UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PODRAVKA D. D.

Gudelj, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:029370

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PODRAVKA D. D.

Mentor: **Student:**

prof. dr. sc. Danica Bakotić **Marijana Gudelj**

Split, svibanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3
1.1. Definiranje problema istraživanja 3
1.2. Cilj rada 3
1.3. Metode rada 3
1.4. Struktura (sadržaj) rada 3
2. KOMPENZACIJE 4
2.1. Pojmovno određenje kompenzacija 4
2.2. Sustav nagrađivanja 4
2.3. Pojam i sadržaj kompenzacijskog programa 6
2.3.1. Osnovna plaća 6
2.3.2. Dodaci na plaću 8
2.3.3. Naknade plaće 9
2.3.4. Stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja 10
2.3.5. Beneficije 13
2.4. Obračun plaće 14
3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PODRAVKA D.D. 15
3.1. Osnovni podaci o poduzeću 15
3.2. Upravljačka i organizacijska struktura poduzeća 15
3.3. Poslovanje poduzeća 18
3.4. Ljudski resursi 18
3.5. Upravljanje kompenzacijama u poduzeću Podravka d.d. 21
3.5.1. Osnovna plaća 22
3.5.2. Stimulativni dio plaće 22
3.5.3. Dodatak na osnovnu plaću 23
3.5.4. Naknade plaće 25
3.5.5. Materijalna i druga prava radnika 25
4. ZAKLJUČAK 29
LITERATURA 30
POPIS SLIKA: 31
POPIS TABLICA: 31
SAŽETAK 32
SUMMARY 33

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Problem istraživanja ovog rada je utvrditi način upravljanja kompenzacijama u poduzeću te analizirati je li to u skladu s temeljnim spoznajama iz ovog područja. Kompenzacije predstavljaju sustav nagrađivanja zaposlenika stoga taj sustav treba biti oblikovan tako da privuče i zadrži sposobne pojedince u poduzeću.

1.2. Cilj rada

Glavni zadatak ovoga rada je objasniti pojam upravljanja kompenzacijama te prikazati upravljanje kompenzacijama u poduzeću Podravka d. d.

1.3. Metode rada

Za analizu literature koristit će se metoda deskripcije, metoda analize i sinteze te metoda indukcije i dedukcije, dok će se za analizu prakse upravljanja kompenzacijama koristiti metode analize dokumentacije i metode intervjua.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. U uvodnom dijelu rada prikazani su problem, ciljevi, metode te struktura rada.

Drugi dio rada odnosi se općenito na kompenzacije. U njemu je obrađen pojam kompenzacija, sustav nagrađivanja, sadržaj kompenzacijskog programa i obračun plaće.

U trećem dijelu rada prikazana je analiza upravljanja kompenzacijama u poduzeću Podravka d. d.

U posljednjem dijelu prikazana su zaključna razmatranja, nakon čega slijedi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis literature te popis slika.

2. KOMPENZACIJE

2.1. Pojmovno određenje kompenzacija

Riječ kompenzacija ima više značenja u različitim jezicima. U hrvatskom jeziku možemo je definirati na više načina: općenito kompenzacija označava naknadu, odštetu, naknadu za nešto izgubljeno ili ustupljeno; u radnom pravu - plaću za neiskorišteni popust; u trgovini – izravnavanje tražbina i drugo.[1] Tako u engleskom jeziku riječ compensation znači protuvrijednost odnosno naknadu. U Kini se za kompenzaciju koristi riječ dai yu koja predstavlja način kako se s nekim postupa ili o njemu vodi briga.[2]

Obično se za kompenzacije kaže da su to ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad mogu biti u različitim oblicima kao što su novac, roba itd. pomoću materijalne i nematerijalne naravi. Neke od tih naknada vezane su uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.

Naknade vezane uz rezultate rada odnose se na rezultate rada pojedinca, njegove radne grupe i poduzeća kao cjeline. Takve naknade najčešće se isplaćuju u novcu i „na ruke“ i nazivaju se izravne materijalne kompenzacije. Naknade koje pojedinac ima s obzirom na pripadnost poduzeću proizlazi iz toga da je zaposlen u poduzeću, a te naknade mogu se isplaćivati u novcu, robi ili u obliku usluga. U tu kategoriju spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, različiti oblici životnog osiguranja, godišnji odmori, prehrana, stipendije i školarine...Takve naknade nazivamo neizravne materijalne kompenzacije.

2.2. Sustav nagrađivanja

Svako poduzeće želi zaposliti ljude koji imaju određena znanja, vještine, stavove i sposobnosti. Da bi se to postiglo poduzeće treba osmisliti dobar sustav nagrađivanja koji će potaknuti zaposlenike na izvršavanje organizacijskih ciljeva. S obzirom da se svi zaposlenici razlikuju po osobnosti, znanju, životnim situacijama i različitosti radnih mjesta, sustav nagrađivanja za poduzeće predstavlja jako težak i kompleksan posao.
Sustav nagrađivanja sastoji se od dva djela, odnosno može se podijeliti na:[3]

[1] Buble,M., Bakotić,D., Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2013., str.15.
[2] Buble,M., Bakotić,D. op. cit., str.15.
[3] Ibid., str. 16.-17.

- kompenzacijski sustav i
- nekompenzacijski sustav

Kompenzacijski sustav može biti u obliku novčanih i nenovčanih potraživanja. Novčana potraživanja su takav oblik kompenzacije koje su zaposlenicima isplaćene u novčanom obliku ili obliku koji se može brzo transferirati u novcu po njihovoj odluci. Nenovčana potraživanja zaposlenici dobivaju umjesto novca, ali ta potraživanja imaju vrijednost ekvivalentnu novcu. Ta potraživanja mogu biti u obliku bona, potvrdnica i sl. za kupnju na određenim kupovnim mjestima kao što su trgovine, robne kuće...

Razlikuje se nekoliko dimenzija kompenzacijskog sustava kao što su:[4]

- plaće za rad i performanse,
- plaće za vrijeme kad se ne radi,
- nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla (npr. osiguranje od nezaposlenosti),
- nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad,
- obloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje, mirovinski planovi),
- zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, osiguranje imovine,
- povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća i drugo).

Nekompenzacijski sustav je sustav nagrađivanja koji je mnogo složeniji od kompenzacijskog sustava. Elementi koje sadrži nekompenzacijski sustav odnose se na one nagrade koje se ne uključuju u kompenzacijski sustav.

Razlikuje se više dimenzija nekompenzacijskog sustava kao što su:[5]

- podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada,
- podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti,
- promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima,

[4] Ibid., str. 17.-18.
[5] Ibid., str. 18.-19.

- oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor,
- alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog zadatka,
- omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem,
- potpora vodstva i menadžmenta.

2.3. Pojam i sadržaj kompenzacijskog programa

Kompenzacijski program čine glavni vidovi kompenzacija promatrani s aspekta poslodavca, a to su:[6]

- osnovna plaća
- dodaci na plaću
- naknade plaće
- stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja (kratkoročni i dugoročni),
- beneficije.

