalnog i zdravstvenog osiguranja i dr.) određuje zakonska regulativa."<sup>61</sup>

"Beneficije su se kroz povijest kontinuirano razvijale te je postepeno jačala njihova uloga. Danas postoje brojni trendovi vezani uz suvremene beneficije, kao što su fleksibilni programi beneficija u kojima poslodavci omogućuju radnicima odabir beneficija koje najbolje zadovoljavaju njihove želje i potrebe, potom prilagodba beneficija životnom stilu radnika, ponuda netradicionalnih beneficija koje utječu na smanjenje stresa, premorenosti i nemotiviranosti radnika i slično. Ponudom spomenutih beneficija poslodavci postaju zanimljiviji svojim sadašnjim, ali i potencijalnim radnicima."<sup>62</sup>

Beneficije su postale dio očekivanja radnika, kao i ugovora između organizacija i njihovih radnika. Brojna poduzeća osnivaju fondove za stipendiranje djece, daju novčanu pripomoć za skrb o djeci i starijima, grupne popuste za osiguranje automobila i kućanstva i različite financijske i pravne usluge.

"Iako postoje značajne kulturne razlike u strukturi beneficija i ulozi poduzeća u njihovu osiguranju, sve suvremene organizacije pružaju (posredno ili neposredno) nekoliko vrsta beneficija svojim radnicima, a to su: *beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenima*."<sup>63</sup> Detaljni prikaz daje Tablica 4.

---

<sup>61</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 652

<sup>62</sup> Načinović Braje, I., Kušen, V., "Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika", *Ekonomska misao i praksa*, vol. 25, no. 1, 2016., str. 198

<sup>63</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 653

**Tablica 4 Vrste beneficija – neizravnih materijalnih kompenzacija u poduzećima**

Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko osiguranje</li> <li>• zdravstveno osiguranje</li> <li>• životno osiguranje</li> <li>• osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.</li> <li>• bolovanja</li> <li>• socijalna sigurnost</li> <li>• osiguranje i naknada u slučaju nezaposlenosti</li> <li>• otpremnine i dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odmori</li> <li>• praznici</li> <li>• opravdani izostanci</li> <li>• plaćeni dopusti</li> <li>• žalbeni postupci i pregovaranje</li> <li>• plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoć i stipendije za školovanje</li> <li>• krediti zaposlenima</li> <li>• usluge prehrane</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• profesionalna odjeća</li> <li>• pravne usluge</li> <li>• programi štednje</li> <li>• prijevoz i parkiranje</li> <li>• skrb za djecu i starije</li> <li>• različite nagrade za službu staž i druge prigode</li> <li>• programi rekreacije i zdravlja</li> <li>• socijalne aktivnosti</li> <li>• troškovi preseljenja i transfera</li> <li>• diskontna trgovina proizvoda poduzeća</li> <li>• prodaja otpisane opreme</li> <li>• bonusi i pokloni za blagdane</li> <li>• savjetovanje i različite stručne usluge</li> <li>• neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.</li> </ul>

Izvor: izradio autor, prema Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 653

"Iako se obično smatra da beneficije ne djeluju kao izvor motivacije, odnosno, ne utječu izravno na produktivnost radnika, one mogu spriječiti njihovo nezadovoljstvo. Nemogućnost beneficija da djeluju kao izvor motivacije u radnika pripisuje se činjenici da ih radnici uglavnom doživljavaju kao nešto na što imaju pravo, a ne kao nešto što moraju zaraditi."<sup>64</sup> Beneficije utječu i na ponašanje radnika. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom.

<sup>64</sup> Načinović Braje, I., Kušen, V., op. cit., str. 199

## 5.1 Zaštita zdravlja i sigurnosti na radu

"Programi beneficija dostupni radnicima uvelike se razlikuju među poslodavcima, ovisno o tome koji je dio beneficija određen zakonom i obavezan za sve poslodavce, odnosno ovisan o volji i odluci poslodavca."<sup>65</sup> Prema Zakonu o obveznom zdravstvenom osiguranju, "na obvezno zdravstveno osiguranje obvezno se osiguravaju i stječu status osiguranika osobe u radnom odnosu kod domaćeg ili stranog poslodavca sa sjedištem u Republici Hrvatskoj."<sup>66</sup> Prema Zakonu o mirovinskom osiguranju, "obvezno su osigurani radnici, službenici i namještenici i s njima, prema posebnim propisima, izjednačene osobe, zaposleni na državnom području Republike Hrvatske."<sup>67</sup>

Beneficije sigurnosti i zdravlja "usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti radnika tijekom radnog vijeka i mirovine. U društvima u kojima postoji državna regulativa i fondovi mirovinskog osiguranja, razvijaju se i dodatni programi mirovinskog osiguranja u poduzećima. Rješenja su vrlo različita – od toga da kompanije daju ukupne doprinose za mirovine svojih radnika, do zajedničkog ulaganja u kojemu jedan dio osiguravaju kompanije, a drugi radnici svojim izdavanjima."<sup>68</sup> Beneficije uključuju različite oblike osiguranja, od životnog do osiguranja za slučajeve profesionalnih nesreća i oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenosti i slično. Organizacije po pravilu daju i znatne otpremnine za radnike, koje su često određene kolektivnim ili individualnim ugovorima.

## 5.2 Pravo na slobodno vrijeme

Prema Zakonu o radu, svaki "radnik koji radi najmanje šest sati dnevno, ima svakoga radnog dana pravo na odmor (stanku) od najmanje trideset minuta."<sup>69</sup> Zakon također uređuje i pravo radnika na dnevni i tjedni odmor. U kategoriju beneficija kojima radnik ostvaruje pravo na slobodno vrijeme ubraja se i plaćeni dopust. "Tijekom kalendarske godine radnik ima pravo na oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće (plaćeni

---

<sup>65</sup> Načinović Braje, I., Kušen, V., op. cit., str. 198

<sup>66</sup> Članak 6., stavak 1., točka 1., Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju

<sup>67</sup> Članak 9., stavak 1., točka 1., Zakon o mirovinskom osiguranju

<sup>68</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 654

<sup>69</sup> Članak 73., stavak 1., Zakon o radu

dopust) za važne osobne potrebe, a osobito u vezi sa sklapanjem braka, rođenjem djeteta, težom bolesti ili smrću člana uže obitelji. Radnik ima pravo na dopust u ukupnom trajanju od sedam radnih dana godišnje, ako to nije drukčije uređeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu."<sup>70</sup> Zakon određuje i mogućnost drukčijeg uređenja za određene kategorije radnika, pa se tako npr. na "radnike na pomorskim ribarskim plovilima ne primjenjuju odredbe ovoga Zakona o radnom vremenu, stanci te o dnevnom i tjednom odmoru."<sup>71</sup>

Općenito, ova kategorija beneficija osigurava plaćanje zakonski ili organizacijski predviđenih neradnih dana. Radnicima koji obavljaju fizički i psihički zahtjevnije poslove na ovaj način omogućeno je korištenje slobodnog vremena za odmor od posla.

