

# Plaća u teoriji i praksi

---

**Pjevac, Ariana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:688280>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**ARIANA PJEVAC**

**PLAĆA U TEORIJI I PRAKSI**

Završni rad

**PULA, 2021. GODINA.**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

## **PLAĆA U TEORIJI I PRAKSI**

Završni rad

**ARIANA PJEVAC**

JMBAG: 0303074281 , redovita studentica

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Kolegij: Menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2021.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSNOVNE ODREDNICE PLAĆE .....	2
2.1. Definiranje plaće .....	4
2.2. Bruto i neto plaća .....	5
2.3. Uvjeti za plaću i zahtjevi za plaće .....	10
2.4. Plaća kao motivacijski faktor .....	12
3. ODREĐIVANJE PLAĆE .....	16
3.1. Određivanje plaće ugovorom o radu .....	17
3.2. Određivanje plaće pravilnikom o radu .....	18
3.3. Određivanje plaće kolektivnim ugovorom .....	19
3.4. Jednakost plaća .....	20
4. PLAĆE I MODELI NAGRAĐIVANJA .....	22
4.1. Modeli i etika plaća .....	23
4.2. Ocjenjivanje radnog učinka .....	25
4.3. Plaće posebnih skupina .....	27
4.4. Plaće vrhunskih menadžera .....	28
5. PLAĆE I NAGRAĐIVANJE U PODUZEĆU .....	30
6. ZAKLJUČAK .....	36
POPIS LITERATURE .....	37
SAŽETAK .....	40
SUMMARY .....	41

# 1. UVOD

Vrijeme u kojem danas živimo stvara nam određenu težinu pronalaska posla, a još teže da uz taj posao imaš i korektnu plaću. Većina obitelji danas živi od plaće do plaće, upravo zato je plaća danas postala prilično osjetljivo područje. Plaća je također postala i najvažnija stavka prilikom zapošljavanja. Uz sve to, mnogo ljudi koji primaju plaću za svoj posao, ne znaju niti pročitati vlastitu platnu listu, ne znaju koliko njihovog novca ode i kuda, te neznaju koliko novaca njihov poslodavac mora uplatiti za onaj iznos koji oni sami dobiju na račun. U ovom radu upravo ćemo se osvrnuti na to i što su osnovne odrednice plaće.

Predmet ovog završnog rada su upravo plaće i njene odrednice. Tu ćemo definirati sami pojam plaće, bruto i neto plaću, koji su uvjeti za plaću i zahtjevi za plaće te prikazati plaću kao motivacijski faktor. Plaća predstavlja najvažniji oblik prihoda za većinu stanovnika planete i predstavlja glavnu pokretačku snagu u gospodarstvu koja motivira radnike na rad. Također će se prikazati i samo određivanje plaće ugovorom i pravilnikom o radi te kolektivnim ugovorom.

Cilj je prikazati plaću kroz teoriju. Također ćemo obratiti pozornost na modele nagrađivanja i nagrađivanje u poduzeću. U zadnjem poglavlju osvrnut ćemo se na razne usporedbe, kao što su npr. usporedba plaće muškaraca i žena u Republici Hrvatskoj, najbolje plaćena zanimanja i najslabije plaćena zanimanja. Također ćemo prikazati na kojem se mjestu nalazi Hrvatska po prosječnoj plaći u EU.

## 2. OSNOVNE ODREDNICE PLAĆE

Plaća je oblik isplate poslodavca zaposleniku koji može biti naveden u ugovoru o radu. Može se definirati kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za rad što ga je zaposlenik određeno vrijeme obavljao za poslodavca (Rataić, 2010, str. 30). Razlikuje se od nadnica, gdje se svaki posao, sat ili druga jedinica plaća zasebno, a ne povremeno kao što je to slučaj kod plaća. Sa stajališta vođenja posla, plaća se može promatrati i kao trošak stjecanja i zadržavanja ljudskih resursa za vođenje operacija, a zatim se naziva trošak osoblja ili trošak plaće. (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015).

Plaća se odnosi na sve oblike finansijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje svi zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljani rad u pojedinoj organizaciji. Održava vrijednost radnog mjesta, tržišnu vrijednost posla i kontinuirani učinak, složenost posla i vještinu zaposlenika koji ga obavlja. Varijabilni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguranje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla pa razlikujemo stimulativni dio plaće po osnovi učinka i po osnovi premija. Kada pričamo o grupnom nagrađivanju, ono ima za cilj nagraditi zaposlenike za zajednički napor dok beneficije predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja koje poslodavac uz plaću dodatno plaća svojim zaposlenicima (Galetić, 2012)

Slika 1. Osnovne komponente plaće Izvor : Galetić, L. Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Sveučilište u Zagrebu, 2013

<b>Plaća= osnovna plaća+ varijabilni dio plaće+ grupno poticajno nagrađivanje+ beneficije.</b>
--

Za većinu zaposlenika osnovna plaća predstavlja najvažniji dio kompenzacijskog sustava. Životni stil i način života većine zaposlenika vezan je uz njihove osnovne plaće. Naime, visina plaće određuje vrstu i količinu hrane i odjeće koji zaposlenik sebi može pribaviti, kao i ostale troškove domaćinstva. Kada pričamo o osnovnoj plaći ona također predstavlja finansijski iznos koji se isplaćuje za obavljani posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Plaća se isplaćuje nakon obavljenog posla i to u novcu, u razdobljima koja ne smiju biti duđa od mjesec dana. Osnovna plaća je obično fiksni unaprijed ugovorom određen godišnji novčani

iznos koji zaposlenici primaju za svoj rad u određenom poduzeću. Visina osnovne plaće ovisi o čitavom nizu faktora koji se mogu svrstati u tri osnovne grupe: ponuda i potražnja za nekim poslom, faktori vezani za karakteristike poduzeća i faktori vezani za osobu koja se prijavljuje za određenu poziciju (Galetić, 2012)

Varijabilno plaćanje podrazumijeva sve oblike nagrađivanja zaposlenih koji cijelu plaću ili dio plaće temelje na rezultatima rada odnosno radnom učinku. Varijabilni dio plaće se dobiva za ostvarene rezultate rada zaposlenika u pojedinoj organizaciji. Varijabilni dio može se isplaćivati mjesečno u obliku varijabilnog dijela plaće ili nakon određenog razdoblja ( godišnje, polugodišnje, kvartalno) u obliku bonusa. (Tudor, 2010.)

Grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak. Grupa može biti radni tim, odjel, sektor pa i cijelo poduzeće. U svim slučajevima treba utvrditi standard s kojim se utvrđuje učinak grupe, kako bi se mogla odrediti veličina poticaja. Uz to što predstavljaju dodatni izvor financijskog nagrađivanja, dobro oblikovani grupni planovi poticajnog nagrađivanja u pravilu pridonose jačanju timskog rada, razvijanju lojalnosti prema organizaciji i povećavaju produktivnost zaposlenika. (Galetić, 2012)

Beneficije predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku, koja može imati odgođeni ili zavisni karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje ili može predstavljati trenutnu pogodnost za zaposlenika u obliku službenog automobila ili prijenosnog računala.

Isplata plaće zaposlenicima od strane poslodavca zakonski je obavezna. Valja napomenuti da je takva plaća ili instrument plaće instrument motivacije ili 'pokretač' radne snage da održi tijelo i dušu na okupu i eventualno ih učini dionicima organizacije. Opće je poznato da će, kad je dionik organizacije, takav zaposlenik uvijek željeti opstanak takve organizacije. To je jedan od izazova motivacije unutar organizacija. Motivacija je jedan od najvećih izazova s kojima se susreću menadžeri širom svijeta, jer utječe na uspješnost radnika, a time i na mjeru u kojoj su organizacije u stanju postići svoje ciljeve i opravdati svoje postojanje. Plaće su ključno sredstvo za održavanje motivacije među zaposlenicima (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015, str. 9).

## 2.1. Definiranje plaće

Plaća je fiksni novčani iznos ili naknada koju poslodavac isplaćuje zaposleniku u zamjenu za obavljeni rad. Plaća se obično isplaćuje u fiksnim intervalima, na primjer, mjesečne isplate jedne dvanaestine godišnje plaće. Plaća se obično određuje usporedbom tržišnih stopa plaća za ljude koji obavljaju sličan posao u sličnim industrijama u istoj regiji. Plaća se također određuje izjednačavanjem stopa plaća i raspona plaća utvrđenih od strane pojedinog poslodavca. Na plaću utječe i broj ljudi koji su dostupni za obavljanje određenog posla u mjestu zapošljavanja poslodavca.

Plaća je u skladu s Zakonom o doprinosima za obvezna osiguranja definirana kao svaki novčani i svaki drugi primitak u vezi sa sadašnjim, prijašnjim ili budućim radom, bez obzira na naziv i oblik isplate, oporeziv prema propisima o porezu na dohodak, a koje je s osnove radnog odnosa poslodavac bio dužan isplatiti radniku, a sastoji se od iznosa doprinosa iz osnovice, poreza i prireza na dohodak i neto plaće (Vugrin, 2006).

U širem smislu, "plaća" znači sve naknade, zarade, naknade, napojnice i naknade za usluge, bez obzira na to koje su određene ili izračunate, a koje se isplaćuju zaposleniku za obavljeni posao ili posao koji treba obaviti. Naknade, uključujući naknade za putovanje, naknade za radne stane, provizije i naknade za prekovremeni rad, unutar su definicije plaće. Međutim, ne uključuje (Milkovich & Newman, 2005):

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



- napojnica koja se plaća po završetku ili raskidu ugovora o radu.

Prava zaposlenika na isplatu na kraju godine, plaću za rodiljni dopust, očinstvo, otpremninu, dugogodišnji staž, naknadu za bolovanje, regres za godišnji odmor, plaću za godišnji odmor i isplatu umjesto otkaza izračunavaju se prema gornjoj definiciji plaće.

Od zaposlenika koji prima plaću očekuje se da u zamjenu za plaću dovrši cijeli posao. Cjelokupni posao za koji je zaposlenik odgovoran da ga obavlja, zaposlenik razumije iz opisa posla, naslova radnog mjesta i ciljeva koje je postavio ili dogovario menadžer zaposlenika. To se razlikuje od zaposlenika koji nije izuzet, a plaća satnicu ili proizvedeni komad. Neizuzeti zaposlenik nije odgovoran za cijeli posao i može proizvesti samo dio cjelokupnog proizvoda, na primjer na proizvodnoj traci. Ovaj zaposlenik također općenito ispunjava uvjete za naplatu prekovremenih sati kada radi više od potrebnog broja sati u danu (Heatfield, 2019).

## 2.2. Bruto i neto plaća

Bruto plaća najbolje se definira kao zbroj plaće prije odbitka poreza i osiguranja. Neto plaća rezultat je početne plaće, uključujući porez i druge vrste odbitaka. Ovi odbici ovise o lokalnom odnosno nacionalnom zakonodavstvu u kojem su zaposlenici dužni platiti određene iznose poreza državi.

Bruto plaća je ukupna naknada zaposlenika za uloženi rad i postignute rezultate, iz koje je potrebno izdvojiti doprinose iz plaće, porez i prirez. S druge strane, neto plaća je onaj iznos koji će zaposlenik „primiti na ruke“ odnosno iznos plaće koji se isplaćuje zaposleniku nakon obrade svih potraživanja. Dio tog iznosa ide za buduću mirovinu zaposlenika, dio treba dati državi, a dio lokalnoj zajednici u kojoj zaposlenik živi. Minimalna plaća je najniža bruto plaća za rad radnika u punom radnom vremenu (Rataić, 2010, str. 30). Za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2020. godine utvrđena je minimalna bruto plaća u svoti od 4.062,51 kn. Navedena svota minimalne plaće odnosi se na bruto plaću koja se utvrđuje za puno radno vrijeme radnika. Najniža plaća za nepuno radno vrijeme utvrđuje se razmjerno minimalnoj plaći za puno radno vrijeme i satima rada na koje je radnik prijavljen (RRiF, 2019).