2.3.1. Osnovna plaća

Plaća je kompenzacijska kategorija koja se temelji na odnosu između poslodavca i zaposlenog, a podrazumijeva se da nastaje na temelju radnog angažmana iskazanog u vidu više ili manje mjerljivih rezultata, te da se isplaćuje u novcu ili nekom drugom obliku, prepoznatljivom u odnosu na cilj koji se uvijek locira u radnom procesu.[7]

Osnovna plaća je najvažniji dio kompenzacijskog programa na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Kod većine zaposlenika životni stil i način života vezan je uz iznos njihove osnovne plaće zbog toga što visina plaće određuje troškove stanovanja, vrstu i količinu hrane i odjeće i ostale slične stvari koje zaposlenik može priuštiti. Utvrđuje se posredstvom postupka vrednovanja posla koji se nadovezuje na analizu posla i njezine rezultate.
U organizaciji postoje brojene metode koje se koriste za utvrđivanje vrijednosti posla i osnovne plaće izvršitelja. Jednostavnije metode su rangiranje i klasificiranje poslova koje

[6] Ibid., str. 19.
[7] Galetić, L., Pavić, I., Upravljanje plaćama, RriF-plus, Zagreb, 1996., str. 14.

spadaju u skupinu neanalitičkih, tj. sumiranih metoda dok su složenije metode metoda uspoređivanja zahtjeva i bodovna metoda koje spadaju u skupinu analitičkih metoda.

Metoda rangiranja – najjednostavnija metoda za procjenu poslova. Provodi rangiranje poslova bez sistematske analize pojedinih obilježja posla. Nakon što se prvo izvrši popis svih poslova (od užih prema širim organizacijskim jedinicama) koje će se međusobno uspoređivati slijedi izrada rang liste u kojoj najsloženiji posao zauzima najviši rang a najjednostavniji posao posljednji rang.

Postupak se rangiranja može provoditi na tri načina:[8]

- opisom posla
- upotrebom kartica
- usporedbom parova

Opis posla – u jednom do dva tjedna postupak se ponavlja tri ili više puta u razmacima, s tim da se ne smiju gledati prethodni rezultati kako ne bi imali utjecaj na procjenitelja. Rangiranje može vršiti jedan ili više procjenitelja.
Upotreba kartica – na karticama se nalazi naziv poslova uz koje se još nalazi kratki opis posla.
Usporedba parova – svaki posao usklađuje se sa svakim pa se nakon toga izrađuje rang lista od užih organizacijskih jedinica pa sve do poduzeća u cjelini.

Metoda rangiranja u povijesti je imala veliko značenje koje je počelo opadati pojavom analitičkih metoda.

Metoda klasifikacije – metoda u kojoj se rangiranje poslova vrši unutar prethodno određenog broja platnih grupa. Metoda klasifikacije odnosno metoda platnih grupa složenija je od metode rangiranja te svi oni koji spadaju u istu platnu grupu imaju i istu plaću. Metoda se preporuča manjim poduzećima.

[8] Buble,M., Bakotić,D. op. cit., str. 48.

Postupak platnih grupa provodi se kroz sljedeće etape:[9]

- pripremanje klasifikacijske skale
- određivanje broja platnih grupa
- opisivanje platnih grupa
- svrstavanje pojedinih poslova u odgovarajuće platne grupe

Metoda uspoređivanja zahtjeva – metoda kod koje se polazi od rangiranja svakog pojedinog zahtjeva unutar određenog posla. Kod ove metode postoje dvije varijante. Prva varijanta je ona u kojoj se ne koriste ključni poslovi, a druga varijanta je ona u kojoj se koriste ključni poslovi.

Bodovna metoda – analitička metoda utvrđivanja procjene rada u kojem se nakon izvršenog opisa i analize rada vrši njegova procjena. Rad se analizira s aspekta svakog pojedinog zahtjeva i stupnjeva intenziteta u tom zahtjevu, da bi se svakom od tih stupnjeva dodijelio određen broj bodova. Bodovnu metodu karakteriziraju dvije faze: projektiranje metodike vrednovanja poslova i aplikacija projektirane metodike vrednovanja posla.

2.3.2. Dodaci na plaću

Dodaci na plaću predstavljaju manje važnu komponentu kompenzacijskog programa a odnose se na dodatak na koji zaposlenici imaju pravo kao uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Dodaci na plaću odnose se na rad koji se odvija u uvjetima koji može imati štetne posljedice za zaposlene te se kolektivnim ugovorom utvrđuju određena ograničenja za takvu vrstu rada. Neki od dodataka su: dodatak za prekovremeni rad, dodatak za rad nedjeljom (zaposlenik ima pravo na tjedni odmor u trajanju od najmanje 24 sata, a ako taj dan mora raditi isto tako mora dobiti naknadu – plaća za ostvareni rad + dodatak plaći), za rad u smjenama, za rad noću, za povremeno teže uvjete rada (rad s kemikalijama, rad u zatvorenom prostoru, rad pod vodom, rad s otrovima i slični radovi koji utječu na zdravlje zaposlenika), za rad kad su praznici. Za prekovremeni rad zaposleniku se dodaje 50%, za rad noću 30%, za rad nedjeljom 35% za rad blagdanom i u neradne dane naknada + uvećana plaća od 50%. Za zaposlenike koji obavljaju određene poslove neki od

[9] Ibid., str. 49. -50.

ovih dodataka su praktično stalni, pa ih ti zaposlenici kao iznose koji će im u konačnici povećati plaću mogu očekivati s visokim stupnjem sigurnosti.[10]

2.3.3. Naknade plaće

Svaki zaposlenik ima pravo na naknadu plaće u razdoblju u kojem ne radi zbog nekog opravdanog razloga koje je određeno zakonom, drugim propisom ili kolektivnim ugovorom. U slučaju kada zaposlenik ne radi zbog nekog razloga kao što je npr. godišnji odmor ili bolovanje stječe pravo naknade na plaću. Naknada plaći najčešće je jednaka visini prosječne plaće koja je zaposleniku isplaćena u prethodna tri mjeseca. u zakonu i u poduzeću postoji veliki broj naknada plaće koje se utvrđuju zakonskim propisima, kolektivnim ugovorima te neke utvrđuju poduzeća svojim općim aktima.

U našem zakonodavstvu i u praksi poduzeća naknade plaće koje se najčešće javljaju su sljedeće:[11]

- naknada plaće za vrijeme bolovanja,
- naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora,
- naknada plaće za vrijeme dopusta,
- naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi,
- naknada plaće za vrijeme prekida u radu,
- naknada plaće za vrijeme suspenzije,
- naknada plaće za vrijeme prisustvovanja sjednicama određenih tijela,
- naknada plaće za vrijeme stručnog osposobljavanja i usavršavanja,
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja.

[10] Ibid., str.20.
[11] Ibid., str. 229.

2.3.4. Stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja

Ovo je vjerojatno najstariji element kompenzacijskog programa koji se najčešće utvrđuje na temelju radnog učinka ili rezultata rada pojedinog zaposlenika.[12] Oblik plaćanja po učinku razvio se krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća kada su ga počele prihvaćati mnoge tvornice. Stimulativnim načinom plaćanja podrazumijevamo sustav plaćanja u kojem se plaća zaposlenika povezuje sa rezultatom rada. Uz stimulativno plaćanje koje se isplaćuje na mjesečnoj osnovi, imamo i druge oblike takvog plaćanja kao što su dugoročni i kratkoročni bonusi, osnove za koje se utvrđuju periodično kao i planovi koji su vezani isključivo uz dugoročnu stimulaciju zaposlenih. Isto tako osim novčane i materijalne simulacije imamo i drugačije oblike kao što su mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, sigurnost rada,zanimljivost i kreativnost posla, ugled i status vezani za zanimanje, posao ili firmu...