### **5.3 Ostale usluge zaposlenima**

Treća kategorija beneficija sadrži najveći broj usluga radnicima, "to je područje beneficija koje je vrlo raznoliko i prošireno u suvremenim poduzećima, a nastoji zadovoljiti neposredne, utvrđene potrebe radnika. Neke od njih se distribuiraju na temelju organizacijske pozicije i radnog mjesta, na primjer posebna mjesta za parkiranje, posebni restorani za prehranu i slično.

Organizacije sve više sudjeluju u osiguranju skrbi za djecu radnika i starijih. Mnoge imaju vrtiće, stacionare za zdravstvenu brigu i drugo. One pomažu u rješavanju stambenih problema svojih radnika, pokrivaju troškove prijenosa i preseljenja, ali i pružaju čitav niz specifičnih stručnih savjeta i usluga. Tako pružaju pravne savjete i usluge, pomoć i savjete pri ulaganju novca i slično. Taj segment beneficija često se utvrđuje i širi na temelju istraživanja potreba radnika."<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Članak 86., stavak 1. i 2., Zakon o radu

<sup>71</sup> Članak 88., stavak 1., Zakon o radu

<sup>72</sup> Bahtijarević Šiber F., op. cit., str. 655



## 6 MATERIJALNA PRAVA RADNIKA U OKVIRU ZAKONSKIH PROPISA

Jubilarna nagrada, regres, nagrada za božićne blagdane i slično spadaju u kategoriju ostalih materijalnih prava radnika. Ta se prava, jednako kao i plaća, "utvrđuju i isplaćuju razmjerno ugovorenom radnom vremenu, osim ako kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu nije drukčije uređeno."<sup>73</sup> Kada neko materijalno pravo za radnika nije utvrđeno nekim od spomenutih akata (a poslodavac nema volje za isplatom), radnik to pravo ne ostvaruje bez obzira na zahtjev za isplatu.

U praksi je moguće da su materijalna prava radnika u svim navedenim aktima različita. Primjerice, kolektivnim ugovorom je dano veće materijalno pravo radniku u odnosu na ono koje je propisano pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. U tom slučaju poslodavac treba voditi brigu o Zakonu o radu, koji kaže: "Ako je neko pravo iz radnog odnosa različito uređeno ugovorom o radu, pravilnikom o radu, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, kolektivnim ugovorom ili zakonom, primjenjuje se za radnika najpovoljnije pravo, ako ovim ili drugim zakonom nije drukčije određeno."<sup>74</sup>

"Prema poreznom propisu neka od materijalnih prava radnika, mogu se, pod određenim uvjetima, isplatiti neoporezivo. Međutim, porezni propisi nisu izvor radnikova prava već oni samo određuju u koje svrhe i do kojih svota se mogu isplatiti bez obveze obračuna i plaćanja poreza."<sup>75</sup> Prema Pravilniku o porezu na dohodak, "primici po osnovi naknada, potpora, nagrada, dnevnica i otpremnina smatraju se primicima od nesamostalnog rada. Svi drugi primici koji nisu navedeni u članku, smatraju se oporezivim primicima po osnovi nesamostalnog rada u ukupno isplaćenom iznosu."<sup>76</sup> Stoga, sva materijalna prava radnika u načelu se mogu podijeliti na tri glavne kategorije: naknade troškova, nagrade i potpore.

Prema Pravilniku o porezu na dohodak, sve neoporezive isplate prikazuju se na temelju vjerodostojnosti isprava (rješenja, računa, obračuna, odluka i slično). Ako

---

<sup>73</sup> Članak 62., stavak 6., Zakon o radu

<sup>74</sup> Članak 9., stavak 3., Zakon o radu

<sup>75</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 387

<sup>76</sup> Članak 14., stavak 1., točke 1. i 2., Zakon o porezu na dohodak

radnik radi kod dva ili više poslodavca, svaki poslodavac može isplatiti materijalna prava neoporezivo, poštujući uvjete određene poreznim propisom. Kada bi poslodavac radniku isplatio nagradu, naknadu ili potporu u svotama iznad propisanih neoporezivih, razlika između propisane svote i isplaćene svote smatra se dohotkom od nesamostalnog rada. Drugima riječima, "ako poslodavac radniku isplaćuje više od propisanih iznosa, tada viši iznosi imaju karakter plaće i poslodavac na njih obračunava doprinose, porez i prirez."<sup>77</sup> Pravo utvrđivanja neoporezivih iznosa nagrada, naknada i potpora, naravno u skladu sa Zakonom, ima ministar financija koji je ovlašten, sam, odrediti iznose.

## **6.1 Naknade troškova**

### *6.1.1 Troškovi prijevoza na posao i s posla*

Poslodavac radniku može nadoknaditi troškove prijevoza na posao i s posla mjesnim i međumjesnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka, prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte. Poslodavac troškove nadoknađuje bez uplate doprinosa, poreza i prireza, ako je njihovo priznanje radniku određeno aktima poslodavca. Kako bi poslodavac mogao pravovaljano opravdati troškove navedenih naknada, kao vjerodostojnu ispravu koristi cjenik prijevoznik karata u mjesnom i međumjesnom prometu, izdan od ovlaštenog prijevoznika. Prema Pravilniku o porezu na dohodak, utvrđeno je da se "neoporeziva naknada troškova prijevoza na posao i s posla priznaje na temelju vjerodostojnih isprava (računa, obračuna, odluka, potvrda o cijeni karte i slično)."<sup>78</sup>

### *6.1.2 Troškovi službenog puta i noćenja*

Pravo na pokriće troškova službenog puta i noćenja nije propisano zakonskim propisima, već ono proizlazi iz kolektivnih ugovora, pravilnika o radu, ugovora o radu te odluke poslodavca. Troškovi nastali na putu, kao npr. troškovi noćenja, cestarina, tunelarina, mostarina, priznaju se isključivo temeljem priloženih vjerodostojnih isprava (npr. računa).