Za rujun 2020. godine prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenoj osobi u Republici Hrvatskoj iznosila je 6 747 kuna, što je nominalno povećanje za 0,4% i realni pad od 0,4% u

odnosu na kolovoz 2020. godine. Za rujan 2020. prosječna mjesečna bruto plaća po zaposlenoj osobi u pravnim osobama u Republici Hrvatskoj iznosila je 9 179 kuna, što je predstavljalo nominalni pad od 0,1%, a stvarnu od 0,9% u odnosu na kolovoz 2020. godine (Državni zavod za statistiku, 2020).

Obvezni doprinosi predstavljaju vrstu izravnih nameta na plaće. Predstavljaju temeljne prihode kojima se financiraju izdaci za mirovinsko osiguranje, za zdravstveno osiguranje te za zapošljavanje. Hrvatski sustav obveznog socijalnog osiguranja prima sredstva iz doprinosa na plaće i to u sastavnicama:

- Sustav mirovinskog osiguranja u Hrvatskoj zasniva se na tri stupa osiguranja - prva dva su obvezna i doprinose za njih poslodavac izdvaja iz vaše plaće, a treći je dobrovoljan (Državni portal RH, 2020).
- obvezno zdravstveno osiguranje. Doprinosi za ovo osiguranje uplaćuju se u Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje.
- osiguranje u slučaju nezaposlenosti. Doprinosi za ovo osiguranje uplaćuju se u Hrvatski zavod za zapošljavanje.

Kao osnovica za obračunavanje i plaćanje doprinosa koristi se plaća i ostali oporezivi primici što ih poslodavac ili druga osoba umjesto poslodavca isplaćuje osiguraniku ili je daje u naravi ili je postojala obveza isplate osiguraniku za rad u određenom mjesecu ili godini prema ugovoru o radu, pravilniku o radu, kolektivnom ugovoru ili posebnom propisu, uz primjenu odredbi o najnižoj i najvišoj mjesečnoj osnovici. Doprinosi za plaću daju se iz osnovice i na osnovicu. Doprinosi iz osnovice uplaćuju se za mirovinsko osiguranje, porez i prirez na dohodak itd., dok se na osnovicu uplaćuje zdravstveno osiguranje, poseban doprinos za prava u slučaju ozljede na radu ili profesionalne bolesti, poseban doprinos za korištenje zdravstvene zaštite u inozemstvu i doprinos za zapošljavanje.

Obveznik doprinosa iz plaće je radnik. Obveznik doprinosa te obveznik obračunavanja doprinosa te njegovo plaćanje jest poslodavac. S obzirom da radnici ne mogu utjecati na poslodavce glede plaćanja doprinosa ukoliko poslodavac nije uplatio ili je samo djelomično uplatio doprinose, prava radnika se time ne umanjuju te svu odgovornost za propust snosi poslodavac. Budući da je poslodavac obveznik plaćanja te obveznik obračunavanja doprinosa i poreza na dohodak, iz navedenoga slijedi kako navedeni doprinosi terete poslodavca.

Kako je riječ o izdvajanjima koja se moraju naumiti pri svakoj isplati plaće, doprinosi se smatraju administrativno vrlo jednostavnim nametom. S obzirom na to da se za doprinose ne priznaju nikakva oslobođenja ni osobni odbici, ne treba popunjavati ni godišnju poreznu prijavu, pa ni porezna uprava ni porezni obveznici stoga nemaju administrativnih troškova. Doprinosima se u fondove slijevaju veliki iznosi uz relativno niske troškove njihova ubiranja (Kesner-Škreb, 2003, str. 271).

Zakonom o doprinosima („Narodne novine“, broj 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16, 106/18) propisana je obveza plaćanja doprinosa za financiranje obveznih osiguranja, vrste doprinosa, stope i rokovi za obračun i plaćanje doprinosa, obveznici doprinosa, obveznici obračunavanja i plaćanja doprinosa, te ostala pitanja vezana uz poslove prikupljanja i uplate doprinosa. Obveznim osiguranjima, u smislu ovoga Zakona, smatraju se:

- obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti,
- obvezno mirovinsko osiguranje za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje,
- obvezno zdravstveno osiguranje i obvezno zdravstveno osiguranje za slučaj ozljede na radu i profesionalne bolesti.

Doprinosi se plaćaju na plaće. Plaćom se smatraju i novčana naknada i dodatak na plaću što ih poslodavac za određeni mjesec isplati pripadniku operativnih snaga zaštite i spašavanja za vrijeme mobilizacije i sudjelovanja u akcijama pružanja pomoći u RH, ili izvan teritorija RH, a što ih poslodavac, sukladno posebnom propisu, refundira od tijela koje je naložilo mobilizaciju ili sudjelovanje u akcijama pružanja pomoći.

Ministar financija donio je Naredbu o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2020. g. (Narodne novine 125/2019 ). Sve mjesečne i godišnje osnovice u sustavu obveznih doprinosa za 2020. godinu ovise o prosječnom iznosu mjesečne plaće (bruto) isplaćene po jednom zaposlenom kod pravnih osoba u Republici Hrvatskoj u razdoblju siječanj-kolovoz 2019. godine, koja iznosi 8.742,00 kn prema objavi Državnog zavoda za statistiku (Hrvatska obrtnička komora, 2020). Ako je radnik osiguran samo u sustavu generacijske solidarnosti (I. stup) poslodavac obračunava i plaća doprinos za I. stup po stopi od 20%, a ako

je radnik osiguran i u sustavu individualne kapitalizirane štednje (II. stup) tada poslodavac obračunava i plaća doprinos za I. stup po stopi od 15% i za II. stup po stopi od 5%.

Tablica 1: izračun doprinosa na plaću za 2020. godinu

Opće osnovice				
Najniža mjesečna osnovica		3.321,96 kn za obračun bolovanja, stručnog osposobljavanja		
Najviša mjesečna osnovica		52.452,00 kn		
Najviša godišnja osnovica		629.424,00 kn		
Mjesečne osnovice za obračun doprinosa za obvezna osiguranja				
Osnova obveznog osiguranja	Mirovinsko	Zdravstveno		Ukupni doprinosi
	Osnovica	osiguranje*	osiguranje	
	15% + 5%	16,5%		
Samostalna djelatnost obrta				
Obveznici poreza na dohodak	852,35 + 284,12			
	5.682,30		937,58	2.074,05
	1.136,47			
Obveznici poreza na dobit (poduzetnič. plaća)	1.442,43 + 480,81			
	9.616,20		1.586,67	3.509,91
	1.923,24			
Porez plaćaju u paušalnom iznosu	524,52 + 174,84			
	3.496,80		576,97	1.276,33
	699,36			
Samostalna djelatnost slobodnih zanimanja				

Dohodak od samostalne djelatnosti	1.442,43 + 480,81		
	9.616,20	1.586,67	3.509,91
	1.923,24		
Ostale samostalne djelatnosti - dohodak	852,35 + 284,12		
	5.682,30	937,58	2.074,05
	1.136,47		
Samostalne djelatnosti poljoprivrede i šumarstva			
Dohodak od samostalne djelatnosti	721,22 + 240,41		
	4.808,10	793,34	1.754,97
	929,28		
Porez plaćaju u paušalnom iznosu	524,52 + 174,84		
	3.496,80	576,97	1.276,33
	699,36		

Izvor: (Hrvatska obrtnička komora, 2020) dostupno na:  
[https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2019-12/Nove\\_osnovice\\_za\\_obra%C4%8Dun\\_doprinosu\\_za\\_obvezna\\_osiguranja\\_2020.pdf](https://www.hok.hr/sites/default/files/article-docs/2019-12/Nove_osnovice_za_obra%C4%8Dun_doprinosu_za_obvezna_osiguranja_2020.pdf)

Doprinosi za osiguranje plaćaju i korisnici koji obavljaju samostalna zanimanja, kao što su obrtnici, slobodna zanimanja, poljoprivrednici, produženo osiguranje i dr. Oni plaćaju sami za sebe doprinose i to prema propisanoj mjesečnoj osnovici, do petnaestog u mjesecu za prethodni mjesec, prema rješenju koje im izdaje Porezna uprava. O iznosu obračunane plaće i obvezi doprinosa za mirovinsko osiguranje poslodavac izvještava Središnji registar osiguranika (REGOS) na propisanom obrascu R-Sm. Poslodavac je obavezan na propisanom obrascu svaki mjesec obavijestiti i Poreznu upravu o ukupnom iznosu doprinosa koji su dospjeli za plaćanje.

Kontrolu plaćanja doprinosa za obvezna osiguranja provodi Porezna uprava, koja je ovlaštena i za postupak prisilne naplate doprinosa (Hrvatska obrtnička komora, 2020).

### 2.3. Uvjeti za plaću i zahtjevi za plaće

Uvjeti za plaću su iznos novca za koji je tražilac posla zaključio da mu se treba ponuditi da prihvati ponudu za posao. Fiksni troškovi koje je kandidat imao zbog izbora načina života pokreću ovu potrebnu količinu novca. Nažalost, neki kandidati imaju nerealna očekivanja kakvu će plaću donijeti njihove vještine pa se stoga pojavljuje fenomen na tržištu rada da ostaju nezaposleni iako postoje dostupna radna mjesta iz njihove branše.

Značajni poticaji koje dobivaju nezaposleni mogu dovesti do povećanih zahtjeva za plaće koji često nisu realni. Pri tome se pojavljuje takozvani problem „skrivena nezaposlenosti“ koji je bio prisutan u Nizozemskoj i bio nazivan "nizozemskim čudom" zbog velikog pada stope nezaposlenosti tijekom devedesetih. Pokazalo se da je nizozemsko tržište rada pod velikim utjecajem poticaja koji veliki dio stanovništva daju invalidnost, stvarajući problem "skrivena nezaposlenosti" budući da se nezaposleni suočavaju s poticajima za odustajanje od rada. U stvari, iako je stopa nezaposlenosti u Nizozemskoj relativno niska, udio neaktivnih pojedinaca u aktivnim pojedincima vrlo sličan ostatku Europe (Cerda, 2003) a financijski zahtjevi radno aktivnog stanovništva su nerealno visoki.

Fiksni troškovi, uključujući stavke kao što su hipoteka, plaćanja automobila, dječja škola, porezi i režije, ono su na čemu zaposlenik temelji svoje potrebe za postavljanje minimalne razine plaća. Osim ako tragač za poslom očajnički ne traži bilo kakvo zaposlenje, on neće prihvatiti poziciju koja ne pokriva njegove troškove. Ako prihvati radno mjesto koje nudi iznos plaće koji je manji od realnih zahtjeva za plaćom, poslodavac može računati na činjenicu da će nastaviti tražiti posao ali potajno. Isto će se dogoditi i ukoliko ima nerealne zahtjeve za plaćanje. Ako su mu zahtjevi za plaćom bili nerealni, nastavit će tražiti, ali neće pronaći ništa. Ako je plaća usklađena po tržišnoj stopi, on će saznati da je to slučaj i zadržati posao. Zbog toga poslodavci traže od podnositelja zahtjeva da navedu svoje plaće u trenutku prijave za posao. Ako su zahtjevi za plaćom previsoki, gubljenje je vremena provesti razgovore s kandidatom koji nikada neće prihvatiti posao. Ako je kandidat trenutno zaposlen, nemaju puno razloga za

smanjenje plaće. Ako je kandidat nezaposlen, poslodavac će možda imati više prostora za vrcanje kako bi natjerao osobu da prihvati nižu plaću (Heatfield, 2019).