Stimulativno plaćanje možemo promatrati s aspekta poslodavca i s aspekta zaposlenika:

S aspekta poslodavca – osigurava radnu snagu koja je adekvatna za odvijanje posla u poduzeću. Plaća predstavlja trošak koji se treba minimizirati po jedinici proizvoda.

S aspekta zaposlenika – cilj je povećanje plaće pojedinca za uloženi rad.

Sustav stimulativnog plaćanja možemo razvrstati u dvije skupine:

- sustav plaćanja po vremenu
- sustav plaćanja po učinku

Plaćanje po vremenu, kao jedno od dva osnovna oblika plaćanja, ne bi trebalo u svome pojmovnome određenju izazivati posebnu pažnju, jer se u većini slučajeva pod ovim pojmom razumijeva takav sustav plaćanja prema kojem visina zarade na određenom radnom mjestu odnosno poslu zavisi isključivo od vremena provedenog na radu.[13]

Obilježja plaćanja po vremenu:

- Nestimulativnost – plaćanje po vremenu u nekim okolnostima može biti nestimulativno, odnosno može imati manji stupanj stimulacije od drugih sustava obračuna plaća

[12] Ibid., str. 20.
[13] Galetić, L., Pavić, I., op. cit. str. 99.

- Visok stupanj jednostavnosti – koji se ogleda u primjeni i razumljivosti. Radnik vrlo lako može utvrditi svoju tjednu ili mjesečnu zaradu ako mu je poznata novčana vrijednost jednog sata rada i vrlo lako može razumjeti sustav obračuna plaće. Primjena ovog sustava zahtjeva evidenciju radnog vremena radnika
- Niski troškovi upravljanja - ovi troškovi su znatno niži od drugih sustava plaćanja, jedino izazivaju trošak evidencije radnog vremena radnika.
- Fleksibilnost plaćanja – lakoća promjene u radnom odnosu kao što je premještaj radnika s jednog posla na drugi, izmjena radnih postupaka i metoda rada, uvođenje novih radnika na posao...
- Ne ubrzavaju ritam rada radnika iznad normalnog – u prvi plan se stavlja kvaliteta radnog učinka i fizička sigurnost radnika što znači da se ne forsira radni ritam. Kvantiteta rada nije primarni cilj.

Prednost upotrebe vremenskog sustava plaćanja:[14]

- poslovi koji zahtijevaju težak fizički rad pa bi svako inzistiranje na većim radnim učincima moglo dovesti u pitanje zdravlje i život radnika,
- poslovi na kojima bi se stimulacijom jedne komponente radnog učinka mogla dovesti u pitanje druga komponenta radnog učinka,
- poslovi na kojima se traži točno određeni ritam rada kako se ne bi javili štetni utjecaji i posljedice za radnika, sredstva ili proizvod,
- poslovi koji trebaju udovoljiti zahtjevu fleksibilnosti obzirom na česte promjene u proizvodnom procesu,
- poslovi na kojima bi troškovi upravljanja sustavom stimulativnog plaćanja mogli dovesti u pitanje efekte koji se od njega očekuju,
- poslovi koji zapošljavaju radnike za koje se može pretpostaviti da neće moći uočiti sve one elemente koje može sadržavati neki stimulativni sustav plaćanja,
- poslovi koji su u organizacijskom i tehnološkom smislu definirani tako da je utjecaj radnika na radni učinak zanemariv ili da se može vrlo teško utvrditi.

Plaćanje po učinku je takav oblik kompenzacijskog programa gdje visina plaće ovisi o radnom učinku. Tu treba biti poznat normirani radni učinak s kojim će se uspoređivati ostvareni. Glavni zadatak plaćanja po učinku je povećanje proizvodnje i produktivnosti,

[14] Ibid., str. 103.

smanjiti utrošak vremena po jedinici proizvodnje. Osnovni elementi za obračun plaće radnika su norma te plaća za jedinicu radnog učinka.

Obilježja plaćanja po učinku:

- Stimulativnost – prihvatljivost za sve strane uključene u stimulativni koncept. Rezultira većim učinkom, nižim troškovima proizvodnje i većom plaćom zaposlenih.
- Studij rada koji razumijeva poboljšanje organizacije rada te studij i analizu vremena.
- Interes zaposlenih da slobodno vrijeme provedu na što bolji način kako bi ostvarili veći učinak po jedinici vremena.
- Nedostaci (manjkavosti) – zaposlenici svjesno ili nesvjesno zanemaruju neke komponente jer su usredotočeni na neke druge komponente. U pitanje se dovodi kvaliteta odnosno troškovi materijala i sredstava, a u središte se stavlja količinski učinak.
- Prilikom uvođenja novih metoda rada, novih strojeva i novih zaposlenika plaćanje po učinku nije povoljno.
- Sustav zahtjeva osposobljeno osoblje za poslove vođenja različitih evidencija i sastavljanja izvješća koja su podloga za obračun plaća.
- Brzina rada je veća od brzine u sustavima vremenskog plaćanja što može dovesti do pitanja sigurnosti zaposlenika i opreme.
- Mogućnost lošeg odnosa među zaposlenicima ako su vidljive razlike u plaćama, lošiji radnici zavide boljima na primanjima dok bolji nemaju razumijevanja za lošije zaposlenike.

Razlikujemo četiri vrste sustava plaćanja po učinku:

Proporcionalni – porast ili pad plaće proporcionalne odstupanju stvarnog učinka od normalnog. Najjednostavniji je sustav plaćanja po učinku.
Razlikujemo plaćanje po kamatnoj normi gdje se plaća utvrđuje za jedincu radnog učinka i plaćanje po vremenskoj normi gdje se plaća utvrđuje za jedinicu vremena (sat, minutu) gdje se vrijeme ne utvrđuje kao stvarno vrijeme provedeno na satu, već na temelju ostvarenja vremenske norme.

Degresivni – porast učinka je veći od porasta plaće. Postoje različiti sustavi degresivnog plaćanja.

Progresivni – plaća raste brže od porasta učinka. Ovakav sustav plaćanja usmjeren je na postizanje maksimalnog radnog učinka. Sustavi progresivnog plaćanja danas se malo primjenjuju u praksi.

Diferencijalni–kod ovakvog sustava visina simulacije je različita u pojedinim zonama učinka, odnosno nije konstantna. Takvi sustavi plaćanja predstavljaju kombinaciju ostalih sustava plaćanja.

2.3.5. Beneficije

Beneficije predstavljaju najnoviji oblik kompenzacija koji pružaju različite pogodnosti zaposlenicima. Kao element kompenzacijskih programa beneficije su se pojavile nakon drugog svjetskog rata, a njihovo korištenje posebno je došlo do izražaja u sedamdesetim i osamdesetim godinama dvadesetog stoljeća.[15] Beneficije se razlikuju od poduzeća do poduzeća te se javljaju u različitim oblicima (novčanim, materijalnim i uslužnim) kao što su:[16]

- dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana,
- prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom,
- pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana,
- pružanje usluga stanovanja samcima posredstvom vlastitih objekata za njihov smještaj (hotel, motel i drugo),
- diskontno snabdijevanje životnim namirnicama iz vlastitih prodavaonica,
- kolektivno osiguranje zaposlenika,
- dopunsko zdravstveno osiguranje,
- otpremnine prilikom odlaska u mirovinu,
- božićnica,
- jubilarne nagrade,
- prigodni pokloni djeci zaposlenika,

[15] Ibid., str. 21.
[16] Ibid., str. 236.