---

<sup>77</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 92

<sup>78</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 422

"Naknada troškova na službenom putovanju uključuje:

- *naknade prijevoznih troškova na službenom putovanju* u visini stvarnih izdataka
- *naknade troškova noćenja na službenom putovanju* u visini stvarnih izdataka
- *dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu* (naknada za pokriće izdataka prehrane, pića i prijevoza te pokriće drugih osobnih troškova u mjestu u koje je radnik upućen na službeno putovanje).<sup>79</sup>

### 6.1.3 Dnevnice u zemlji i inozemstvu

U skladu s odredbama Pravilnika o porezu na dohodak, dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu isplaćuju se za "putovanja iz mjesta u kojemu je mjesto rada ili iz mjesta prebivališta/uobičajenog boravišta radnika koji se upućuje na službeno putovanje u drugo mjesto, a udaljenosti najmanje 30 kilometara, radi obavljanja u nalogu za službeno putovanje određenih poslova njegova radnog mjesta, a u svezi s djelatnosti poslodavca. Dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu jesu naknade za pokriće izdataka prehrane, pića i prijevoza u mjestu u koje je radnik upućen na službeno putovanje."<sup>80</sup>

Pravilnikom o porezu na dohodak za "službeno putovanje u zemlji koje traje više od 12 sati, a manje od 24 sata, neoporezivo se može isplatiti punu dnevnicu do 170,00 kn. Za službena putovanja u zemlji koja traju više od 8, a manje od 12 sati, isplatelji mogu isplatiti polovicu dnevnice, tj. neoporezivi dio dnevnice iznosi 85,00 kn."<sup>81</sup>

Kada se putuje, odnosno posao u više zemalja, u odlasku se obračunava dnevnicu utvrđena za stranu državu u kojoj službeno putovanje počinje, a u povratku se obračunava dnevnicu utvrđena za državu u kojoj je službeno putovanje završilo.

Prema odredbama iz Pravilnika o porezu na dohodak, "svote neoporezivih dnevnica za službena putovanja u inozemstvo isplaćuju se do iznosa i pod uvjetima utvrđenim propisima o izdacima za službena putovanja za korisnike državnog proračuna."<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 93

<sup>80</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 446

<sup>81</sup> Članak 13., stavak 2., točka 13., Zakon o porezu na dohodak

<sup>82</sup> Članak 13., stavak 2., točka 14., Zakon o porezu na dohodak

#### 6.1.4 Terenski dodatak u zemlji i inozemstvu

"Terenski dodatak u tuzemstvu i inozemstvu isplaćuje se kada radnik boravi izvan mjesta svojega prebivališta ili uobičajenog boravišta radi poslova koje obavlja izvan sjedišta poslodavca i kada poslodavac obavlja vrstu djelatnosti koja je vezana za rad na terenu (mjesto rada se razlikuje od mjesta sjedišta poslodavca i mjesta prebivališta/uobičajenog boravišta radnika, pri čemu je mjesto rada udaljeno najmanje 30 kilometara)."<sup>83</sup> Terenski dodatak može se isplatiti i u slučaju kada ne postoji potreba za noćenjem radnika na terenu. "Pravo na terenski dodatak potrebno je odrediti ili ugovoriti pravilnikom o radu kod poslodavca ili kolektivnim ugovorom koji se primjenjuje na radnike kod poslodavca."<sup>84</sup> Terenski dodatak koji poslodavci isplaćuju svojim radnicima za rad na terenu služi za jednaku namjenu kao i dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu.

Pravilnikom o porezu na dohodak određeni su iznosi za "terenski dodatak u zemlji do 170,00 kuna dnevno na ime pokrivanja troškova prehrane i drugih troškova radnika na terenu u zemlji, te za terenski dodatak u inozemstvu do 250,00 kuna dnevno na ime pokrivanja troškova prehrane i drugih troškova radnika na terenu u inozemstvu (oba dodatka ne uključuju troškove smještaja, koji se podmiruju na teret poslodavca i ne smatraju se dohotkom radnika)."<sup>85</sup>

#### 6.1.5 Pomorski dodatak

"Pomorski dodatak do 250,00 kuna primjenjuje se za pomorce na brodovima pod hrvatskom zastavom (duga plovidba, velika obalna plovidba - Mediteran, i mala obalna plovidba - Jadran). Pomorski dodatak do 400,00 kuna primjenjuje se za pomorce na brodovima pod stranom zastavom na temelju potvrde stranog isplatitelja o isplaćenim primanjima koju porezni obveznici prilažu uz svoju godišnju poreznu prijavu."<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 457

<sup>84</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 94

<sup>85</sup> Članak 13., stavak 2., točke 15. i 16., Zakon o porezu na dohodak

<sup>86</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 95

Brod u međunarodnoj plovidbi je, u skladu s Pomorskim zakonikom, "brod koji plovi iz Hrvatske u stranu luku i obratno, ili između stranih luka, ili plovi na otvorenom moru, ili u teritorijalnim vodama stranih država radi pružanja usluga vezanih za djelatnosti na pučini, kao što su istraživanje energenata i slično."<sup>87</sup>

#### *6.1.6 Naknade za odvojeni život od obitelji*

Naknada za odvojeni život od obitelji isplaćuje se radniku za vrijeme provedeno na radu u mjestu sjedišta poslodavca ili njegove izdvojene poslovne jedinice, ako je mjesto rada različito od mjesta prebivališta ili uobičajenog boravišta tog radnika. Obitelji se smatra bračni drug, djeca, posvojenik, pastorak i štićenik ako su prijavljeni na istoj adresi stanovanja kao i porezni obveznik. Poslodavac može neoporezivo isplatiti 1.600,00 kn naknade za odvojeni život.