Plaće moraju održavati pravičnost, konkurentnost, podudaranje s očekivanjima zaposlenika, jačanje pozitivnog ponašanja zaposlenika i uklanjanje svih neslaganja. Druga svrha plaća uključuje razvijanje najučinkovitijeg sustava, organizaciju menadžmenta i interesa zaposlenika, kao i održavanje dobrih industrijskih odnosa i harmonije. Ako se sve to postigne u organizaciji, definitivno će zaposlenici biti ozbiljno motivirani i uložiti više truda u svoj posao. Plaće koje moraju isplaćivati organizacije moraju biti u mogućnosti privući talentirane ljudske resurse, služiti kao zakonski uvjeti, pomoći zadržati i konačno motivirati zaposlenike na njihovom poslu što će povećati individualni učinak i nepromjenjivo poboljšati organizacijske performanse. Međutim, trebaju postojati neki koncepti različitih plaća koje organizacije isplaćuju poput minimalne i poštene plaće. Na primjer, minimalna plaća iznos je naknade, koja je upravo dovoljna da prosječnom radniku omogući ispunjenje svih njegovih financijskih obveza; primjenjiv je na radnike u cijeloj zemlji i uređen je zakonom (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015).

Poslodavac zna da je traženje kandidata čiji su zahtjevi za plaćom veći od raspona plaća koji namjerava isplatiti zaposleniku gubitak vremena i energije. Unatoč tome, mnoge tvrtke odbijaju otkriti raspon svojih plaća kandidatima za posao. Mnogi kandidati za posao ne žele iznositi očekivanu plaću iz straha da će se i sami nehotice diskvalificirati. Na taj način se kroz pregovore nastoji smanjiti plaća od strane poslodavca (Milkovich & Newman, 2005).

Međutim, podnositelj zahtjeva koji ne odgovori potencijalnom poslodavcu na pitanje o potrebama za plaćom riskira da se njegov zahtjev ne razmotri. Iako kandidati za posao vjeruju da je prva strana koja razgovara s brojevima u nepovoljnom položaju u pregovorima o plaći, poslodavac ima opravdane razloge zašto ne želi razmatrati kandidate koje si ne mogu priuštiti.

Mnogi poslodavci smatraju da će kandidati pretpostaviti da zaslužuju vrh raspona ako otkriju svoj raspon. Uz to, ne žele platiti više nego što moraju i svoju ponudu mogu temeljiti na izjavi kandidata, a ne na stvarnoj tržišnoj stopi.

## 2.4. Plaća kao motivacijski faktor

Motivacija zaposlenih ne predstavlja isključivo područje psiholoških i socioloških problema u radnom okruženju te ponašanja na radnom mjestu već je temeljno pitanje menadžmenta ljudskih potencijala i predstavlja aktivnosti u kojima je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su njegovi unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike (Buntak, Droždek, & Kovačić, 2013, str. 56).

Plaća predstavlja najvažniji motivacijski faktor u poslovanju. Ona predstavlja oblik motiviranja koji se temelji na materijalnim motivacijama odnosno kompenzacijama za obavljeni rad. Jedan od temeljnih postulata poslovanja jest kako je radnik koji je zadovoljan s plaćom uspješan radnik. Vjerojatnije je da će radnik ostvariti svoj potencijal ako je zadovoljan plaćom koju zarađuje. Osoba koja zarađuje visoku plaću osjeća se motiviranom za dobar posao, jer želi ugoditi svom poslodavcu da zadrži svoj položaj. Njegova plaća donosi mu osjećaj sigurnosti, omogućuje mu da se osjeća postignutim i daje mu visok status u kojem uživa. Osoba je puno spremnija odvojiti dodatne sate u uredu ako smatra da su njegove financijske nagrade poštena razmjena dobara.

Iako su nematerijalne motivacije značajne u vođenju poslovanja i uspješnom menadžmentu ljudskih potencijala, prvenstveni motivacijski faktor ipak su plaće. Vrsta nagrade koju zaposlenik prima utječe na njegovo zadovoljstvo. Vrste plaća poput fleksibilne plaće i naknada mogu povećati ili smanjiti različite aspekte zadovoljstva na različite načine. Osim vrste plaće, visina nagrade i posebice relativna visina nagrade, primjerice u usporedbi s ostalim zaposlenicima utječu na zadovoljstvo plaćom. Zaposlenici su prema tome zadovoljniji kad svoju fiksnu plaću doživljavaju kao "poštenu" u odnosu na njihov doprinos u organizaciji. Referenca koja se koristi za određivanje 'poštenosti' su plaće koje primaju drugi zaposlenici u istoj organizaciji (Snoekeer, 2010, str. 15).



Plaća kao najvažniji oblik naknade za zaposlenika je važna zaposlenicima kao pojedincima jer iznos naknade odražava veličinu njihovog rada među samim zaposlenicima, njihovim obiteljima i društvu. Naknada se često naziva i nagradom i može se definirati kao bilo koji oblik nagrade koja se daje zaposlenicima kao nagrada za doprinos koji daju organizaciji (Sudiardhita, Mukhtar, & Hartono, 2018).

Kada tvrtka ne plaća dobro svoje zaposlenike, opća motivacija kod zaposlenika je niska. Uslijed toga ne samo što će oni loše obavljati svoj posao već će i prikriveno tražiti drugo zaposlenje. Mnogi će radnici možda morati uz postojeći posao obavljati i još jedan posao kako bi sastavili kraj s krajem, zbog čega su umorni, premoreni i ogorčeni. Stope učinka obično su niske, budući da radnici osjećaju malo motivacije za prekoračenje standarda, a stope odsutnosti uglavnom su visoke. Promet zaposlenih u tim je tvrtkama često vrlo velik, jer ljudi ne žele raditi u tvrtki koja plaća ispod industrijskih standarda.

Učinkovita strategija plaća i dobro određen stupanj plaće može doprinijeti održavanju kvalitete rada radne jedinice i motiviranosti zaposlenika, ostvarenju vizije i misije te postizanju radnih ciljeva. Novac je pri tome nedvojbeno glavni čimbenik koji tjera motivaciju osobe da se istakne (Snoekeer, 2010). S druge strane, zadovoljstvo je usko povezano s karakteristikama čimbenika koji generiraju ili iniciraju ponašanje a primanje plaće svakako je motivacijski faktor koji inicira bolji rad pojedinca.

S druge strane, učinak visoke plaće često može biti prikriven plaćom zasnovanom na učinku. Korištenje strategije plaćanja temeljenog na učinku može radniku pružiti dodatnu motivaciju da radi svoj posao najbolje što može. Ovo može biti učinkovit način da se potakne zaposlenike za zaradu dodatnih novčanih bonusa ukoliko izvanredno obavlja svoj posao. Međutim, ovakav način plaćanja ponekad ima i kontra učinak jer dovodi do nesigurnosti kod zaposlenika koji se boje da će, ukoliko ne obave dovoljno dobro posao, biti uskraćeni za primanja. Stalna, fiskna plaća pri tome se čini boljim rješenjem jer je čvrsto određena i jamči sigurnost da će na kraju mjeseca zaposlenik dobiti isplatu i podmiriti svakodnevne troškove. Idealan model se pri tome pojavljuje u hibridnom obliku u kojem je zagwarantirana plaća s mogućnošću dodatnih bonusa za izvanredno obavljen rad.

Veće plaće koje primaju zaposlenici imaju tendenciju utjecati na veću razinu radne motivacije zaposlenika. To je u skladu s teorijom očekivanja, prema kojoj će naknada koja se temelji na

vještinama i postignućima motivirati zaposlenike. Teorija očekivanja navodi kako će zaposlenik biti motiviran uložiti veći napor ako osjeća kako će njegov rad biti prepoznat i nagrađen ukoliko ostvari dobru ocjenu učinka. Dobru procjenu ostvarit će dodjelom nagrade u industriji poput bonusa, povećanja plaće odnosno nadnica ili unapređenja i nagrada koje mogu zadovoljiti radnike (Milkovich & Newman, 2005).

Također pomoću kalkulatora za izračun plaće brzo i jednostavno možete izračunati svoju plaću u bruto ili neto iznosu te dobiti detaljniji izvještaj o doprinosima za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te ostale doprinose na plaću. (posao, 2021)

Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje.

Primjenom znanstvenih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim potencijalima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a time i povećanju konkurentske sposobnosti i vrijednosti poduzeća.

Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava. Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba.

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može izvana vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ako zdušno obavlja svoj posao.

Danas postoji veći broj teorija motivacije, no tri su osnovne kategorije:

**Teorije potreba** (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) koje polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije nam objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe.

**2. Teorije vrijednosti** (Mc Clelland, 1973.) uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba, potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći pridat će i veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha;

**3. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja** naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje.

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera da zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike.

Osnovne motivacijske tehnike su:

### 1. Materijalne kompenzacije

### 2. Nematerijalne kompenzacije.



Slika 1. Motivacijska kompenzacija

### 3. ODREĐIVANJE PLAĆE

Dobri poslodavci ulažu velike napore kako bi razumjeli i stvorili raspon plaća koji je konkurentan na tržištu rada. Žele privući i zadržati superiorne zaposlenike i znaju da zahtjevi za plaćom budućeg zaposlenika pokreću odluke o zapošljavanju. Neće kandidatu dati nisku ponudu, čak i ako je kandidat jasno stavio do znanja da je spreman prihvatiti ponudu koja je niža od tržišne. Ako zaposlenik otkrije da vrijede više nego što poslodavac plaća, moral će pasti i zaposlenik će nastojati što prije otići. Promet je skup, pa ušteda od nekoliko dolara plaćanjem ispod tržišne stope može se vratiti. Sudjelovanje u istraživanjima tržišta plaća radi stvaranja pouzdanog resursa za istraživanje plaća postalo je presudno za razumijevanje zahtjeva za plaćama kvalificiranih kandidata za posao. Trenutno istraživanje o plaćama eskalira internetskim resursima kao što su kalkulatori plaća, što olakšava određivanje i razumijevanje plaća. Također kandidatima olakšava pronalaženje tržišnih vrijednosti, smanjujući informacijsku asimetriju koja često muči pregovore o plaćama (Heatfield, 2019).

Kad poslodavac potencijalnom zaposleniku ponudi plaću, mnogi će kandidati pokušati pregovarati o većoj plaći. Hoćete li pregovarati u ovom trenutku ili ne, ovisi o vama, ali pregovaranje je uobičajeni aspekt postizanja prihvatljive plaće, tako da poslodavac mora pregovarati. Inače, vaš najbolji kandidat može se jednostavno udaljiti.

Svi znamo da plaća nije glavni motivator no adekvatna plaća je važna za zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Kvalitetno definiran susstav plaća jasno odražava internu i tržišnu vrijednost svakog posla te pruža način za učinkovito upravljanje ljudskim kapitalom i efikasnošću rada. (Prava formula d.o.o., n.d.)