- preuzimanje troškova pogreba, itd.

2.4. Obračun plaće

Tablica 1: Postupak obračuna plaće

OSNOVNA PLAĆA (utvrđuje se postupkom složenosti poslova)
Satnica = Osnovna plaća / Broj sati rada
PLAĆA PO SATIMA RADA = Satnica * Odrađeni sati
+ Stimulativni dio plaće (svako poduzeće može na svoj način odrediti način utvrđivanja ovog dijela plaće)
+ Dodaci na plaću (npr. prekovremeni rad, rad noću, rad u smjenama, itd.) = Satnica * Broj sati * Postotak uvećanja
+ Naknade plaće (npr. bolovanje) =Broj sati * Satnica * Postotak uvećanja
= **BRUTO PLAĆA**
- Doprinos za mirovinsko osiguranje - 1. stup (15% od iznosa bruto plaće)
- Doprinos za mirovinsko osiguranje - 2. stup (5% iznosa bruto plaće)
= **DOHODAK**
- Neoporezivi dio (Osnovica * Koeficijent osobnih odbitaka)
= **POREZNA OSNOVICA**
porez po stopi od 12% na iznose porezne osnovice do 2.200,00 kn porez po stopi od 25% na iznose porezne osnovice od 2.200,01 kn do 6.600,00 kn porez po stopi od 40% na iznose porezne osnovice iznad 8.800,00 kn
POREZ UKUPNO
PRIREZ (Porez ukupno * Stopa prireza)
- **UKUPNO POREZ I PRIREZ**
= **IZNOS ZA ISPLATU**

Izvor:Buble,M., Bakotić,D., Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2013.

Obračun plaće započinje na temelju iznosa osnovne plaće. Iznos osnovne plaće utvrđuje se postupkom procjene složenosti poslova. Na temelju tog iznosa izračunava se visina satnice koja se dakle dobije tako da se osnovna plaća podijeli s brojem radnih sati u određenom mjesecu. Satnica se zatim množi s odrađenim satima u tom mjesecu te se tako dobije iznos plaće po satima rada. Na iznos plaće po satima rada doda se iznos stimulativnog dijela plaće, zatim iznos dodataka na plaću i iznos naknade plaća, pri čemu nije pravilo da ove stavke uvijek postoje. Dobiveni iznos predstavlja bruto plaću. U daljnjem postupku obračuna, od bruto plaće oduzimaju se doprinosi za mirovinsko osiguranje, i to za 1. i za 2. stup, te se dolazi do visine dohotka. Od iznosa dohotka potrebno je oduzeti neoporezivi dio dohotka koji se dobije tako da se neoporeziva osnovica pomnoži s koeficijentom odbitaka. Na dobiveni iznos obračunava se porez po stopama od 12%, 25% i 40%. Na temelju iznosa poreza zatim se utvrdi i iznos prireza. Postupak obračuna plaće završava tako da se ukupan iznos poreza i prireza oduzme od visine dohotka te se način dolazi do iznosa plaće za isplatu.

3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PODRAVKA D. D.

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

Podravka je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Koprivnici.[17] Nastala je 1947. godine na temelju nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća koju su 1934. godine osnovala braća Marijan i Matija Wolf. Tvrtka je postala poznata u zemlji pa i u inozemstvu po proizvodnji Vegete koja se već pola stoljeća izvozi u više od 40 zemalja svijeta. Osim Vegete, Podravka je kupcima poznata i po drugim brendovima kao što su: Lino, Dolcela, Fant, Kviki, Eva, Lero...

Tvrtka je dobila ime po nazivu za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem tvrtka ima sjedište. Podravkin logotip mijenjao se godinama, a dominantna boja posljednjih tridesetak godina je jarko crvena na bijeloj podlozi iz razloga što crvena boja spada u tople boje i pozitivno utječe na emociju ljudi. Najpoznatiji slogani tvrtke su „Od srca srcu“ i „Kompanija sa srcem“, a godinama se koristio slogan „Kad se sa srcem kuha, kuha se podravka juha“.

1993. godine Podravka je privatizirana i pretvorena u dioničko društvo. 1998. godine započela je prodaja Podravkinih dionica na Zagrebačkoj burzi na kojoj je zarađeno 130 milijuna eura kojim su izrađene tri nove tvornice.

Podravka je jedna od najvećih prehrambenih tvrtki u jugoistočnoj Europi. Tržište tvrtke raširenо je diljem svijeta, a proizvodni kapaciteti postoje u Australiji, Africi, zemljama srednje i istočne Europe, Rusiji, SAD-u, Kanadi, na Bliskom Istoku i Kini.

3.2. Upravljačka i organizacijska struktura poduzeća

Upravljačka struktura poduzeća sastoji se od uprave, nadzornog odbora i glavne skupštine.

Uprava Podravke d. d. se sastoji od predsjednika i najmanje 4 (četiri) do najviše 6 (šest) članova. Broj članova Uprave utvrđuje Nadzorni odbor prigodom imenovanja članova Uprave.[18] Članovi Uprave vode poslove društva te je njihov način rada utvrđen poslovnikom o radu Uprave. Zvonimir Mršić predsjednik je uprave Podravka d. d. od 2012.godine.

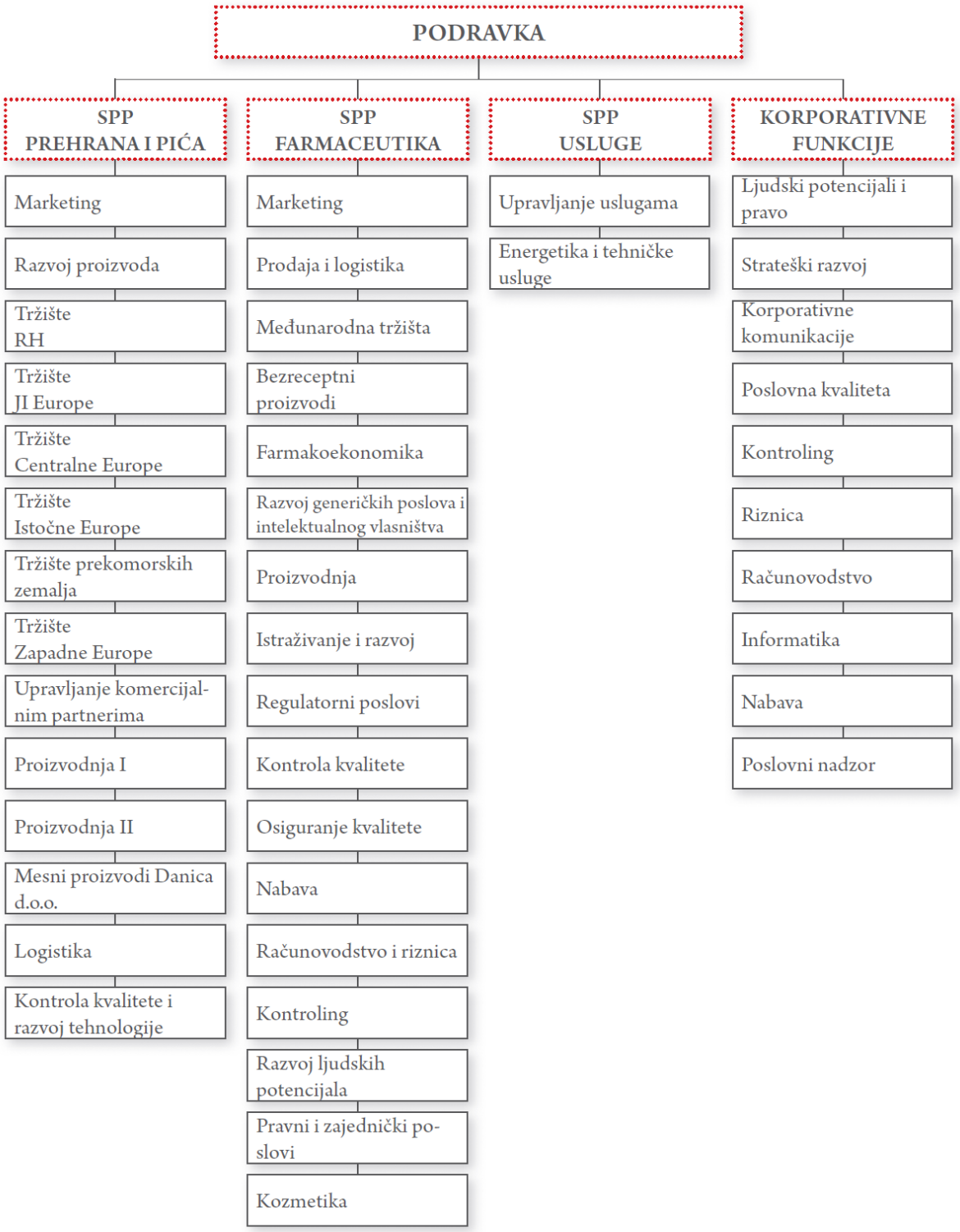
[17] https://hr.wikipedia.org/wiki/Podravka (Pristupila: 10.05.2016. godine)
[18] http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/ (Pristupila: 10.05.2016.godine)