Neoporeziva isplata dnevnice, terenskog dodatka i naknade za odvojeni život međusobno se isključuju. "Kod uređivanja prava na neoporezivi iznos naknade za odvojeni život od obitelji dovoljno je ostvariti uvjet da je mjesto rada radnika različito od mjesta prebivališta, odnosno uobičajenog boravišta tog radnika bez ograničenja udaljenosti navedena dva mjesta kao što je kod propisivanja prava na terenski dodatak i dnevnica za službeno putovanje."<sup>88</sup>

#### *6.1.7 Otpremnine zbog poslovno uvjetovanog otkaza*

Otpremnina je "oblik materijalnog prava radnika, a predstavlja obeštećenje i novčanu pomoć radniku kada poslodavac otkazuje radniku ugovor o radu. Pravo radnika na otpremninu utvrđuju se Zakonom o radu, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, ugovorom o radu ili nekim drugim aktom poslodavca."<sup>89</sup> Poslodavac radniku uručuje poslovno uvjetovani otkaz ako je u društvu došlo do gospodarskih i tehničkih poteškoća odnosno organizacijskih promjena uslijed kojih se radniku nije u mogućnosti osigurati neko drugo radno mjesto.

---

<sup>87</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 462

<sup>88</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 95

<sup>89</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 397

Odredbom Pravilnika o porezu na dohodak, "otpremninu radi poslovno uvjetovanog otkaza i osobno uvjetovanog otkaza može se neoporezivo isplatiti do visine 6.400,00 kuna za svaku navršenu godinu neprekinutog rada kod tog poslodavca."<sup>90</sup> Navršene godine rada kod istog poslodavca utvrđuju se na dan prestanka radnog odnosa. Pravo radnika na otpremninu za određenu godinu staža utvrđuje se za pune godine staža, a nepotpuna godina se ne uzima u obzir.

#### *6.1.8 Otpremnine za odlazak u mirovinu*

Pravo na otpremninu radnika prilikom odlaska u mirovinu ne utvrđuje se prema Zakonu o radu, već to pravo radniku pripada na temelju internih akata poslodavca ili kolektivnih ugovora. Ako poslodavac nije obveznik primjene kolektivnog ugovora, tada slobodno odlučuje kada i koliko i kojem radniku će isplatiti otpremninu.

Prema Pravilniku o porezu na dohodak, "radniku se prilikom odlaska u mirovinu može neoporezivo isplatiti otpremnina u svoti od 8.000,00 kn (jednokratno)."<sup>91</sup> Istim Pravilnikom "nije propisana vrsta mirovine, te poslodavac može radniku novac isplatiti pri odlasku u punu, prijevremenu ili invalidsku mirovinu."<sup>92</sup>

## **6.2 Potpore**

### *6.2.1 Potpore u slučaju smrti radnika*

Na temelju Pravilnika o porezu na dohodak, "poslodavac može obitelji umrlog radnika isplatiti potporu za slučaj smrti do 7.500,00 kn. Obveza poslodavca na isplatu potpore određuje se kolektivnim ugovorom, ugovorom o radu ili pravilnikom o radu. U praksi se potpora za slučaj smrti radnika isplaćuje u najvišem neoporezivom iznosu."<sup>93</sup>

Pravilnikom o porezu na dohodak nije izričito navedeno tko može primiti neoporezivu potporu za slučaj smrti radnika, stoga se navedena potpora neoporezivo može isplatiti "svakoj osobi koja bi takav zahtjev prema poslodavcu postavila, a ipak je u

---

<sup>90</sup> Članak 13., stavak 2., točka 21., Zakon o porezu na dohodak

<sup>91</sup> Članak 13., stavak 2., točka 20., Zakon o porezu na dohodak

<sup>92</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 93

<sup>93</sup> ibidem, str. 98

izravnoj ili neizravnoj vezi s preminulim radnikom, kako je određeno Zakonom o porezu na dohodak. S obzirom na to, poslodavac u svojim internim aktima, kolektivnim ugovorima i slično treba utvrditi kome se isplaćuje ta potpora."<sup>94</sup>

### *6.2.2 Potpore u slučaju smrti člana uže obitelji radnika*

Prema Pravilniku o porezu na dohodak, "poslodavac može neoporezivo isplatiti potporu u slučaju smrti člana uže obitelji radnika do 3.000,00 kn. U skladu s odredbama pravilnika, pri isplati ove potpore članovima uže obitelji radnika smatraju se supružnik, roditelji, roditelji supružnika, djeca, drugi preci i potomci u izravnoj liniji, usvojena djeca i djeca na skrbi te punoljetna osoba kojoj je porezni obveznik imenovan skrbnikom prema posebnom zakonu."<sup>95</sup>

### *6.2.3 Potpore za novorođeno dijete*

"Od 2. srpnja 2007., prema poreznom propisu, poslodavci mogu svojim radnicima neoporezivo isplatiti potporu za novorođenu djecu do visine jedne proračunske osnovice na naknade, a za sada je to svota od 3.326,00 kn."<sup>96</sup>

### *6.2.4 Potpore zbog neprekinutog bolovanja dužeg od 90 dana*

Poslodavac može radniku isplatiti "potporu zbog neprekinutog bolovanja dužeg od 90 dana do 2.500,00 kn na godinu. Razdoblje bolovanja duže od 90 dana ne mora se odnositi na jednu kalendarsku godinu, a računa se od prvog dana bolovanja radnika. Obveza poslodavca na isplatu potpore mora se odrediti pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu, jer samo ako je ona određena tim aktima jest obveza poslodavca."<sup>97</sup>

Radniku poslodavac može neoporezivo isplatiti potporu za bolovanje samo jednom u godini. Privremena nesposobnost za rad koja je nastala zbog bolesti i komplikacija u vezi s trudnoćom i porođajem, prema propisima koji uređuju zdravstveno osiguranje

---

<sup>94</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 437

<sup>95</sup> Članak 13., stavak 2., točka 8., Zakon o porezu na dohodak

<sup>96</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 444

<sup>97</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 99

smatra se redovitim bolovanjem. Dakle, poslodavac može radnici koja je na bolovanju zbog komplikacija u trudnoći dulje od 90 dana neprekinuto neoporezivo isplatiti potporu, no pravo na neoporezivu potporu za bolovanje dulje od 90 dana ne može se primijeniti u slučaju roditeljskog dopusta.