Bez obzira na vrstu i trajanje radnog odnosa radnici imaju pravo na pravedno i jednako postupanje u pogledu radnih uvjeta, pristupa socijalnoj zaštiti i osposobljavanja. Potiče se prijelaz prema zapošljavanjuna neodređeno vrijeme. U skladu sa zakonodavstvom i kolektivnim ugovorima osigurava se potrebna fleksibilnost poslodavca da se brzo prilagode gospodarskim promjenama. Spriječava se sklapanje radnih odnosa s nesigurnim radnim

uvjetima, uključujući zabranu zloupotrebe nestandardnih ugovora. Sada dolazimo do plaća. Radnici imaju pravo na pravedne plaće s kojima se može dostojno živjeti. Osigurava se primjerena minimalna plaća kojom se mogu zadovoljiti potrebe radnika i njihovih obitelji u određenim nacionalnim gospodarskim i društvenim uvjetima te pristup zapošljavanju i poticaji za traženje zaposlenja. Sprečava se siromaštvo zaposlenih. Sve plaće utvrđuju se transparentno i predvidljivo u skladu s nacionalnom praksom i poštujući autonomiju socijalnih partnera. Europska komisija danas predlaže direktivu EU-a kako bi se osiguralo da su radnici danas u EU zaštićeni odgovarajućim minimalnim plaćama koje omogućuju pristojan život gdje god radili. Odgovarajuće minimalne plaće također mogu pomoći u smanjenju razlike u plaćama među spolovima, budući da više žena nego muškaraca zarađuje minimalnu plaću. Prijedlog također pomaže u zaštiti poslodavaca koji isplaćuju pristojne plaće radnicima osiguravajući poštenu konkurenciju (Europska komisija, n.d.)

### 3.1. Određivanje plaće ugovorom o radu

Ugovor o radu je potpisani ugovor između pojedinog zaposlenika i poslodavca ili sindikata. Njime se utvrđuju prava i odgovornosti dviju strana: zaposlenika i poduzeća.

Ugovor obično predviđa plaću ili "osnovnu naknadu" i beneficije. Plaća je zajamčena u iznosu od "ne manje od" određenog iznosa, a stranke se ponekad dogovore da će zaposlenik imati pravo na godišnja povećanja plaće.

Prilikom sklapanja radnog odnosa potrebno je potpisati ugovor o radu u kojem je navedena stavka kolika će biti plaća zaposlenika, u skladu s odredbama Zakona o radu (Narodne novine, br. 93/14, 127/17 i 98/19). Prema tome, unutar svakog ugovora o radu mora biti određena odredba o osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja zaposlenik ima pravo. Dakle, plaća radnika mora biti određena (na način da je ugovorom o radu utvrđen njen iznos) ili određiva (na način da je ista utvrđena kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu na koje upućuje ugovor o radu).

Pri tome u skladu s odredbama Zakona o radu pojam plaće obuhvaća plaću u njezinom bruto iznosu te je poslodavac u trenutku isplate plaće prema posebnim propisima dužan iz bruto plaće obračunati i obustaviti doprinose iz plaće, porez na dohodak, prirez porezu na dohodak te neto svotu koju izravno isplaćuje radniku. Na dan isplate plaće poslodavcu dospijeva i obveza plaćanja doprinosa na plaću, koji su propisani kao obveza poslodavca (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2020). Važno je naglasiti kako obračun plaće obvezno sadrži podatke propisane Pravilnikom o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine (Narodne novine, br. 32/15 i 35/17).

### 3.2. Određivanje plaće pravilnikom o radu

Ugovor o radu umjesto izričito navedenog iznosa plaća može imati postavljenu opciju prema kojem je iznos plaće određen pravilnikom o radu. Na ovaj način poslodavac si ostavlja prostor za promjenu visine plaće bez promjene ugovora o radu, u skladu s odredbama Zakona o radu koji ovakvu formulaciju za određivanje plaća i nekih drugih odredbi Ugovoru o radu dopušta.

Ukoliko se primjerice putem pravilnika o radu na koji se poziva Ugovor o radu promijeni iznos plaće, tada se automatizmom mijenja i iznos plaće na koji zaposlenik ima pravo. Drugim riječima, ukoliko se sklopljeni Ugovor o radu poziva na neki drugi izvor prava (zakon, kolektivni ugovor, pravilnik o radu), tada je to generalno određenje koje ne vrijedi isključivo na odredbe tog drugog izvora prava na dan sklapanja Ugovora o radu već se posljedično primjenjuje u skladu s promjenama tijekom radnog odnosa. Drugim riječima, Ugovor o radu određuje kako se iznos plaća određuje aktualnim kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu u svakom trenutku izdavanja plaće. Iznimno, Ugovor o radu može se pozivati na drugi izvor prava izričito na određeni datum (ili broj izdanja u Narodnim novinama itd.) te tada ostaje fiksno određen navedenim dokumentom.

Istina, ovakvo ugovaranje plaće sadržajno je vrlo slično situaciji kada u ugovoru o radu stoji odredba da plaću samostalno određuje poslodavac. Potonja ugovorna odredba prema kojoj se određivanje plaće ostavlja poslodavcu može značiti samo da plaća nije ugovorena, što proizlazi iz Zakona o obveznim odnosima koji propisuje da se odredba ugovora kojim se određivanje cijene ostavlja na volju jednom ugovaratelju smatra kao da nije niti ugovorena i tada kupac duguje cijenu kao u slučaju kada cijena nije određena (Moj posao, 2020).

Određivanjem plaće putem pravilnika o radu omogućuje se prostor poslodavcu za smanjivanje ili povećanje plaće u skladu s poslovanjem ili neočekivanim događajima na tržištu rada i gospodarskim kretanjima koji utječu na poslovanje poduzeća. Ipak pri tome treba imati na umu kako poslodavac ne može samostalno mijenjati pravilnik o radu već se promjene u tom pravilniku donose u skladu s predviđenom zakonskom procedurom u kojoj je za valjanost pravilnika neophodno provesti savjetovanje s radničkim vijećem i dobiti njihovu suglasnost. Ukoliko dođe do promjene pravilnika o radu bez suglasnosti radničkog vijeća, ono ima pravo od suda tražiti proglašenje novog pravilnika o radu nevažećim.

Dakle, promjena pravilnika o radu ne može se poistovjetiti s jednostavnom odlukom poslodavca o promjeni plaće. Radi toga, dok ugovorna odredba koja upućuje da plaću jednostrano određuje poslodavac svojom odlukom ne proizvodi učinke, odredba kojom se upućuje na pravilnik o radu proizvodi učinke u skladu sa Zakonom, dakle i u onom slučaju kada se pravilnik o radu kasnije izmijeni (Moj posao, 2020).

### 3.3. Određivanje plaće kolektivnim ugovorom

Ugovori o radu koje sklapa zaposlenik i poduzeće veoma često upućuju da se plaća određuje u skladu s kolektivnim ugovorom. Kolektivni ugovori se mijenjaju pa se mijenja i vrijednost plaće, te radnik svaki put ima pravo na onu plaću koja je određena upućenim kolektivnim ugovorom.

Pri primjeni kolektivnih ugovora radnici obvezno primjenjuju kolektivne ugovore koje su potpisali ili koje je udruga čiji su članovi naknadno potpisala ali i one kolektivne ugovore za koje je ministar rada donio odluku o proširenju.

Kolektivni ugovori o radu zahtijevaju kako se radni odnos može utemeljiti isključivo ugovorom o radu u pisanoj formi, pri čemu taj ugovor mora biti potpisan od strane obje ugovorne strane prije početka rada, od kojega po jedan primjerak zadržava svaka ugovorna strana. Ugovor o radu mora sadržavati sve uglavke propisane zakonom. Osim bitnih uglavaka propisanih zakonom, ugovor o radu mora sadržavati naznaku koeficijenta ili bruto plaće u novcu za grupu složenosti poslova odnosno tarifnu skupinu u koju su razvrstani poslovi koje će obavljati radnik. Bruto plaća mora biti jednaka ili veća od iznosa plaće sukladno mjerilima iz kolektivnog ugovora (Kolektivni ugovor za graditeljstvo, NN 93/20).

Najniža osnovna plaća za najjednostavnije poslove utvrđuje se počevši od 1. rujna 2020. u mjesečnom iznosu 4.200,00 kuna. Prema Tarifnim stavovima koji čine Prilog 1. Drugim izmjenama i dopunama Kolektivnog ugovora, u najjednostavnije poslove (I. grupa složenosti) spadaju poslovi transportnih radnika, pomoćnih radnika, čistača, domara, čuvara-zaštitara i dostavljača, za koje se mora isplatiti osnovna plaća od 4.200,00 kuna. Nakon toga u Tarifnim stavovima slijedi još 10 grupa poslova od kojih je za X. grupu, koja je od najvećeg značaja, određena plaća od 11.130,00 kuna. Međutim ako dođe do pogoršanja gospodarske situacije u graditeljstvu a koje se definira smanjenjem obujma građevinskih radova u Republici Hrvatskoj u odnosu na prethodni kvartal, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku, ili drugih opravdanih razloga, ugovorne strane se obvezuju u roku od 30 dana od prijedloga jedne od strana ugovoriti smanjenje najniže osnovne plaće za najjednostavnije poslove, koja ne može biti manja od 95% iznosa minimalne plaće utvrđene posebnim propisom (Terek, 2020).

U slučajevima prekovremenog rada, obavljanja pola u otežanim uvjetima ili u slučaju rada nedjeljom ili blagdanom, radnik ostvaruje pravo za dodatak na plaću. Pri tome se prekovremeni rad dozvoljava isključivo u slučajevima kada dolazi do izvanrednih okolnosti koje povećavaju radni obujam ili u slučajevima utjecaja viših sila, te je ograničen na deset sati tjedno. U slučaju rada nedjeljom, blagdanom ili tijekom neradnih dana radniku se plaća povećava sukladno propisanoj visini plaće za rad na te dane. Jednako vrijedi i za noćni rad. Ukoliko se različiti oblici izvanrednog rada kombiniraju, dodaci se kumuliraju, primjerice u slučaju noćnog rada nedjeljom, ili rada na blagdan koji je u isto vrijeme i nedjelja.

### 3.4. Jednakost plaća

Nejednakost plaća je velika i raste u mnogim zemljama. Različite zemlje imaju različite institucije na tržištu rada koje pokušavaju ublažiti nejednakost na tržištu rada, uključujući minimalne plaće, subvencije za radnike s niskim plaćama poput Odobrenja za porez na zarađeni dohodak i sindikalne ugovore. U većini europskih zemalja kolektivni ugovori uobičajena su praksa i pokrivaju većinu radnika. Obično se tvrtke i sindikati koji pripadaju određenom sektoru pregovaraju oko rasporeda plaća za određeno zanimanje. Ovaj raspored plaća odnosi se na sve radnike u tom sektoru, bez obzira na njihovo mjesto i pripadnost ili ne članstvu u sindikatu.<sup>1</sup> Cilj je izjednačiti plaće kod poslodavaca i smanjiti nejednakost. Kolektivno pregovaranje prevladava u Austriji, Belgiji, Danskoj, Finskoj, Francuskoj, Grčkoj, Irskoj, Islandu, Italiji,



Nizozemskoj, Norveškoj, Portugalu, Sloveniji, Španjolskoj i Švedskoj, iako se zemlje razlikuju po tome koliko su njihovi nacionalni ugovori obvezujući (Boeri, Ichino, Moretti, & Posch, 2019, str. 5).

Zaposlenici su motivirani kad smatraju da je dobiveno (tj. plaća) jednako uloženom (tj. trudu) radnom ponašanju. Neravnoteža između uloženog i dobivenog stvara nezadovoljstvo. Ako se zaposlenicima čini da su drugi plaćeni više za isti trud, reagirat će negativno (izbjegavati dužnosti i obveze) da bi ispravili ravnotežu uloženog i dobivenog (Milkovich & Newman, 2005).