Nadzorni odbor ima devet članova, od kojih se osam bira na Glavnoj skupštini tročetvrtinskom većinom od danih glasova, a jednog člana Nadzornog odbora imenuje Radničko vijeće Društva na način i po postupku sukladno odredbama Zakona o radu.[19]Članovi Nadzornog odbora izabiru se u vremenu od četiri godine. Početak trajanja mandata za svakog člana Nadzornog odbora računa se od dana izbora.[20] Predsjednik Nadzornog odbora Podravka d. d. je Dubravko Štimac dok je zamjenik predsjednika Mato Crkvenac.

Svi oni dioničari koji su upisani u kompjutorskom sustavu Središnjeg klirinškog depozitarnog društva imaju pravo sudjelovanja i ostvarivanja prava na Glavnoj skupštini ako se prijave za sudjelovanje najkasnije sedmi dan prije održavanja Glavne skupštine. Glavna skupština može pravovaljano odlučivati ako je na njoj zastupljeno najmanje 30% od ukupnog broja dionica koje daju pravo glasa. Nadzorni odbor na prijedlog Uprave imenuje predsjednika Glavne skupštine.

Podravkina organizacijska struktura sastoji se od tri strateška poslovna područja: prehrane i pića, farmaceutike i usluga. Cilj ove organizacijske strukture je da se postigne učinkovito i brzo provođenje procesa, poboljšanje komunikacije te jasnije definiranje odgovornosti što nije bilo postignuto dotadašnjom organizacijom.

[19] http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/ (Pristupila: 10.05.2016.godine)
[20] http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/ (Pristupila: 10.05.2016.godine)



Slika 1: Organizacijska struktura Grupe Podravka

Izvor: Izvješće o održivom razvoju,

https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916

3.3. Poslovanje poduzeća

Prema podacima iz financijskog izvješća za 2015.godinu profitabilnost Grupe Podravka imala je pozitivan utjecaj konsolidacije Grupe Žito u četvrtom kvartalu 2015. godine.

Podravka je imala prihod od 3.777,2 milijuna kuna što je bilo za 7,8% više u odnosu na 2014. godinu.

Bruto dobit Grupe podravka u 2015. godini iznosila je 1.535,5 milijuna kuna što je za 4,0% više u odnosu na 2014. godinu

Operativna dobit u 2015. godini iznosila je 285,2 milijuna kuna te je ostvarila rast za 83,8%.

Neto dobit nakon manjinskih interesa u 2015. godini je ostvarila rast od 329,5% i iznosila je 397,3 milijuna kuna.

U sljedećoj tablici možemo vidjeti prihod od prodaje po strateškim poslovnim područjima u poduzeću Podravka u 2015. godini.

Tablica 2: Prihodi od prodaje po strateškim poslovnim područjima

PRIHODI OD PRODAJE (NEPREKINUTO POSLOVANJE)	IZVJEŠTAJNI REZULTAT				
U MILIJUNIMA KUNA	2015.	% PRIHODA OD PRODAJE	2014.	% PRIHODA OD PRODAJE	PROMJENA
SPP PREHRANA	2.880,6	78,1%	2.571,8	75,4%	12,0%
SPP FARMACEUTIKA	805,7	21,9%	840,3	24,6%	(4,1%)
GRUPA PODRAVKA	3.686,3	100,0%	3.412,1	100,0%	8,0%

Izvor: Godišnje izvješće grupe Podravka za 2015. godinu,
http://cdn.podravka.net/repository/files/2/0/208a0005c2d848c214e60172b4b0cfd6.pdf

Podravka je u 2015. godini ostvarila veće prihode od prodaje u odnosu na 2014. godinu za 8%. Prehrana je ostvarila veće prihode za 12% u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, dok je farmaceutika ostvarila veće prihode u 2014. godini u odnosu na 2015. godinu za 4.1%.

3.4. Ljudski resursi

Podravka je tvrtka koja je uvidjela važnost svojih zaposlenika što se vidi načinom na koji je organizirana i načinom na koji djeluje njezin odjel. Svim zaposlenicima omogućen je timski

rad i način na koji mogu ispuniti svoje potencijale. Ljudski potencijali imaju važnu ulogu u razvoju ciljeva Podravkinih zaposlenika koji značajno utječu na cjelokupni ugled i rezultate organizacije.

Podravka ulaže u ljude različitim obrazovnim programima te nudi dodatne mogućnosti svima koji su željni još više razviti svoje sposobnosti. Tri su ključna cilja razvoja profesionalnih i organizacijskih sposobnosti: omogućiti zaposlenicima nastavak razvoja na svojem stručnom području i napredak u karijeri; održati korak s neprestanim okolinskim i organizacijskim promjenama te podupirati strateške pravce razvoja kompanije u svim domenama upravljanja ljudskim potencijalima, stvarajući dodatnu vrijednost za naše kupce, vlasnike i zaposlenike.[21]

S obzirom da je u Hrvatskoj potrebno više visoko kvalificirane radne snage, tvrtke trebaju znati da svoje zaposlenike moraju tretirati kao „bogatstvo“. Podravki je u cilju da su njezini zaposlenici zadovoljni poslom te zbog toga Podravka ulaže puno vremena u pronalaženju kvalitetnih ljudi koji će izvršavati određeni posao.

U sljedećoj tablici prikazana je struktura zaposlenih Podravke u Hrvatskoj prema spolu u 2007. godini s usporedbom na 2005. godinu i 2006. godinu.