#### 6.2.5 Potpore za invalidnosti radnika

Obveza isplate poslodavca radniku potpore zbog invalidnosti određuje se pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu. Prema Pravilniku o porezu na dohodak, "poslodavac može dodijeliti svome radniku neoporezivo potporu zbog invalidnosti u svoti do 2.500,00 kn godišnje. Na temelju Zakona o porezu na dohodak, propisano je da se osobama s invalidnošću, smatraju fizičke osobe odnosno porezni obveznik i/ili uzdržavani članovi njegove uže obitelji i uzdržavana djeca kojima je rješenjem donesenim prema raznim, utvrđena invalidnost ili tjelesno oštećenje."<sup>98</sup>

### 6.3 Nagrade

#### 6.3.1 Prigodne: božićnica/uskrsnica, regres za godišnji odmor

"Poslodavac može radniku isplatiti do 2.500,00 kuna na godinu (božićnica, naknada za godišnji odmor i slično). Obveza poslodavca na isplatu prigodnih nagrada te njihova visina određuje se pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu."<sup>99</sup>

"Pravilnikom o porezu na dohodak nije precizno određeno što predstavlja prigodna nagrada, stoga ona može biti bilo koja prigoda na osnovu koje radniku pripada pravo, a u pravilu je ta prigoda božićnih ili uskrasnih blagdana, korištenje godišnjeg odmora i slično. Prigodne nagrade poslodavci mogu isplatiti u novcu, kao i u naravi (no treba paziti da vrijednost do 2.500,00 kn sadržava i PDV)."<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 441

<sup>99</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 100

<sup>100</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 413



"Radnik ima pravo na plaćeni godišnji odmor za svaku kalendarsku godinu."<sup>101</sup> Godišnji odmor za radnika predstavlja odmor od obveza na rad, a odmorom se obnavljaju radnikove psihofizičke sposobnosti i štiti njegovo zdravlje. "Pravo na godišnji odmor treba tumačiti kao dobro za radnika, ali i korist za poslodavca koji vodi računa o kvaliteti proizvoda i usluga, o produktivnosti rada, o profitu, ali i o zdravlju i životu radnika."<sup>102</sup> Radi povećanih troškova koji radniku mogu nastati na godišnjem odmoru, prema poreznim propisima poslodavci mogu radnicima prigodno isplatiti neoporezivu naknadu - regres. To je materijalno pravo koje ostvaruju samo oni radnici kojima je to zajamčeno na temelju nekog akta koji uređuje prava radnika, drugi pak radnici to pravo ostvaruju na temelju volje poslodavca za isplatom tog primitka.

### 6.3.2 Dar u naravi do 400,00 kn vrijednosti

"Dar u naravi do 400,00 kn (uključujući i PDV) poslodavac može radniku dodijeliti isključivo u naravi (dobro ili usluge) te se stoga u praksi pojavljuju različiti oblici i načini darovanja radnika:

- poslodavac može dar kupiti sam te darovati radnike
- poslodavac može dar izuzeti iz vlastite prodavaonice ili sa zaliha gotovih proizvoda
- radnici samostalno odabiru dar u određenoj prodavaonici s kojom je poslodavac sklopio ugovor o pristupanju dugu."<sup>103</sup>

Ako poslodavac daje radniku dar čija je tržišna vrijednost važeća u mjestu davanja dara veća od 400,00 kn, razlika iznad propisane neoporezive svote je plaća radnika. "Obveza poslodavca na darivanje radnika u naravi određuje se pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom koji se primjenjuje na radnike i poslodavca ili ugovorom o radu."<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Članak 76., Zakon o radu

<sup>102</sup> Učur, M. Đ., "Zaštita osobe u radnom odnosu od načela do realizacije", *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.*, vol. 29, no. 1, 2008., str. 11

<sup>103</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 414

<sup>104</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 101

### 6.3.3 Dar djetetu do 15 godina starosti

"Dar djetetu radnika može se dodijeliti do 600,00 kn godišnje (zajedno s PDV-om) neoporezivo, neovisno o tome je li poslodavac to odlučio obaviti u novcu ili naravi. Poslodavci mogu neoporezivo darivati djecu radnika do 15 godina starosti, uključujući svu djecu koja do 31. prosinca tekuće godine navršavaju 15 godina starosti.

Izvor prava radnika na sva materijalna davanja, pa tako i na dar djetetu, je neki od akata poslodavca (kolektivni ugovor, pravilnik o radu ili ugovor o radu), te imaju određena ograničenja. S druge strane, porezni propisi ne postavljaju ograničenja. Mogućnost neoporezive isplate dara za dijete odnosi se na roditelja (radnika) te poslodavac, u slučaju da u društvu rade oba roditelja, može neoporezivo isplatiti svotu ili dodijeliti dobro, odnosno uslugu od 600,00 kn i jednom i drugom roditelju."<sup>105</sup>

"Obveza poslodavca na isplatu dara djetetu radnika i njegova visina određuju se pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom koji se primjenjuje na radnike i poslodavca ili ugovorom o radu. Pravo radnika na nagradu važno je propisati i u uvjetima i visini odnosno novčanom iznosu, te tada zahtijevati njegovu primjenu."<sup>106</sup>

### 6.3.4 Jubilarne nagrade

Iznosi jubilarnih nagrada određeni su Pravilnikom o porezu na dohodak ovisno o godinama ostvarenog radnog staža, pa stoga poslodavac može isplatiti "nagrade radnicima za navršenih:

- 10 godina radnog staža do 1.500,00 kn
- 15 godina radnog staža do 2.000,00 kn
- 20 godina radnog staža do 2.500,00 kn
- 25 godina radnog staža do 3.000,00 kn
- 30 godina radnog staža do 3.500,00 kn
- 35 godina radnog staža do 4.000,00 kn
- 40 godina radnog staža do 5.000,00 kn"<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 416