U Republici Hrvatskoj jednakost plaća prvenstveno je usmjereno prema izjednačavanju plaća za muškarce i žene za obavljanje istog rada. Iako je u teoriji zakonom zajamčena jednaka plaća za isti rad neovisno o spolovima kroz mehanizme sprečavanja diskriminacije, u praksi se i dalje pojavljuje diskriminacija plaća po rodnoj osnovi. Treba pri tome napomenuti kako je Zakonodavstvo Republike Hrvatske u Zakonu o radu jasno odredilo značaj i odrednice jednakog rada i jednakih plaća za isti rad pri čemu je među vodećim zakonskim odredbama na prostoru cijele Europske unije.

Jednakost je zajamčena Ustavom, Zakonom o suzbijanju diskriminacije i Zakonom o ravnopravnosti spolova.

U skladu s člankom 14. Ustava, "Svatko u Republici Hrvatskoj ima prava i slobode, neovisno o njegovoj rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju ili drugim osobinama. Svi su pred zakonom jednaki". Članak 17(1) Ustava propisuje određene situacije u kojima je moguće ograničiti prava i slobode koje su inače zajamčene Ustavom (npr. u slučaju rata ili jasne i postojeće prijetnje nezavisnosti i cjelovitosti Republike Hrvatske, kao i u slučaju bilo koje prirodne katastrofe). Ipak, Ustav propisuje da opseg tih ograničenja mora biti proporcionalan prirodni prijetnje te ne smije dovesti do nejednakosti građana na temelju njihove rase, boje kože, spola, jezika, vjeroispovijesti te državnog ili društvenog porijekla. Zakona o suzbijanju diskriminacije zabranjuje diskriminaciju na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta,

izražavanja ili spolne orijentacije. Diskriminacijom se smatra stavljanje osobe u nepovoljniji položaj na temelju razloga za diskriminaciju. Zakon uključuje detaljan popis 21 osnove za diskriminaciju te zabranjuje diskriminaciju po tim osnovama. Zakon o ravnopravnosti spolova zabranjuje diskriminaciju na osnovi spola i stvara jednake mogućnosti za žene i muškarce. Diskriminacija na temelju spola označava svaku razliku, isključenje ili ograničenje učinjeno na osnovi spola kojemu je posljedica ili svrha ugrožavanje ili onemogućavanje priznanja, uživanja ili korištenja ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkom, gospodarskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili drugom području na osnovi ravnopravnosti muškaraca i žena, obrazovnom, ekonomskom, socijalnom, kulturnom, građanskom i svakom drugom području života (Mojaplaca.org, 2020).

#### **4. PLAĆE I MODELI NAGRAĐIVANJA**

Dva temeljna oblika motivacija su materijalne i nematerijalne motivacije. Pri materijalnim motivacijama najvažniji faktor čine upravo plaće kao stalno prisutan motivirajući faktor za zaposlenike da obavljaju svoj posao. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti predstavlja temeljan korak pri ocjenjivanju čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta. (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sukladno rezultatima takvih praćenja određuje se ne samo određivanje plaća već i dodatnih financijskih nagrađivanja.

Motivacija ima značajnu ulogu u svakoj organizaciji u modernom društvu jer samo ako su zaposlenici motivirani mogu biti produktivniji. U poduzeću menadžeri obično poduzimaju mjere poput povećanja plaća i napredovanja kako bi motivirali radnike. U posljednjem desetljeću proveden je velik broj istraživanja o čimbenicima koji motiviraju zaposlenike da daju sve od sebe (Milkovich & Newman, 2005). U pravilu se pri tome smatra kako je plaća najvažniji čimbenik motiviranja zaposlenika. Međutim, drugi vjeruju da su čimbenici poput odgovornosti i sigurnosti posla od vitalne važnosti. Stoga plaća nije najvažniji čimbenik motiviranja zaposlenika i postoje nefinancijski čimbenici koji su važniji od plaće. Ipak plaća je čimbenik koji je redovit i koji osigurava materijalnu egzistenciju i stoga je faktor koji se nikako ne smije odbaciti prilikom analize ljudskih potencijala i motivacije zaposlenika.

Plaćanje se može provesti prema učinku i prema pravu. Ukoliko se plaća dodjeljuje prema pravu, tada je riječ o plaći koja nije povezana s učinkom radnika već je određena ugovorom o radu. Ovakav oblik plaćanja smatra se izrazito destimulirajući jer se na taj način plaće dodjeljuju neovisno o radu pa radnik nema potrebe značajnije se potruditi za ostvariti uspješan rad i dobivanje plaće. Međutim, kako je ranije spomenuto, plaće nisu jedini motivacijski faktor, već je često važniji faktor sigurnost posla pa stoga ovakav oblik plaćanja ne mora nužno biti nemotivirajući za rad (Heatfield, 2019).

Drugi oblik, primjeren prvenstveno poduzećima koja se natječu za konkurentnu prednost na tržištu jest plaćanje prema učinku. Da bi plaća prema postignuću postigla svoj puni potencijal, njome treba bolje upravljati što zahtijeva potpunu reorganizaciju načina na koji se dodjeljuju povišice poput: poboljšanja točnosti ocjenjivanja radnog učinka, dodjeljivanja dovoljnog iznosa novca da se radni učinak doista nagradi i osiguranje različitosti povišice za postignuće kroz razine radnog učinka (Milkovich & Newman, 2005). U pravilu se ipak pojavljuje najčešće u praksi hibridni oblik pri kojem je određena minimalna plaća a kao motivacijska tehnika za zaposlenike dodjeljuje se povišica na plaću ovisno o radnom učinku.

#### 4.1. Modeli i etika plaća

Etika i moral pojmovi su koji se odnose na 'dobro i loše' i 'dobro i loše' ponašanje. Obično se ti izrazi koriste naizmjenično. Etika i moral su prilično različiti i mogu se međusobno proturječiti ili čak isključiti. Ono što je nemoralno za nekoga ili za zajednicu, možda ne bi bilo nemoralno za drugog. Moral se odnosi na vlastita načela pojedinca ili zajednice koja se odnose na 'dobro i zlo' i 'dobro i loše', a etika se odnosi na pravila predviđena kodeksima ili načelima. Osim što je osobni ili lokalni, moral za mnoge ljude ima i religioznu konotaciju. Etika ili moralna filozofija grana je filozofije. Izraz etički nedavno se koristi zajedno s ekonomijom, poslovanjem, medicinskim djelatnostima, pravom itd.

Poslovna etika ne bavi se samo poslovnim aplikacijama već i normama, vrijednostima i značenjima. Prava zaposlenika glavno su pitanje kojim se bavi poslovna etika. Plaća je temeljna za prava zaposlenika i stoga je veoma važan faktor ne samo upravljanja ljudskih potencijala u smislu njihove motivacije već i same etike poslovanja određene organizacije. Sustav

upravljanja naknadama zasnovan na pretpostavci da bi bilo prikladno sustavno ispitivanje zahtjeva i aktivnosti za upravljanje naknadama u smislu poslovne etike.

Plaća je važna stavka troškova za tvrtke i osnovni izvor prihoda zaposlenika. Plaća se također odnosi na odnos razmjene između zaposlenika i poslodavca. Ova razmjena, u kojoj zaposlenici prodaju svoje vrijeme i vještine za uzvrat za naknadu, oblikovana je u skladu s četiri alternativne norme (Milkovich & Newman, 2005, str. 133):

- maksimiziranje dobiti,
- kapital,
- pravičnost i
- potreba

Odgovarajuće norme za određivanje plaće iz perspektive poslovne etike razlikuju se ovisno o karakteristikama društva. Dok tradicionalne vrijednosti često ističu normu „jednakost“ kao važnije i učinkovitije za određivanje plaća, suvremene kulture utemeljene u zajednici, koje favoriziraju dijeljenje zasnovano na apsolutnoj jednakosti, doprinosu i trudu, možda više vole naziv norme „pravednost“. Prethodne studije otkrile su da demografske varijable kao što su dob, obrazovanje, profesija i spol; organizacijski čimbenici kao što su sustavni sustav upravljanja naknadama i veličina organizacije; a društvene i kulturne vrijednosti organizacija utječu na normu koja se koristi u određivanju plaća (Demir & Acar, 2014, str. 138).

Kad se primjenjuje struktura plaća, poštena naknada podrazumijeva pravedno plaćanje za rad ili za osobu u usporedbi s drugom. Poštena struktura plaća osigurava pošteno plaćanje u usporedbi s danim poslom. Stoga bi osnovna plaća zaposlenika, kao bitna komponenta ukupne plaće, trebala biti poštena, a svakom zaposleniku trebao bi se isplatiti odgovarajući iznos koji udovoljava kriterijima rada, napora, vještina, sposobnosti i osposobljenosti i ne pokriva samo osnovne potrebe (Milkovich & Newman, 2005). Za pravičnu strukturu plaća potrebne su dvije osnovne jednakosti, odnosno unutarnja jednakost i vanjska jednakost. " Unutarnja jednakost za osiguravanje pravde u strukturi plaća znači da je plaća isplaćena zaposleniku jednaka plaći zaposlenicima koji obavljaju slične poslove slične kvalitete i kvantitete u istoj organizaciji. U strukturama plaća zasnovanim na vrijednosti rada, razlike u platama u organizaciji mogu se potkrijepiti na temelju znanja, vještina, sposobnosti, mentalnog ili intelektualnog napora i

radnih uvjeta potrebnih za rad (Demir & Acar, 2014, str. 140). U strukturama plaća koje se temelje na pojedincima, plaća se utvrđuje uzimajući u obzir vještine ili kompetencije zaposlenika.

Kad se primjenjuju strukture plaća zasnovane na radu, potrebne su objektivne i znanstvene metode vrednovanja rada kako bi se osiguralo da se sav rad pošteno procjenjuje i kako bi se pošteno utvrdile vrijednosne razlike između rada u poduzeću. U pojedinačnim strukturama plaća vještine i kompetencije koje su ključne za učinkovito obavljanje posla određuju se odgovarajućim metodama koje se pridržavaju pravila poslovne etike. Plaća se definira na temelju vještina ili kompetencija pojedinaca; dakle, zaposlenici s jednakim vještinama ili kompetencijama dobivaju istu osnovnu plaću (Milkovich & Newman, 2005). Vanjska jednakost za osiguravanje pravednosti u strukturi plaća znači da je plaća koju poslodavci isplaćuju zaposlenima jednaka plaći zaposlenicima koji obavljaju slične poslove u različitim poduzećima u istom sektoru na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou

## 4.2. Ocjenjivanje radnog učinka

Ocjenjivanje radnog učinka zaposlenika kontinuirani je proces komunikacije između menadžera i zaposlenika, sa zajedničkim ciljem postizanja strateških ciljeva tvrtke. To je temelj za rad i angažman zaposlenika u bilo kojoj organizaciji koja želi da zaposlenici postignu svoj maksimalan potencijal i povećaju produktivnost i uspjeh.