Tablica 3: Struktura zaposlenih Podravke u Hrvatskoj prema spolu u 2007. godini

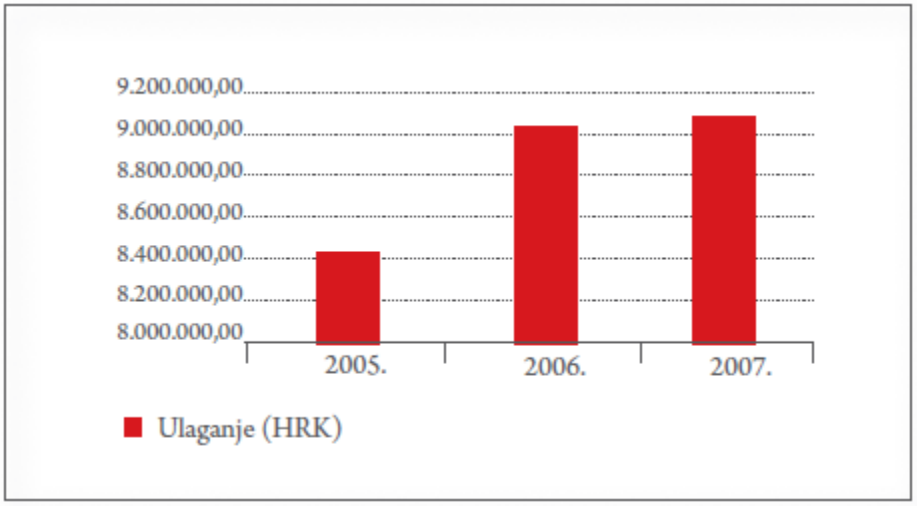
	2005.	2006.	2007.
Podravka u Hrvatskoj	6.109	6.053	5.809
Žene	2.850	2.849	2.718
Muškarci	3.259	3.204	3.091
% udjela žena	46,6	47,1	46,8

Izvor: Izvješće o održivom razvoju, https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916

Kao što možemo vidjeti iz tablice u 2007. godini broj zaposlenika u Podravki pao je u odnosu na prethodne dvije godine. Broj muškaraca koji su zaposleni u Podravki veći je od broja žena. U 2005. godini udio žena iznosio je 46.6%, u 2006. godini iznosio je 47,1%, dok je u 2007. godini iznosio 46,8%.

[21] http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/ (Pristupila 10.02.2016.godine)

Na sljedećoj slici prikazano je ulaganje u obrazovanje u Podravki u 2007. godini s usporedbom na prethodne dvije godine.



Slika 2: Ulaganje u obrazovanje

Izvor: Izvješće o održivom razvoju, https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916

Podravki je jako važno ulaganje u obrazovanje svojih zaposlenika te iz prethodne slike možemo vidjeti da se ulaganja u obrazovanje iz godine u godinu povećavaju. Tako je ulaganje u obrazovanje u 2005. godini iznosilo 8.494.000 kuna, u 2006. godini iznosilo je 9.108.864 kuna, dok je u 2007. godini ulaganje u obrazovanje iznosilo 9.163.864 kuna.

Sljedeća tablica prikazuje broj zaposlenika uključenih u pojedinu vrstu obrazovanja u 2007. godini u odnosu na prethodne dvije godine.

Tablica 4: Broj zaposlenika uključenih u pojedinu vrstu obrazovanja

	2005.	2006.	2007.
Obrazovanje prema zakonskim propisima	862	3.246	1.063
Strani jezici	171	183	87
Formalno obrazovanje uz rad	102	89	65
Poslijediplomski studij	18	9	8
Doktorat	2	3	2
POMAK	30	30	0
Razvoj kompanijskih kompetencija	216	237	257
Razvoj stručno specijalističkog znanja	169	175	245
Ukupno	**1.570**	**3.972**	**1.727**

Izvor: Izvješće o održivom razvoju, https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916

U 2007. godini ukupan broj zaposlenika koji su bili uključeni u obrazovanje iznosio je 1.727, u 2006. godini taj broj bio je nešto veći, odnosno u obrazovanje je bilo uključeno 3.972 zaposlenika, dok je u 2005. godini broj zaposlenika uključenih u obrazovanje iznosio 1.570.

3.5. Upravljanje kompenzacijama u poduzeću Podravka d. d.

U kolektivnom ugovoru grupe Podravka koji je sklopljen 2007. godine utvrđena su prava i obveze ugovornih stranki u području radnih odnosa, obrazovanje i osposobljavanje pripravnika za samostalni rad, zaštita privatnosti zaposlenika, radno vrijeme, odmori i dopusti, plaće i naknade plaća radnika, materijalna i druga prava radnika, izumi i tehnička unapređenja, prestanak ugovora o radu, ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa, uvjeti za rad sindikata, prava i obveze ugovorenih stranki i način rješavanja sporova, sklapanje ugovora, dostava ugovora nadležnom ministarstvu i javna objava ugovora.

Na temelju ugovora, plaća za izvršeni rad sastoji se od:

- osnovne plaće,
- stimulativnog dijela plaće,
- dodataka na osnovnu plaću,
- povećanja osnovne plaće.

3.5.1. Osnovna plaća

Osnovna plaća je najniži iznos plaće koji pripada radniku za obavljeni rad, neovisno od ostvarenog rezultata te takva plaća pripada radniku za svaki sat obavljenog rada na određenim poslovima pod uvjetom da je radnik ostvario radni učinak.

Osnovna plaća radnika ovisi o složenosti poslova koji se obavljaju uz normalne uvjete rada i normalni stupanj odgovornosti koji se pretpostavlja za dotične poslove. Složenost poslova određuje se koeficijentom složenosti u odnosu na poslove najnižeg stupnja složenosti koeficijenta 1,00, koji se odnosi na radna mjesta sa zahtjevom NKV stručne spreme, a sezonskog su karaktera. Odnos između najnižeg i najvišeg koeficijenta složenosti radnog mjesta iznosi 1,00 : 4,37. Koeficijent složenosti utvrđuje se na cijeli broj i dvije decimale. Radna mjesta se razvrstavaju prema složenosti u sedam grupa zbog utvrđivanja koeficijenta složenosti.

U Podravci najniža osnovna plaća za najjednostavnije poslove iznosi 1.820,00 kuna uz fiksni dodatak od 400,00 kuna, a taj dodatak od 400,00 kuna dodaje se na iznos plaće koja je obračunata radniku za svaki sat obavljenog rada.

3.5.2. Stimulativni dio plaće

Na temelju kolektivnog ugovora, vrednovanje ostvarenih rezultata rada radnika i prema tome utvrđivanje stimulativnog dijela plaće obavlja se na osnovi unaprijed utvrđenih kriterija i mjerila koja točno određuju doprinos radnika odnosno grupe radnika (kao što su:norme, jedinice ili cjenici radne snage...) i na osnovi ocjene doprinosa radnika i rezultata rada od strane uprave poslodavaca ili druge ovlaštene osobe.

Ocjena doprinosa radnika za pojedine radnike ili grupu obavlja se mjesečno tako što se utvrđuje postotak od 10% do 50% koji se primjenjuje na osnovnu plaću radnika. Osoba koja donosi odluku o ocjeni doprinosa radnika u radu mora uzeti u obzir prijedloge neposrednih rukovoditelja radnika i sljedeće pokazatelje:

- opseg i kvakoća obavljenih poslova,
- uštede u troškovima,
- pravovremenost izvršavanja poslova,
- inicijativu i kreativnost u obavljanju poslova,
- odnos prema suradnicima u timskom radu,
- korištenje sredstava rada i materijala.