<sup>106</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 101

<sup>107</sup> Članak 13., stavak 2., točka 12., Zakon o porezu na dohodak

U Pravilniku se "ne utvrđuje ostvaruje li radnik pravo na jubilarnu nagradu na temelju ukupnog radnog staža ili staža koji je ostvario radeći točno kod određenog poslodavca. Pravo radnika na jubilarnu nagradu određuje se kolektivnim ugovorom i internim aktom kojim se utvrđuje ima li radnik pravo na jubilarnu naknadu s osnove ukupnog radnog staža ili samo kod tog poslodavca. Pri tome nije bitno radi li radnik u punom ili nepunom radnom vremenu. Kada bi poslodavac radnicima isplatio jubilarnu nagradu u svotama iznad propisanih, razlika između propisane svote i isplaćene svote smatra se dohotkom od nesamostalnog rada, odnosno plaćom."<sup>108</sup>

Postoje različiti načini reguliranja prava na nagradu za navršene godine radnoga staža, no "važno je pri određivanju prava na nagradu za navršeni broj godina radnog staža aktima koji se primjenjuju odrediti i pobliže definirati pravo radnika na uvjete i visinu te nagrade."<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Božina, A. et al., op. cit., str. 434

<sup>109</sup> Mlinarić, V. i Ž. Obradović, op. cit., str. 100

## 7 NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE ZA RAD

"Materijalne kompenzacije su neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. U razvijenim ekonomskim sustavima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije."<sup>110</sup>

"Radnici su nerijetko motivirani za rad i kada njihove materijalne kompenzacije nisu previše motivirajuće. Za potpuno zadovoljstvo radnika na radu nisu nužne isključivo materijalne nagrade. Materijalne kompenzacije zadovoljavaju prvenstveno potrebe nižeg reda, a sveobuhvatan i djelotvoran sustav motivacije brine i za potrebe višeg reda. Strategije koje su poticajne za rad pojedinaca jer zadovoljavaju potrebe višeg reda (socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem i statusom, potrebe za samoaktualizacijom) su nematerijalne strategije motiviranja."<sup>111</sup> Nematerijalne kompenzacije dijele se na dva važna dijela, a to su **posao** i **radna okolina**, kao što je detaljnije prikazano u Tablici 5.

**Tablica 5 Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije**

Posao	Radna okolina
<ul style="list-style-type: none"><li>• zanimljive zadaće</li><li>• izazov</li><li>• odgovornost</li><li>• samopotvrđivanje</li><li>• izobrazba</li><li>• napredovanje</li><li>• postignuće</li><li>• kontakti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• politika poduzeća</li><li>• rukovođenje</li><li>• suradnici</li><li>• status</li><li>• radni uvjeti</li><li>• klizno radno vrijeme</li><li>• kraći radni tjedan</li><li>• podjela posla</li><li>• prehrana</li><li>• rad kod kuće</li></ul>

Izvor: izradio autor, prema Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2001., str. 267

Motivatori kao što su uspjeh, napredak i priznanje potiču rast, motivaciju i zadovoljstvo radnika na poslu. Radnika motivira sam posao, odnosno način na koji je posao oblikovan. Dobro osmišljen posao koji uključuje raznolikost vještina i zadataka

<sup>110</sup> Požega, Ž. i B. Crnković, "Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća", *Ekonomski vjesnik*, vol. 23, no. 1, 2010., str. 127

<sup>111</sup> Tudor, G., op. cit., str. 22

stvara osjećaj da posao ima svrhu i važnost. Samostalnost koju posao pruža radniku stvara osjećaj osobne odgovornosti i slobode odlučivanja kako bi se postigli ciljevi. Prepoznavanje rezultata obavljenog posla iznimno je važno za radnike jer povratne informacije, bile pozitivne ili negativne, pružaju uvid u njihov trud i zalaganje, odnosno ocjenu obavljenog posla.

"Posebice motivirajućim smatra se javna pohvala dobro obavljenog zadatka, priznanje (pisano) za doprinos radu organizacije, praksa izbora djelatnika mjeseca odnosno godine i slično. Za mlađe i visokoobrazovane radnike vrlo motivirajućim smatraju se mogućnosti za učenje i razvoj na radnom mjestu. Radnici koji imaju prilike učiti od najboljih, koji imaju izvrsne mentore, koji dobivaju izazovne i poticajne radne zadatke i slično, stalno se usavršavaju i razvijaju, a što je pretpostavka za njihovo napredovanje i razvoj karijere."<sup>112</sup>

Fleksibilno radno vrijeme i skraćeno radno vrijeme također se ubrajaju u kategoriju nematerijalnih načina motiviranja. Radnicima je omogućeno lakše i uspješnije usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, posebice onima koji imaju djecu ili se brinu o starijim osobama. Radnici mogu sami odrediti početak i završetak svog radnog dana, a rad od kuće uz pomoć suvremenih tehnologija motivira radnike koji su produktivniji u miru i tišini vlastitog doma.

Radnici također mogu odraditi 40-satni radni tjedan u četiri ili manje dana za vrijeme kojih rade deset ili više sati dnevno, čime se radnicima produžuje vikend, a poduzeću smanjuju operativni troškovi. Jedna od mogućnosti je i praksa dijeljenja posla kada dva radnika rade svaki na pola radnog vremena, čime imaju dosta slobodnog vremena za svoje obiteljske obaveze ili slično.

---

<sup>112</sup> Tudor, G., op. cit., str. 24

## 8 DM – POZITIVAN PRIMJER NAGRAĐIVANJA RADNIKA

Jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi, **dm-drogerie markt**, otvorio je svoju prvu dm prodavaonicu 1973. godine u Njemačkoj (Karlsruhe), 1976. godine u Austriji (Linz), dok je u Hrvatskoj prva dm prodavaonica otvorena 1996. godine u Zagrebu.<sup>113</sup> Danas je dm-drogerie markt zastupljen u "12 europskih zemalja s više od 3.224 prodavaonica i s preko 55.143 djelatnika - od toga u Hrvatskoj radi 1.286 djelatnika u čak 154 prodavaonice u 60 gradova."<sup>114</sup>

Prema poslovnim podacima koji su predstavljeni 22. listopada 2015. godine, dm je potvrdio vodeću poziciju na tržištu drogerijskih proizvoda. "U poslovnoj godini 2014./2015. dm je u Hrvatskoj ostvario 1,964 milijardi kuna prometa, a udio dm-a na ukupnom tržištu drogerijskih proizvoda dosegno je 26,78 posto."<sup>115</sup>

Direktor dm Hrvatska, Mirko Mrakužić, izjavio je da je *"u dm-u čovjek uvijek ključan čimbenik poslovanja, bio on kupac ili djelatnik. dm je tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su djelatnici ili kupci."* Sve to očituje se i u njihovom poslovanju, stvarnom interesu za ljude, njihove potrebe, radu na oblikovanju sustava školovanja te potičaju svakog djelatnika da vlastitim snagama i doprinosom participira u uspjehu tvrtke.