Jednostavna činjenica da se zaposlenici razlikuju prelako se previdi u formuliranju strategije kompenzacije. Pojedinačni zaposlenici pridružuju se organizaciji, donose odluke o ulaganju, komuniciraju s kupcima, dizajniraju nove proizvode, sastavljaju komponente itd. Pojedinačni zaposlenici primaju plaću. Glavno ograničenje suvremenih platnih sustava je stupanj u kojem se pojedinačne potrebe i sklonosti zanemaruju. Stariji, visoko plaćeni radnici možda će htjeti odgoditi porez stavljanjem svoje plaće u mirovinske fondove, dok mlađi zaposlenici mogu imati velike novčane potrebe za kupnju kuće, uzdržavanje obitelji ili financiranje obrazovanja. Parovi s dvostrukom karijerom koji su medicinski prekomjerno osigurani možda će radije koristiti veći dio svoje zajedničke plaće za brigu o djeci, osiguranje automobila, financijsko savjetovanje ili druge pogodnosti poput fleksibilnog rasporeda (Milkovich & Newman, 2005, str. 43).

Proces koji se često kombinira i usmene i pisane komponente odvija se tijekom cijele godine i obično rezultira godišnjom ocjenom učinka. Čitav ovaj proces komunikacije uključuje definiranje jasnih specifičnih očekivanja, postavljanje ciljeva, uspostavljanje ciljeva, pružanje stalnih povratnih informacija i ispitivanje rezultata. Upravljanje izvedbom sljedeće generacije ne odnosi se na postavljanje godišnjih ciljeva, već na personalizirane ciljeve za zaposlenike, koji se mijenjaju dinamično kao i posao. To se ne uklapa samo s dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju, već zaposlenicima daje povratne informacije u stvarnom vremenu o njihovom uspjehu, dopuštajući im da se samoispravljavaju i pruža im osjećaj uspjeha (Sule, Iyabo, Obasan, & Banjo, 2015).

Da bi upravljanje učinkom bilo učinkovito, menadžeri moraju dobiti precizne podatke u skladu s točno određenim mjernim podacima. Oni bi trebali moći vidjeti podatke u bilo kojem trenutku kako bi mogli postaviti prave ciljeve za uspjeh. Softver za upravljanje učinkom trebao bi analizirati i pomoći menadžerima u njihovom zaključivanju i ocjenjivanju zaposlenika. Međutim, softverska rješenja ne daju konačnu ocjenu već samo mogu biti pomoć pri odlučivanju menadžera koji provode ocjenjivanje radnog učinka.

Treba pri tome imati na umu da je ocjenjivanje radnog uspjeha komunikacijski proces između poslodavaca i zaposlenika ključan za napredak i rast svake organizacije. Da bi se mogao pravilno provoditi, sustavi za upravljanje učinkom mogu podržati menadžere i učiniti proces lakšim i mnogo uspješnijim (Milkovich & Newman, 2005). Pri odabiru platforme kao takve, menadžeri bi trebali uzeti u obzir njene sastojke i osigurati da ona sadrži ključne komponente koje ovaj ciklus čine najkomunikativnijim, najučinkovitijim i najuspješnijim.

Temeljem postignuća koje postižu zaposlenici određuju se dodatne kompenzacije za njihov rad kao dio materijalnih motivacijskih tehnika. Postoji nekoliko oblika dodatne kompenzacije koja se plaća prema postignuću, a to su: paušalni dodaci (namjera paušalnih dodataka najčešće je uvjetovana kulturom pripadnosti po pravu gdje nema jasnih očekivanja vezanih uz kontinuitet povišenja), pojedinačne promptne nagrade (vezane su uz neke posebne projekte ili neke oblike radnog vremena učinka koji uvelike nadmašuju očekivanja da zaslužuju dodatak), pojedinačni poticajni planovi (vezani su uz postizanje nekog cilja i unaprijed određene razine radnog učinka (Milkovich & Newman, 2005).

Metoda radnog učinka ima više i ovisi o radnom mjestu i opisu posla. Odabire se metoda koja odgovara zaposleniku ili grupi. (Marušić 2001).

Prvo je metoda rangiranja- za male grupe od 10 do 20, zaposlenici se rangiraju prema uspješnosti od najvišeg do najnižeg. Teže je ocjeniti zaposlenika koji su u srednjem dijelu ranga. Zatim metoda uspoređivanja u parovima- usporedba suradnika sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, a za svaki par se pojedinačno ocjenjuje tko je bolji. Pogodna metoda za manji broj zaposlenika.

Posljednja je metoda prisilne distribucije- koristi se kada jedan procjenitelj procjenjuje za veći broj sudionika, kada je veća razlika grupa i kada se pretpostavlja da distribucija radne uspješnosti odgovara normalnoj distribuciji.

### 4.3. Plaće posebnih skupina

Posebne skupine zaposlenika su one skupine zaposlenika kod kojih se pojavljuje sukob unutar njihovog položaja u poslovanju. Do sukoba dolazi stoga jer različite struje članovima skupine upućuju proturječne zahtjeve. U posebne skupine zaposlenika spadaju menadžeri koji provode nadzorni rad, odbor direktora, stručnjaci, prodajno osoblje, privremeni radnici i zaposlenici internetskih skupina (Milkovich & Newman, 2005).

Primjer sukoba pojavljuje se kod menadžera koji provode nadzorni rad. Njihova uloga nalazi se između zahtjeva višeg menadžmenta u vezi s povećanjem proizvodnosti i učinkovitosti rada te zaposlenika koji bi htjeli da se njihov trud što više isplati i vrednuje. Zadaća nadzornih menadžera jest pronaći ravnotežu između potrebe za ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije te značaja potpore i pomoći zaposlenicima u ostvarivanju prihoda i drugih osobnih potreba. Ako ne uspiju, pati ili profit tvrtke ili moral zaposlenika.

Ova funkcija je među najvažnijim ulogama s kojima se suočavaju menadžeri za ljudske potencijale. Stoga za određivanje plaća posebnih skupina nije dovoljno pratiti samo uspješno obavljanje ciljeva organizacije već i zadovoljstvo zaposlenika kao temeljni kapital dugoročne uspješnosti poslovanja.

Najpopularnija metoda je određivanje osnovne plaće posebnih skupina jest određivanje dodatka na njihovu osnovicu plaće na način da se sukladno poslovnom učinku određuje dodatak koji

iznosi povišicu u odnosu na ostale menadžere na sličnoj funkciji ali koji u svojem radu nemaju sukob (od 5-30% raspon razlika).

U Hrvatskoj Plenković ima dvije opcije: ili će ostati bez koalicijskog partnera ili će popustiti, ali, ako popusti obrazovanju, otvara se mogućnost da sve ostale skupine istim metodama pokušaju utjerati svoja prava. Da je sustav koeficijenata nepravedan, vidi se iz činjenice da je koeficijentom bolje valoriziran administrator u ministarstvu nego policajac i medicinska sestra te da je koeficijent višeg stručnog savjetnika neznatno niži od koeficijenta liječnika specijalista. Kreću se u rasponu od 0,79 do 3,39. U javnim službama najniži koeficijent je 0,72, a ima ga bolničar. Tako je bolničar lošije pozicioniran od daktilografa u državnoj službi. Ipak, sama primanja ne odgovaraju razlici u koeficijentima jer su realne isplaćene plaće u sustavu javne i državne službe uvećavane godinama ugovaranjem posebnih dodataka. Tih je dodataka na stotine i u šumi prava ugovorenih granskim kolektivnim ugovorima teško je izračunati plaću koju na početku mjeseca država zapravo isplati pojedinom zaposleniku.

#### 4.4. Plaće vrhunskih menadžera

Posebnu kategoriju prilikom određivanja plaća čine vrhunski menadžeri koji se smatraju temeljnim čimbenicima u uspješnom vođenju poslovne organizacije. Njihova je zadaća uskladiti interese poduzeća, poreznih službi i zaposlenika.

Najvažniji mehanizam korporativnog upravljanja je nagrađivanje vrhovnih menadžera kojem je cilj dugoročno vezati menadžera za poduzeće. Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću unaprjeđuje poslovne procese i pridonosi postizanju bolje pozicije poduzeća na konkurentskom tržištu. Menadžeri nakon uspješnog obavljanja zadatka očekuju da će biti nagrađeni, a ako poduzeće želi zadržati tako uspješne menadžere, bit će im potrebno pružiti privlačan sustav nagrađivanja. Strategija nagrađivanja objašnjava što poduzeće namjerava raditi u duljem vremenskom razdoblju da bi razvila i primijenila politike, procese i praksu nagrađivanja koje podupiru ostvarivanje poslovnih ciljeva (Raguž & Brailo, 2016, str. 224).

Dioničari žele zdravu dobit od ulaganja dok Vlada želi usklađenost sa zakonom a zaposlenici žele kompenzacije za njihov rad koje će zadovoljiti njihove financijske i druge motivacijske zahtjeve. Zadaća vrhunskog menadžmenta jest odrediti strategije koje maksimiziraju



kratkoročne ciljeve na štetu dugoročnih u odnosu na smjernice koje se usmjeravaju na dugoročno poslovanje bez da dugoročno značajno naštetite ciljevima poslovanja. Poduzeća sve više naglašavaju poticaje na štetu osnovne plaće, što signalizira sve veću važnost koja se pridaje donošenju odluka ključnih za profitabilnost i preživljavanje poslovne organizacije (Milkovich & Newman, 2005).

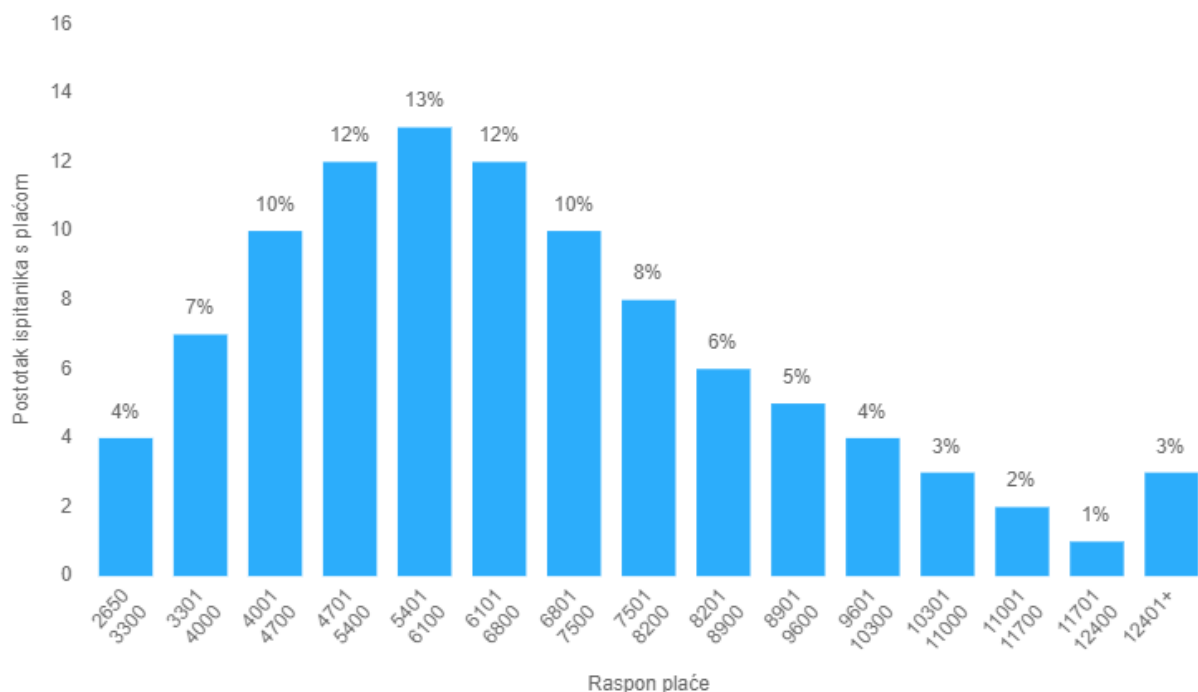
Nagrađivanje vrhovnih menadžera u dislociranim područjima mora biti određeno smjericama od globalnih poduzeća koja se, najčešće, odlučuju za istu strategiju i strukturu kompenzacija kakvu imaju u matičnoj zemlji. Kako bi premještanje menadžera u druge zemlje bilo olakšano, potrebno je da se vrhovni menadžeri tretiraju na isti način primjenom jedinstvene strategije i strukture nagrađivanja. Najvažniju ulogu za utvrđivanje menadžerskih kompenzacija, odnosno utvrđivanje visine i strukture menadžerskih primanja imaju nadzorni odbor, pododbor za nagrađivanje i savjetnik za nagrađivanje. Ključnu ulogu ima nadzorni odbor koji nadzire rad uprave, kontrolira politiku nagrađivanja i donosi konačnu odluku o obliku, strukturi i visini primanja najviših direktora. Pododbor za nagrađivanje ima funkciju da pomogne nadzornom odboru pri utvrđivanju kompenzacija najvišim menadžerima, dok savjetnik za nagrađivanje ima funkciju utvrđivanja konkurentnih i odgovornih kompenzacijskih paketa najviših menadžera, te surađuje s pododborom za nagrađivanje (Galetić, 2012, str. 139).