Ako neto dobit pojedinog poslodavca iznosi najmanje 95% planirane neto dobiti za to polugodište, Podravka svakom radniku u tekućem razdoblju isplaćuje kompanijsku simulaciju kao izvanredni stimulativni dio plaće u iznos 3% na osnovnu plaću za svako polugodište.

Podravkin radnik ima pravo jednom godišnje na individualnu stimulaciju odnosno destimulaciju na temelju ocjene njegovog doprinosa u radu. Isto tako stimulativno dio plaće može se utvrditi između pojedinog radnika ili grupe radnika i ovlaštene osobe u obliku premije za obavljanje određenog posla uz obvezu da se o isplatama kvartalno izvijesti Radničko vijeće.

3.5.3. Dodatak na osnovnu plaću

Dodatak na radni staž

Osnovna plaća radnika za svaku godinu radnog staža povećava se za 1% o čemu odluku donosi uprava poslodavca. Svako povećanje osnovne plaće primjenjuje se u idućem mjesecu od mjeseca u kojem radnik navrši punu godinu radnog staža.

Dodatak za teže uvjete rada

U situaciji kada radnik radi u težim uvjetima od normalnih za određene poslove poslodavac mu je dužan povećati osnovnu. Dodatak za teže uvjete rada za 174 sata rada na temelju ugovora obračunava se:

270,00 kuna za poslove gdje su sljedeći uvjeti rada:

- rad na temperaturi ispod -10 stupnjeva C ili iznad +35 stupnjeva C,
- rad sa sredstvima i u okolini zasićenoj parama, plinovima ili prašinom,
- vozači vozila preko 7t u javnom saobraćaju.

180,00 kuna za poslove gdje su sljedeći uvjeti rada:

- rad na temperaturi ispod +10 stupnjeva C do -10 stupnjeva C ili iznad +28 stupnjeva C do +35 stupnjeva C,
- rad s predmetima rada temperature niže od +10 stupnjeva C odnosno više od +35 stupnjeva C,
- rad u okolini zasićenoj organskim prašinama,
- rad u buci preko 90 dB ili na vibracijama preko dozvoljenih granica,
- radna zavarivanju,
- teški fizički rad,
- rad u nefiziološkom položaju tijela,
- rad u vodi, blatu i drugim žitkim tvarima.

90,00 kuna za poslove gdje su sljedeći uvjeti rada:

- rad u okolini gdje su prisutni štetni plinovi, pare ili prašine,
- biološke štetnosti,
- naglašeno opterećenje osjetila,
- čuvar s oružjem,
- opasnost po zdravlje i život na poslu od: alata, predmeta rada, transportnih sredstava...

<u>Dodaci za posebne uvjete rada</u>

Na temelju ugovora osnovna plaća radnika povećava se za izvršeni rad u radnom vremenu u posebnim uvjetima rada i to:

- za rad noću -40% (u vremenu od 23,00 do 7,00 sati),
- za prekovremeni rad -50%,

- za rad nedjeljom -35%,
- za radu vremenu od 15,00 do 23,00 sati -10%,
- za dvokratni rad s prekidom dužim od 1 sata 10%.

Radnici u Podravki imaju pravo na naknadu plaće u visini od 50% za rad nadane blagdana i Uskrsa i u neradne dane.

3.5.4. Naknade plaće

Prema ugovoru radnik Podravke ima naknadu plaće za vrijeme kad opravdano ne radi i to:

- U iznosu njegove osnovne plaće korigirane pripadajućim dodatkom za radni staž i prosjekom stimulativnog dijela plaća u organizacijskoj cjelini u kojoj radnik radi u mjesecu za koji se obračunava naknada za vrijeme godišnjeg odmora, za vrijeme plaćenog dopusta te za vrijeme blagdana i neradnih dana utvrđenih zakonom.
- U iznosu njegove osnovne plaće korigirane pripadajućim dodatkom za radni staž za vrijeme prekida rada bez krivnje radnika, za vrijeme okolnosti gdje se ne može ostvariti normalan radni učinak, za vrijeme kada radnik ne radi zbog neosiguranja propisanih mjera zaštite na radu i za vrijeme traženja novog zaposlenja u otkazanom roku.
- U iznosu 80% od osnovice za bolovanje do 42 dana.

3.5.5. Materijalna i druga prava radnika

Službena putovanja u zemlji obuhvaćaju naknadu troškova prehrane i smještaja, naknadu prijevoznih troškova te naknadu ostalih troškova.

Prema ugovoru naknada troškova prehrane priznaje se u iznosu od 170,00 kuna i to

- cijela dnevnica za svakih 24 sata provedenih na službenom putovanju i za ostatak vremena duži od 12 sati ako je službeno putovanje trajalo duže od 24 sata,
- 50% dnevnice za vrijeme provedenoga na službenom putovanju preko 12 do 24 sata.

Prijevoz na posao i s posla

Podravka na temelju ugovora svakom radniku koji nema prebivalište u sjedištu poslodavaca te za dolazak na posao i odlazak s posla koristi javni prijevoz, naknađuje troškove prijevoza prema tarifi HZ-a za sve relacije gdje postoji željeznički prijevoz. Takvo pravo na naknadu troškova prijevoza pripada radniku samo za dane dolaska na posao, osim u slučajevima kada se priznaju troškovi mjesečne prijevoze karte.

Rad na terenu

U Podravkinom ugovori stoji da za vrijeme rada izvan radnog mjesta rada kada ne postoji mogućnost svakodnevnog povratka u mjesto prebivališta, radniku pripada terenski dodatak u iznosu od 170,00 kuna dnevno, kao naknada povećanih troškova života. Ako je radniku na terenu osiguran smještaj ili besplatna prehrana onda mu se utvrđeni iznos terenskog dodatka umanjuje za 50%, a ako mu osiguran besplatan smještaj i prehrana onda mu je terenski dodatak umanjen za 70%.

Praksa učenika i studenata kod poslodavca

Za obavljena 174 sata rada Podravka učenicima i studentima isplaćuje nagrade u iznosima prikazanim u sljedećoj tablici:

Tablica 5: Nagrade učenicima odnosno studentima po godini obrazovanja

(u kunama)

Godina učenja odnosno studiranja osobe na praktičnom radu	Za učenike srednjih škola	Za studente viših i visokih škola
I	200,00	400,00
II	250,00	450,00
III	300,00	500,00
IV	350,00	550,00
V		600,00

Izvor: Kolektivni ugovor Grupe Podravka

Iz tablice možemo vidjeti da godina učenja odnosno studiranja ovisi o iznosu koju učenik odnosno student dobiva za obavljena 174 sata rada. Za svaku veću godinu učenja odnosno studiranja naknada se povećava za 50 kuna.

Jednokratni dodatak na plaću

Prema ugovoru svakom radniku koji ima pravo na godišnji odmor pripada jednokratni dodataka plaću u iznosu od 100,00 kuna bruto po danu godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo u kalendarskoj godini

Na kraju svake godine Podravka svojim radnicima isplaćuje „božićnicu“ u visini od 1.500,00 kuna neto, a na Uskrs isplaćuje im dodatak u visini od 400,00 kuna u naravi.

Otpremnina povodom odlaska u mirovinu

Kada zaposlenik odlazi u mirovinu odnosno kada mu prestaje radni odnos kod poslodavca ima pravo na otpremninu u iznosu od 10.000,00 kuna neto.