Kompanija se povodi za nekoliko načela, među kojima je i dm načelo djelatnika, prema kojemu "žele omogućiti svim djelatnicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima."<sup>116</sup> Stoga i ne čudi što je "sedmu godinu za redom dm osvojio titulu poslodavca prvog izbora u nezavisnom istraživanju portala Moj posao u kojem je sudjelovalo više od 15.000 ispitanika."<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice) (pristupljeno 30.08.2016.)

<sup>114</sup> Prema objavljenim podacima na Internet stranici, na dan 30.09.2015.

<sup>115</sup> Godišnje izvješće o poslovanju, na dan 22.10.2015.

<sup>116</sup> [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/) (pristupljeno 30.08.2016.)

<sup>117</sup> [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrade](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrade) (pristupljeno 30.08.2016.)

"Djelatnici dm-a neizostavan su dio uspjeha dm-a, zbog čega dm posebnu pozornost posvećuje njihovom zadovoljstvu i edukaciji. Uz dobre uvjete, plaću te mogućnosti dodatne edukacije i profesionalnog usavršavanja, dm djelatnicima nastoji osigurati i poticaj na osobni razvoj te razvijanje svijesti o zajednici i njenim potrebama."<sup>118</sup> Glavna konkurentska prednost koja privlači i kupce i zaposlene je poslovnost i profesionalnost u svim segmentima te pridavanje najviše važnosti ljudskom potencijalu. Ana Fostač Krilčić, voditeljica Resora ljudskih resursa u dm-u, izjavila je da "danas, uz prosječnu plaću u prodavaonicama višu od 8.600 kuna, djelatnike i dalje potiču na profesionalni i osobni razvoj."<sup>119</sup> Organizirali su 96 radionica i seminara za radnike te potaknuli njih 593 da se uključe u volonterske aktivnosti u svojoj zajednici.

Kompanija je svjesna vrijednosti svojih radnika te "i dalje nastoji razvijati najrazličitije oblike motivacije, o čemu svjedoči cijeli niz najznačajnijih materijalnih i nematerijalnih oblika motiviranja u dm-u."<sup>120</sup> Neki od materijalnih oblika motiviranja radnika su poklon bonovi, jubilarne nagrade, dodaci na plaću, subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane, poklon paketi, novčana pomoć prilikom smrtnog slučaja u obitelji, službeno vozilo tvrtke i mobitel za sve menadžere, prijenosno računalo itd. Od nematerijalnih oblika motiviranja izdvajaju se mogućnost kliznog vremena, mogućnost napredovanja i usavršavanja, treninzi za menadžere, interna edukacija na svim razinama, tečajevi stranih jezika, različiti seminari i predavanja, pohvale za najbolje rezultate, osiguranje radne odjeće itd.

U kompaniji su svjesni činjenice da uspješnost poslovanja, gledano u širem kontekstu, u mnogome ovisi o dobroj internoj komunikaciji. Odnosi među radnicima utkani su i postavljeni kao jedno od vodećih načela tvrtke. Osim klasičnih formalnih mjerenja uspješnosti internog komuniciranja, kao što su službene ankete i razni razgovori sa radnicima, postoje i neizravne (neformalne) potvrde da je ono što se radi – nešto dobro. To neizravno im je možda i najvažnije: motivacija radnika, radno

---

<sup>118</sup> [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije) (pristupljeno 30.08.2016.)

<sup>119</sup> Godišnje izvješće o poslovanju, na dan 22.10.2015.

<sup>120</sup> Tudor, G., op. cit., str. 26

ozračje u tvrtci, zainteresiranost za rad, jer su rezultati uspješne/neuspješne komunikacije u direktnoj vezi s konačnom uspješnošću tvrtke.



## 9 ZAKLJUČAK

Radnici u poduzeću mogu raditi zbog jednog od dva razloga: zato što su zainteresirani za posao (nematerijalna motivacija), ili zato što ih se plaća za rad (materijalna motivacija). Ova dva oblika motivacije međusobno su povezana. Jedna od ključnih funkcija u poduzeću je stvoriti i održavati pravi oblik motivacije, odnosno odabrati najprikladniju kombinaciju materijalne i nematerijalne motivacije.

Materijalna motivacija služi kako bi se zadovoljile posredne potrebe radnika. U tom smislu, novac je gotovo uvijek sredstvo za ostvarenje određenog cilja - npr. plaćanje putovanja ili kupnja automobila. Materijalna motivacija proizlazi iz želje da se zadovolje radnikove potrebe koje nisu vezane uz posao. U tom kontekstu, posao je tek alat s kojim se mogu zadovoljiti stvarne potrebe radnika i to pomoću isplate plaće. Postoji mnogo načina i oblika kako materijalno motivirati radnike, pri tome je plaća primarni oblik materijalnih kompenzacija, a postoje još i novčane nagrade, bonusi na plaću i slično. Međutim, plaća nije glavni i jedini način koji motivira radnike za obavljanje radnih zadataka na poslu.