## 5. PLAĆE I NAGRAĐIVANJE U PODUZEĆU

Prema izvješću državnog zavoda za statistiku u Republici Hrvatskoj prosječna neto plaća u Republici Hrvatskoj iznosi 6 724 kune, što je u odnosu na isto razdoblje 2019. nominalno više za 2,4%, a realno za 2,1% (Državni zavod za statistiku, 2020). Prema tome, unatoč pandemiji koronavirusa koja je značajno usporila hrvatsko i globalno gospodarstvo vidljivo je kako su plaće nastavile rasti u Hrvatskoj.

Raspodjela prosječne plaće po učestalosti pojave određene kategorije plaća prikazana je u grafu

*Graf 1: Raspodjela prosječne plaće po kategorijama visine plaće*



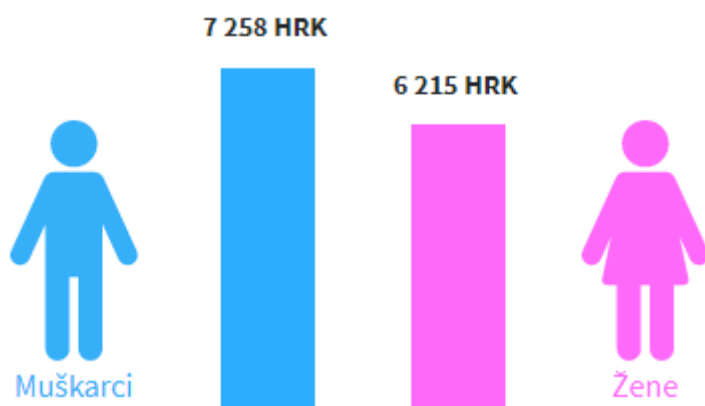
Izvor: <https://www.mojaplaca.hr/plate-u-zemlji> (03. 12. 2020.)

Iz navedenog grafa vidljivo je kako je značajan broj plaća isplaćen u vrijednostima nižima od prosječne plaće što ukazuje kako je mali broj veoma visoko plaćenih osoba presudan u povećanju vrijednosti prosječne plaće.

Ukoliko se sagleda po sektorima, najviša prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama za kolovoz 2020. isplaćena je u djelatnosti Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda, u iznosu od 10 006 kuna, a najniža je isplaćena u djelatnosti Proizvodnja odjeće, u iznosu od 4 324 kune. U kolovozu 2020. bilo je prosječno 167 plaćenih sati, što je za 8,7% niže nego u srpnju 2020. Najveći broj plaćenih sati bio je u djelatnostima Vodeni prijevoz i Djelatnosti zdravstvene zaštite (177), a najmanji broj plaćenih sati bio je u djelatnostima Usluge u vezi s upravljanjem i održavanjem zgrada te djelatnosti uređenja i održavanja krajolika i Djelatnosti socijalne skrbi bez smještaja (153). Prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po satu za kolovoz 2020. iznosila je 39,36 kuna, što je u odnosu na srpanj 2020. više za 8,6%, a u odnosu na isti mjesec prethodne godine više za 8,0%. Prosječna mjesečna bruto plaća po satu za kolovoz 2020. iznosila je 53,78 kuna, što je u odnosu na srpanj 2020. više za 8,8%, a u odnosu na isti mjesec prethodne godine više za 7,7% (Nezavisni hrvatski sindikati, 2020).

Nažalost u Hrvatskoj je i dalje prisutna nejednakost u plaćanju prema rodu, pa su tako plaće muškaraca u prosjeku i dalje više od plaća žena (graf 2.)

*Graf 2: Usporedba plaća muškaraca i žena u RH*



Izvor: <https://www.mojaplaca.hr/plate-u-zemlji> (03. 12. 2020.)

Ukoliko se sagledaju najviše prosječne plaće po određenom zanimanju, vidljivo je kako su najbolje plaćene osobe zaposlene u avijaciji i menadžmentu (Moj posao, 2020):

1. Kontrolor leta Transport, promet i logistika - 20 890 HRK
2. Voditelj leasinga Leasing - 19 494 HRK
3. Direktor IT poslova Top management - 18 833 HRK
4. Glavni direktor Top management - 17 653 HRK
5. Pilot Transport, promet i logistika - 17 272 HRK
6. Direktor financija/financija i računovodstva Top management - 16 902 HRK
7. Direktor proizvodnje Top management - 16 645 HRK
8. Direktor prodaje Top management - 16 287 HRK
9. Direktor prodaje i marketinga Top management - 15 862 HRK
10. Regionalni direktor Top management - 15 631 HRK

S druge strane, najslabije plaćena zanimanja po prosječnim plaćama uglavnom dolaze iz niskokvalificiranih obrtničkih poslova (Moj posao, 2020):

1. Šivač Tekstilna i kožna industrija - 3 718 HRK
2. Čistač Pomoćna zanimanja - 3 870 HRK
3. Krojač Tekstilna i kožna industrija - 3 974 HRK
4. Spremačica Turizam i ugostiteljstvo - 4 025 HRK
5. Priprema Krojev Tekstilna i kožna industrija - 4 092 HRK
6. Obučar Tekstilna i kožna industrija - 4 099 HRK
7. Dadilja Pomoćna zanimanja - 4 136 HRK
8. Frizer Uslužne djelatnosti - 4 139 HRK
9. Zaštitar Zaštita i sigurnost - 4 182 HRK
10. Radnik na prijemnom pultu Pomoćna zanimanja - 4 185 HRK

Ukoliko se plaće u Republici Hrvatskoj usporede s plaćama u drugim zemljama Europske unije, vidljivo je kako se Republika Hrvatska po plaćama nalazi u donjem dijelu ljestvice. Prosječna plaća u Hrvatskoj je 21. po redu od 28 zemalja članica Europske unije. Na prostoru cijele Unije prisutan je značajan jaz (u smislu mjesečne bruto plaće) između najbogatijih (Danska) i najsiromašnijih (Bugarska) te iznosi 7,5 puta. Ono što je loš pokazatelj za ujednačenost razvoja unutar Europske unije jest činjenica kako se taj jaz povećava, jer je 2018. jaz između Danske i Bugarske bio više 7,15 puta (Reinis Fischer, 2020).

Tablica 1: Prosječna plaća u EU po zemljama

		2020	2018		
	Zemlja	Pros. plaća	Pros. plaća	promjena EUR	promjena %
1	Danska	€5,179.00	€5,191.00	-€12.00	-0.23%
2	Luksemburg	€5,143.00	€4,412.00	€731.00	16.57%
3	Njemačka	€4,035.00	€3,703.00	€332.00	8.97%
4	Irska	€3,867.00	€3,133.00	€734.00	23.43%
5	Austrija	€3,811.00	€3,632.00	€179.00	4.93%
6	Belgija	€3,401.00	€3,401.00	€0.00	0.00%
7	Finska	€3,380.00	€3,380.00	€0.00	0.00%
8	Švedska	€3,194.00	€3,340.00	-€146.00	-4.37%
9	V. Britanija	€3,161.00	€2,498.00	€663.00	26.54%
10	Francuska	€3,097.00	€2,957.00	€140.00	4.73%
11	Nizozemska	€2,855.00	€2,855.00	€0.00	0.00%
12	Italija	€2,442.00	€2,534.00	-€92.00	-3.63%
13	Španjolska	€2,279.00	€2,189.00	€90.00	4.11%
14	Cipar	€1,992.00	€1,779.00	€213.00	11.97%
15	Slovenija	€1,855.00	€1,626.00	€229.00	14.08%
16	Estonija	€1,472.00	€1,221.00	€251.00	20.56%
17	Portugal	€1,418.00	€1,158.00	€260.00	22.45%
18	Litva	€1,381.00	€885.00	€496.00	56.05%

19	Malta	€1,379.00	€1,379.00	€0.00	0.00%
20	Češka	€1,280.00	€1,149.00	€131.00	11.40%
21	<b>HRVATSKA</b>	<b>€1,214.00</b>	<b>€1,081.00</b>	<b>€133.00</b>	<b>12.30%</b>
22	Poljska	€1,191.00	€1,102.00	€89.00	8.08%
23	Mađarska	€1,154.00	€955.00	€199.00	20.84%
24	Latvija	€1,152.00	€1,013.00	€139.00	13.72%
25	Slovačka	€1,086.00	€980.00	€106.00	10.82%
26	Rumunjska	€1,075.00	€787.00	€288.00	36.59%
27	Grčka	€1,060.00	€1,092.00	-€32.00	-2.93%
28	Bugarska	€690.00	€586.00	€104.00	17.75%

Izvor: <https://www.reinifischer.com/average-monthly-salary-european-union-2020> (07. 12. 2020.)

Iz navedene tablice vidljivo je kako unatoč rastu vrijednosti plaća u Republici Hrvatskoj taj rast nije dovoljan da bi se plaće u Hrvatskoj povećale u relativnom odnosu na ostale zemlje. Hrvatska je tek uspjela preteći Poljsku koja je nakon strelovitog rasta gospodarstva neposredno nakon gospodarske krize zabilježila blagi pad vrijednosti plaća posljednjih godina uslijed značajnog povećanja jeftine niskokvalificirane radne snage iz Ukrajine koja je dovela do prevelike potražnje u odnosu na ponudu posla što je i umanjilo rast prosječne plaće.

Jaz u isplatama naknada nije vidljiv isključivo u plaćama već i u drugim naknadama. Tako primjerice i naknade za freelance radnike te samostalne umjetnike u Hrvatskoj su značajno manje nego u zapadnoj Europi. Primjer pokazuje jedna od najpoznatijih hrvatskih youtuberica Ella Dvornik. Ona daje primjer Youtubera iz SAD-a koji s 2,5 milijuna pretplatnika pokazao kako se kreće njegova zarada po broju pregleda te otkrio da godišnje, s brojem pregleda koji se kreće od 200.000 do 500.000 po danu, može zaraditi skoro dva milijuna dolara. Prema vlastitom doseg u publike i unovčavanju istog, Ella Dvornik pokazuje kako u Hrvatskoj za 300.000

pregleda dobijete oko 100 dolara. Američki youtuber u isto vrijeme dobije po 6000 dolara za isti broj pregleda (Moja plaća, 2020).