Pomoć u određenim situacijama

Svaki zaposlenik ima pravo na novčanu pomoć u situacijama koje su prikazane u sljedećoj tablici:

Tablica 6: Pomoć zaposlenicima u određenim situacijama

(u kunama)

a) smrt člana uže obitelji (bračnog supružnika, djece ili roditelja)	2.500,00
b) nastupanje invalidnosti zbog povrede na radu ili profesionalne bolesti	2.500,00
c) bolovanje duže od 90 dana	2.500,00
d) otklanjanje posljedica elementarnih nepogoda ili požara na stambenom objektu u kojem radnik stanuje	2.000,00
e) nastupanje invalidnosti	1.750,00

Izvor: Kolektivni ugovor Grupe Podravka

Podravka u slučaju smrti člana obitelji, nastupanja invalidnosti zbog povrede na radu, bolovanja dužeg od 90 dana zaposleniku isplaćuje novčanu pomoć u iznosu od 2.500,00 kuna. U slučaju otklanjanja posljedica elementarnih nepogoda u objektu u kojem radnik stanuje isplaćuje novčanu pomoć u iznosu od 2.000,00 kuna, a u slučaju invalidnosti Podravka isplaćuje novčanu pomoć u iznosu od 1.750,00 kuna.

Jubilarna nagrada

Zaposlenici primaju jubilarnu nagradu s obzirom koju godinu efektivnog rada navršavaju, a jubilarna nagrada isplaćuje se u iznosima navedenim u sljedećoj tablici:

Tablica 7: Isplata jubilarne nagrade prema godini efektivnog rad

Godine efektivnog rada kod poslodavaca	Iznos (u kunama)
10	1.200,00
15	1.600,00
20	2.000,00
25	2.500,00
30	3.000,00
35	3.500,00
40	4.000,00

Izvor: Kolektivni ugovor Grupe Podravka

Iznos jubilarne nagrade ovisi o tome koliko godina zaposlenik radi. Tako za 10 godina efektivnog rada zaposlenik dobiva nagradu u iznosu od 1.200,00 kuna, dok za 40 godina efektivnog rada zaposlenik dobiva nagradu od 4.000,00 kuna.

Potpora umirovljenicima

Na temelju ugovora radnik koji je kod poslodavca radio najmanje pet godina neprekidno i otišao u mirovinu ima pravo na godišnju novčanu potporu u iznosu od 24,00 kune bruto po godini radnog staža.

Božićni dar

Svaki radnik u Podravci ima pravo na Božićni dar za svako dijete do navršena 15. godine života, koje preko njega ostvaruje pravo na zdravstvenu zaštitu u vrijednosti od 600,00 kuna neto.

Potpora rodiljama

Za svako novorođeno dijete radnica u Podravki ima pravo na potporu u iznosu od 3.326,00 kuna neto.

4. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovoga rada bio je objasniti pojam upravljanja kompenzacijama te prikazati upravljanje kompenzacijama u poduzeću Podravka d. d. Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenik dobiva za svoj rad u poduzeću. U radu su objašnjene glavne odrednice kompenzacijskog programa a to su: osnovna plaća, dodaci na plaću, naknade plaći, stimulativni oblik plaćanja i beneficije.

Da bi poduzeće osiguralo kvalitetne kadrove koji će pridonijeti u ostvarivanju rezultata koji se želi postići, poduzeće treba definirati strategije te treba imati jasnu predodžbu budućih događanja odnosno viziju što se tiče kompenzacijskog sustav.

Podravka je jedna od najvećih prehrambenih tvrtki u jugoistočnoj Europi sa sjedištem u Koprivnici i kao takva uspješno provodi program upravljanja kompenzacijama. Podravka je uvidjela važnost svojih zaposlenika te u njima prepoznala najveće bogatstvo. Ulaže u njih putem različiti obrazovnih programa te nudi dodatne mogućnosti svima koji su željni još više razviti svoje sposobnosti.

Prepoznavanje, ulaganje i vrednovanje znanja, inovativnosti i rada, poticanje individualnosti te timskog rada, uz kreativne i uspješne ljude temelj su Podravkinog uspjeha.

LITERATURA

Knjiga:

1. Buble,M., Bakotić,D., Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2013.
2. Galetić, L., Pavić, I., Upravljanje plaćama, RriF-plus, Zagreb, 1996.
3. Zelenika,R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1998.

Izvor s interneta:

1. Godišnje izvješće grupe Podravka za 2015. godinu: http://cdn.podravka.net/repository/files/2/0/208a0005c2d848c214e60172b4b0cfd6.pdf (Pristupila 10.05.2016.godine)
2. https://hr.wikipedia.org/wiki/Podravka (Pristupila: 10.05.2016. godine)
3. http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/ (Pristupila: 10.05.2016.godine)
4. http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/ (Pristupila 10.05.2016.godine)
5. Izvješće o održivom razvoju: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916 (Pristupila 10.05. 2016.)

POPIS SLIKA:

1. Slika 1: Organizacijska struktura Grupe Podravka.....17
2. Slika 2: Ulaganje u obrazovanje.....20

POPIS TABLICA:

1. Tablica 1: Postupak obračuna plaće.....14
2. Tablica 2: Prihodi od prodaje po strateškim poslovnim područjima.....18
3. Tablica 3: Struktura zaposlenih Podravke u Hrvatskoj prema spolu u 2007. godini...19
4. Tablica 4: Broj zaposlenika uključenih u pojedinu vrstu obrazovanja.....21
5. Tablica 5: Nagrade učenicima odnosno studentima po godini obrazovanja.....26
6. Tablica 6: Pomoć zaposlenicima u određenim situacijama.....27
7. Tablica 7: Isplata jubilarne nagrade prema godini efektivnog rad.....28

SAŽETAK

U ovom radu definiran je pojam kompenzacija i prikazano je upravljanje kompenzacijama u poduzeću Podravka d.d.. Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću sastoje se od osnovne plaće, dodataka na plaću, naknade plaćama, stimulativnog oblika plaćanja i beneficija. Za analizu ovoga rada koristile su se metode deskripcije, metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije te metode analize dokumentacije.

Podravka je tvrtka koja je uvidjela važnost svojih zaposlenika te uspješno provodi program upravljanja kompenzacijama. Iz svega navedenog možemo zaključiti da bez kvalitetnog provođenja programa upravljanja kompenzacijama tvrtka ne može osigurati kvalitetnu radnu snagu koja će joj pridonijeti u ostvarivanju željenog rezultata, a da do toga ne bi došlo poduzeće mora definirati strategije i treba imati viziju što se tiče kompenzacijskog sustava.

Ključne riječi: kompenzacije, naknade zaposlenicima, kompenzacijski sustav.

SUMMARY

This written work defines the term of compensation and management compensation is presented in the company Podravka d. d. Compensations as total fees that employees receive for their work in the company consist of basic salary, bonuses, fees salaries, stimulating forms of payment and benefits. For analysis of this overall work were used methods of description, analysis and synthesis methods, methods of induction and deduction, and methods of data analysis.

Podravka is a company that has recognized the importance of its employees and successfully implemented a program of management compensation. From all this we can conclude that without the implementation of a quality management program adjustments, the company can not provide a quality workforce that will contribute to her in achieving the desired results, and to prevent that company must define a strategy and should have a vision as regards the compensation system.

Key words: compensation, employee benefits, compensation system.