Materijalna motivacija povezana je s ocjenjivanjem radnog učinka pojedinog radnika ili grupe radnika, no s druge strane, ona također može usporiti i smanjiti proces učenja i napredovanja radnika na poslu. Poduzeća trebaju radnike poticati na aktivnosti kreativne i inovativne prirode kako bi ostvarili bolje rezultate, a to uvelike ovisi o nematerijalnoj motivaciji. Ako poslodavci žele motivirati svoje radnike pomoću nematerijalnih kompenzacija, oni moraju dobro razmisliti o svakom radniku i odlučiti koje su nematerijalne kompenzacije prikladne za određenog radnika. Za većinu radnika nematerijalne kompenzacije služe kao bolja motivacija od novca, odnosno plaće. Kao nematerijalnu motivaciju poslodavci koriste različite instrumente, npr. usmene i pismene pohvale radnika, diplome sa zahvalnošću, službena vozila i mnoge druge.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Anić, V., *Rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb, Europapress Holding i Novi Liber, 2007.
2. Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999.
3. Božina, A. et al., *Obračun plaća, naknada i drugog dohotka uz prikaz u JOOPD-u – primjena u praksi*, Zagreb, RRiF Plus, 2015.
4. Buble, M. i D., Bakotić, *Kompenzacijski menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2013.
5. Gutić, D. i S. Rudelj, *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o., 2012.
6. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Adeco, 2001.
7. Milkovich, G. T. i J. M. Newman, *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb, Masmedia, 2006.
8. Mlinarić, V. i Ž. Obradović, *Plaće*, Zagreb, TIM press, 2006.
9. Noe, R. A., et al., *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
10. Šaban, J. i H. Tadin, *Vrednovanje i nagrađivanje rada*, Zagreb, HITACONSULTING, 1997.
11. Tudor, G., *Vođenje i motiviranje ljudi – KAKO NADAHNUT SVOJE LJUDE - Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse – KNJIGA PRVA*, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010.

### Članci:

1. Buntak K., I. Droždek i R. Kovačić, "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", *Technical journal*, vol. 7, no. 1, 2013., dostupno na Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (pristupljeno 29.08.2016.)
2. Načinović Braje, I. i V. Kušen, "Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika", *Ekonomska misao i praksa*, vol. 25, no. 1, 2016., dostupno na

Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (pristupljeno 02.09.2016.)

3. Požega, Ž. i B. Crnković, "Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća", *Ekonomski vjesnik*, vol. 23, no. 1, 2010., dostupno na Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (pristupljeno 01.09.2016.)
4. Učur, M. Đ., "Zaštita osobe u radnom odnosu od načela do realizacije", *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.*, vol. 29, no. 1, 2008., dostupno na Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (pristupljeno 01.09.2016.)

### **Zakoni:**

1. Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, pročišćeni tekst zakona, NN 80/13, 137/13, na snazi od 16.11.2013.
2. Zakon o mirovinskom osiguranju, pročišćeni tekst zakona, NN 157/13, 151/14, 33/15, 93/15, na snazi od 01.04.2015.
3. Zakon o porezu na dohodak, pročišćeni tekst zakona, NN 177/04, 73/08, 80/10, 114/11, 22/12, 144/12, 43/13, 120/13, 125/13, 148/13, 83/14, 143/14, 136/15, na snazi od 01.01.2016.
4. Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14
5. Zakon o radu, NN 93/14, na snazi od 07.08.2014.
6. Zakon o obveznim odnosima, pročišćeni tekst zakona, NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, na snazi od 01.08.2015.

### **Internet izvori:**

[www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice)

(pristupljeno 30.08.2016.)

[www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/)

(pristupljeno 30.08.2016.)

[www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrade](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrade)

(pristupljeno 30.08.2016.)

[www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije)

(pristupljeno 30.08.2016.)

**Ostalo:**

Godišnje izvješće o poslovanju dm-drogerie markt na dan 22.10.2015.

## POPIS TABLICA

Shema 1 Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti.....	6
Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija radnika.....	7
Tablica 2 Ukupne materijalne kompenzacije na razini pojedinca.....	8
Tablica 3 Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom .....	13
Tablica 4 Vrste beneficija – neizravnih materijalnih kompenzacija u poduzećima ....	25
Tablica 5 Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije .....	39

## SAŽETAK

Sve što je vezano uz poslovanje svodi se na ljude i njihov rad. Radnici poduzećima donose konkurentsku prednost, oni su ti koji odrađuju najvažniji dio posla, a zahvaljujući njima poduzeća ostvaruju proizvodnju i profit. Nagrađivanje radnika različitim oblicima materijalnih davanja daje im do znanja da se cijene njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati.

Standardni oblici materijalnog nagrađivanja kao što su plaća, naknade, beneficije i slično, obično nisu dovoljna motivacija radnicima. Unatoč današnjoj globalnoj financijskoj situaciji, sve više radnika traži dodatnu motivaciju osim plaće i ostalih financijskih nagrada. Za potpuno zadovoljstvo radnika na radu nisu nužne isključivo materijalne nagrade. Osim materijalnih kompenzacija, važno je razviti i učinkovit sustav nematerijalnih kompenzacija koje zadovoljavaju raznolike potrebe radnika u organizaciji.

Na praktičnom primjeru dm-drogerie markt vidljivo je da kompanija vodi brigu o svojim radnicima kroz plaću koja je među najvišima u drogerijskoj industriji, ali i dobre uvjete te mogućnosti dodatnih edukacija i profesionalnog usavršavanja. Dokaz tome je i osvojena titula poslodavca prvog izbora koju je dm osvojio u nezavisnom istraživanju portala Moj posao.

Ključne riječi: kompenzacije za rad, stimulacije, motivacija, zakonski propisi

## **SUMMARY**

Everything about business comes down to people and their work. Employees can give businesses a competitive advantage, they are the ones that perform the most important part of the job, and thanks to them companies achieve production and profit. By rewarding employees with various forms of financial support, they are aware their hard work, dedication and results are appreciated.

Standard forms of material rewards, such as salary, benefits and others, usually are not enough to motivate employees. Despite the global financial situation, more and more employees are looking for some extra motivation other than salary and financial awards. In order for employees to be completely satisfied, material rewards are not the only necessity. In addition to material compensation, it is important to develop an effective system of non-material compensations that meet the diverse needs of employees in the organization.

On a practical example of dm-drogerie markt it is evident that the company takes care of its employees through salary that is among the highest in industry, but also good conditions at work and the possibility of further education and professional development. This can be proved by the title won in an independent research by web portal Moj Posao, and that is a first choice employer.

Keywords: compensation of employees, stimulation, motivation, legislation