Iz provedene analize vidljivo je kako u Republici Hrvatskoj većina radne snage dobiva manju plaću od prosječne, čemu uvjetuju visoke plaće male skupine zaposlenika na određenim poslovima u menadžmentu i avijaciji koji značajno povećavaju prosjek plaće. Usporedi li se prosjek plaće Republike Hrvatske sa Europskom unijom, vidljivo je kako je po iznosu plaća Hrvatska u donjoj trećini i potreban je značajan pomak u vrednovanju rada kako bi hrvatsko tržište rada postalo konkurentno i samim time potaknulo zadržavanje radne snage koja je posljednjih godina pod značajnim utjecajem emigracije u zapadnu Europu uslijed potrage za boljim uvjetima rada i boljim plaćama.

Za kraj ću navesti par primjera poželjinih poslodavaca u RH. Heineken Hrvatska među tržišnim je liderima kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima te zadovoljstvu radnika. Potvrđeno je to nedavno i certifikatom Poslodavac partner pri čemu je kompanija ostvarila čak 94 od maksimalno mogućih 100 bodova, pozicioniravši se na taj način kao jedan od najboljih poslodavaca u zemlji.

Valamar riviera, kako ističu iz ove najveće domaće turističke kompanije, nudi najbolje uvjete za rad u hrvatskom turizmu, a postojeći i novi zaposlenici to prepoznaju. U Valamaru tu tvrdnju dokazuju iznimno dobrim postotkom sezonaca povratnika, kojih je više od 60 posto. Kažu da zahvaljujući uvjetima koje nude taj postotak svake godine raste.

## 6. ZAKLJUČAK

Na vrlo osnovnoj razini, plaća zaposlenika pruža zamjenu za usluge i njegov nesamostalan rad kojim doprinosi napretku poslovne organizacije. To radniku omogućuje ugodan život za uzvrat za sate i napore provedene na posao. U najjednostavnijem smislu, ovo je razlog zašto svi pojedinci s plaćom odlaze na posao. U zemljama s nižim dohotkom, kad se zadovolje osnovne potrebe zaposlenika, plaća ih više ne motivira. Zadovoljene su osnovne potrebe i postojeća razina komfora je zadovoljavajuća. Prema tome plaća dugoročno nije jedina motivacijska tehnika koja osigurava optimalan angažman zaposlenika.

U razvijenim je zemljama važno uzeti u obzir simboličku vrijednost stope plaće zaposlenika. Za tog člana osoblja njihova plaća izravan je prikaz njihove vrijednosti za posao i koliko njihov poslodavac cijeni njihov trud. I upravo je to pravi motivator. Više od stvarnog broja na njihovoj platnoj listi koji predstavlja njihovu godišnju plaću ili satnicu. Ali kada se događa slučaj da menadžment dobiva drastično veću plaću bez jasnog pokazatelja zbog čega je to tako, događa se suprotan učinak i zaposlenici imaju osjećaj manje vrijednosti.

Iako ovaj rad nedvojbeno pokazuje značaj većih plaća za vrhunske menadžere i posebne skupine zaposlenika, razlika među plaćama ne smije biti drastična u odnosu na ostale zaposlenike, posebice visoko kvalificirane tehničare u proizvodnji koji se time osjećaju izrabljenima.

Ono na što se svodi određivanje plaća jest činjenica koliko pri određivanju plaća poslodavci pokazuju svoj osjećaj poštenosti i razinu empatije. To omogućuje nijansirani pristup koji je fleksibilan prema kulturnoj pozadini, potrebama i motivacijama zaposlenika. Za zaposlenike kojima je novac važan, povećanje plaće može biti dovoljan motivirajući čimbenik, dok će drugi možda morati znati da rade za empatičnog poslodavca koji cijeni njihove potrebe i težnje.



## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
2. Boeri, T., Ichino, A., Moretti, E., & Posch, J. (2019). *Wage Equalization and Regional Misallocation: Evidence from Italian and German Provinces*. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.
3. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnickal journa*, 56-63.
5. Cerda, R. A. (2003). Labor market and economy. *Cuadernos de Economía*.
6. Demir, R., & Acar, A. C. (2014). Compensation Management System from a Business Ethics Perspective. *Turkish Journal of Business Ethic*, 133-148.
7. Državni portal RH. (02. 12 2020). *Sustav mirovinskog osiguranja*. Preuzeto 03. 12 2020 iz Državni portal RH: Sustav mirovinskog osiguranja
8. Državni zavod za statistiku. (2020). Prosječne mjesečne neto I bruto plaće zaposlenih za rujna 2020. *Priopćenja Državnog zavoda za statistiku*, 1-4.
9. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_hr)
10. Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.  
  
Tudor, Goran; Vođenje i motiviranje ljudi, 2010
11. Heatfield, S. M. (14. 05 2019). *Salary and Salary Requirements of Job Candidates*. Preuzeto 10. 10 2020 iz The balance careers:  
<https://www.thebalancecareers.com/salary-requirements-of-job-candidates-1918254>

12. Hrvatska obrtnička komora. (2020). *Nove osnovice za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2020*. Zagreb: Hrvatska obrtnička komora.
13. Kesner-Škreb, M. (2003). Doprinosi za socijalno osiguranje. *Financijska teorija i praksa*, 271-273.
14. Milkovich, G., & Newman, J. (2005). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Avantis d.o.o.
15. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike. (2020). *Način određivanja plaće*. Preuzeto 11. 10 2020 iz Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike: <https://uznr.mrms.hr/nacin-odredivanja-place/>
16. Moj posao. (2020). *Promjena plaće pravilnikom o radu*. Preuzeto 14. 10 2020 iz Moj posao: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70186/Promjena-place-pravilnikom-o-radu/14/>
17. Moja plaća. (01. 11 2020). *Ella Dvornik pokazala koliko zarađuju youtuberi*. Dohvaćeno iz Moja plaća: <https://www.mojaplaca.hr/analize/ella-dvornik-pokazala-koliko-zaraduju-youtuberi/50649?prefix=>
18. Mojaaplaca.org. (2020). *Pravedno Postupanje*. Preuzeto 03. 12 2020 iz Mojaaplaca.org: <https://mojaaplaca.org/zakon-o-radu/pravedno-postupanje>
19. Nezavisni hrvatski sindikati. (20. 10 2020). *Prosječna mjesečna neto plaća za kolovoz iznosi 6.723,00 kuna*. Dohvaćeno iz Nezavisni hrvatski sindikati: [http://www.nhs.hr/novosti/prosjecna\\_mjesecna\\_netu\\_placa\\_za\\_kolovoz\\_iznosi\\_672300\\_kuna\\_71155/](http://www.nhs.hr/novosti/prosjecna_mjesecna_netu_placa_za_kolovoz_iznosi_672300_kuna_71155/)
20. Porter, M. E. (2008). *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.  
  
<https://www.pravaformula.hr/usluge/organizacijski-razvoj/sustav-placa>
21. Raguž, I. V., & Brailo, A. (2016). Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera. *Poslovna izvrsnost*, 223-236.

22. Rataić, M. (2010). Kako izračunati neto plaću. *Poučak : časopis za metodiku i nastavu matematike*, 29-39.
23. Reinis Fischer. (26. 06 2020). *Average Monthly Salary in European Union 2020*. Preuzeto 07. 12 2020 iz Reinis Fischer: <https://www.reinisfischer.com/average-monthly-salary-european-union-2020>
24. RRiF. (07. 11 2019). *Minimalna bruto i neto plaća za 2020. godinu*. Preuzeto 01. 12 2020 iz RRiF: [https://www.rrif.hr/Minimalna\\_placa\\_za\\_2020\\_godinu-1655-vijest.html](https://www.rrif.hr/Minimalna_placa_za_2020_godinu-1655-vijest.html)
25. Snoekeer, N. (2010). *Pay factors, employee satisfaction and motivation: A survey on the influence of pay factors and character traits on perceived reward satisfaction and motivation*. Rotterdam: Faculty Economics and Business Rotterdam.
26. Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., & Hartono, B. (2018). The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal* .
27. Sule, O. E., Iyabo, A. S., Obasan, K. A., & Banjo, H. (2015). Wages and salaries as a motivational tool for enhancing organizational performance. A survey of selected Nigerian workplace. *Euro Economica*, 7-26.
28. Terek, D. (02. 09 2020). *Dopune kolektivnog ugovora u graditeljstvu*. Preuzeto 03. 12 2020 iz RRiF: <https://www.rif.hr/druge-izmjene-i-dopune-kolektivnog-ugovora-za-graditeljstvo-2/>
29. Vugrin, K. (2006). *Obračun plaća u praksi*. Zagreb: Verlag Dashoefer.

## SAŽETAK

Plaće predstavljaju naknadu koju u financijskom smislu zaposlenik dobiva za obavljen rad u organizaciji. Određene su ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu pri čemu Zakon o radu propisuje minimalnu plaću dok maksimalna plaća nije određena. Isplata plaće međutim nije samo obveza poslodavca određena zakonom već je i instrument motivacije i pokretač radne snage. Motivacija je jedan od najvećih izazova s kojima se susreću menadžeri širom svijeta, jer utječe na uspješnost radnika, a time i na mjeru u kojoj su organizacije u stanju postići svoje ciljeve i opravdati svoje postojanje. Pri određivanju plaća potrebno je ocijeniti radni učinak pojedinca i njegova očekivanja. Određivanje plaće proces je koji se odvija prije sklapanja radnog odnosa i predstavlja proces pregovaranja između poslodavca i posloprimca, a mora biti vođen realnim stanjem na tržištu rada i realnim očekivanjima obje strane. Posebne skupine kao što su nadglednici i vrhunski menadžeri plaćeni su više zbog osjetljivosti njihovog posla. Međutim, provedeno istraživanje pokazalo je kako plaća nije dovoljan motivacijski faktor za zadržavanje visoke motivacije zaposlenika, posebno ukoliko nije prisutna jednakost plaća ili barem jasna raspodjela plaća. Zadovoljstvo radnim uvjetima i osjećaj prihvaćenosti od organizacije često je daleko važniji motivacijski faktor koji doprinosi većoj produktivnosti zaposlenika. Ipak, plaća je temeljna motivacija za rad jer osigurava najvažnija materijalna sredstva za opstanak radnika.

**Ključne riječi:** plaća, menadžment ljudskih potencijala, motivacijske tehnike, nagrađivanja

## SUMMARY

Salaries are the financial compensation that an employee receives for work done in an organization. They are determined by the employment contract, collective agreement or rulebook, whereby the Labor Law prescribes the minimum wage until the maximum wage is determined. However, the payment of wages is not only an obligation of the employer determined by law, but it is also an instrument of motivation and a driver of the workforce. Motivation is one of the biggest challenges faced by managers around the world, as it affects employee performance and thus the extent to which organizations are able to achieve their goals and justify their existence. When determining salaries, it is necessary to evaluate the work performance of the individual and his expectations. Wage determination is a process that takes place before the conclusion of the employment relationship and is a process of negotiation between the employer and the employee, and must be guided by the real situation in the labor market and the realistic expectations of both parties. Special groups such as supervisors and top managers are paid more because of the sensitivity of their work. However, research has shown that salary is not a sufficient motivating factor to maintain high employee motivation, especially if there is no equality of salaries or at least a clear distribution of salaries. Satisfaction with working conditions and a sense of acceptance from the organization is often a far more important motivating factor that contributes to higher employee productivity. Nevertheless, wages are a fundamental motivation for work because they provide the most important material means for the survival of workers.

**Keywords:** salary, human resources management, motivational techniques, rewards