

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U  
PODUZEĆU PIVAC D.O.O.**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Bakotić Danica**

**Student:**

**Eranović Ilona**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
1.1. Problem istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA KOMPENZACIJAMA .....	4
2.1. Pojam sadržaj i karakter kompenzacija .....	4
2.2. Procjena poslova kao osnovnog kompenzacijskog sustava.....	8
2.3. Sustav plaćanja po vremenu .....	14
2.4. Sustav plaćanja po učinku .....	15
2.5. Sustav plaćanja na temelju ocjenjivanja .....	17
2.6. Menadžerske kmpenzaije .....	18
3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PIVAC D.O.O.....	21
3.1. Osnovni podatci o poduzeću .....	21
3.2. Djelatnost poduzeća .....	21
3.3. Poslovanje poduzeća .....	22
3.4. Ljudski resursi u poduzeću .....	23
3.5. Upravljanje kompenzacija u poduzeću Pivac d.o.o. ....	23
4. ZAKLJUČAK .....	30
LITERATURA .....	32
PRILOG .....	33
SAŽETAK.....	34
SUMMARY .....	34

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

Problem istraživanja je način upravljanja kompenzacijama prema vrstama kompenzacija. Predmet istraživanja je poduzeće Pivac d.o.o. Objekt istraživanja je uloga kompenziranja kroz institucionalni okvir kompenziranja poduzeća Pivac d.o.o. iz problema istraživanja može se zaključiti kako određeni čimbenici utječu na djelovanje i funkciju samih kompenzacija, što kao rezultat proizvodi određeni utjecaj na poduzeće Pivac d.o.o. i sve koji sudjeluju u njegovu poslovanju.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Završni rad za cilj ima proširivanje dosadašnjih saznanja vezanih za upravljanje kompenzacijama poduzeća Pivac d.o.o. Stoga, osnovni cilj izrade ovog završnog rada je prikaz upravljanja kompenzacijama poduzeća Pivac d.o.o. Ciljevi istraživanja su:

- definiranje pojma kompenzacija
- navođenje faktora koji utječu na zaposlenike
- određivanje pojma kompenzacijski menadžment
- analiza upravljanja kompenziranja u u poduzeću Pivac d.o.o..

Svrha i ciljevi ovog istraživanja su prikazivanje složenosti cijelog ovog procesa i njegova utjecaja na cjelokupno poslovanje. U ovom radu će se dokazati kolika je važnost dobrog upravljanja kompenzacijama u cjelokupnom poslovanju poduzeća.

## **1.3. Metode istraživanja**

Prilikom izrade ovoga rada, biti će korištene različite metode prikupljanja podataka koje je moguće podijeliti na teorijski i na empirijski dio. U teorijskom segmentu rada, biti će korištene sljedeće metode:

- induktivna metoda – zaključivanje na temelju svake činjenice pojedinačno
- deduktivna metoda – zaključivanje na temelju općeg suda
- metoda analize – raščlanjivanje složenih misaonih cjelina na jednostavnije dijelove
- metoda sinteze – objašnjenje složenih cjelina pomoću jednostavnih, općih misaonih tvorevina
- metoda deskripcije - opisivanje činjenica, te utvrđivanje njihovih međusobnih odnosa
- metoda komparacije – uspoređivanje činjenica na temelju njihovih različitosti ili sličnosti.

U empirijskom dijelu rada će biti korištene:

- povijesna metoda – analiziranje nečeg što se dogodilo na temelju dokumenata i dokaznog materijala
- statistička metoda – izvođenje zaključka na temelju kvantitativne vrijednosti obilježja
- metoda dokazivanja – argumenti za dokazivanje pojedinih teza i
- deduktivno – logička metoda – dolaženje do novih spoznaja o istraženju problematici

Sva prikupljena saznanja i rezultati istraživanja dobiveni korištenjem navedenih metoda biti će korišteni u svrhu izražavanja ključnih stavova rada.

#### **1.4. Struktura rada**

Problematika završnog rada biti će proučavana u okviru četiri poglavlja.

U prvom dijelu, *Uvodu*, iznesen je problem, predmet i objekt istraživanja, postavljene su radna i pomoćne hipoteze, navedeni su svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode koje su korištene prilikom istraživanja, te je dat prikaz strukture rada. U drugom dijelu *Teorijski aspekti upravljanja kompenzacijama* se prikazuje pojam kompenzacije, te se obrađuju faktori utjecaja na kompenzacije zaposlenika. Opisane su i vrste kompenzacija, te je dat prikaz strategije nagrađivanja zaposlenika. U trećem dijelu rada *Upravljanje kompenzacijama u poduzeću Pivac d.o.o.* prikazane su kompenzacije u poduzeću Pivac d.o.o. U četvrtom dijelu završnog rada, pod nazivom *Zaključak* su doneseni i rezimirani svi bitni rezultati istraživanja. Na kraju završnog rada se nalazi popis literature, grafikona i tablica korištenih u svrhu izrade i boljeg uvida u samu problematiku rada.

## 2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA KOMPENZACIJAMA

Suvremeni menadžment veliku pažnju posvećuje zaposlenicima, stoga su se razvili razni modeli upravljanja kompenzacijama kojima menadžment nastoji povećati zadovoljstvo zaposlenika i ujedno time povećati uspješnost samog poduzeća. „Kompenzacije su izrazito složena kategorija koja sadržava različite elemente koji su pod utjecajem brojnih faktora.“<sup>1</sup> „Kompenzacija zaposlenika je obično znatan organizacijski trošak i zato joj se mora posvetiti pažnja.“<sup>2</sup>

### 2.1. Pojam sadržaj i karakter kompenzacija

Kako bi se imao uvid u kompenziranje, potrebno je prvo definirati sam pojam. Veliki broj autora nastoji definirati pojam kompenzacija:

1. Pod kompenzacijama se obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.<sup>3</sup>
2. Kompenzacije su financijske naknade koju organizacije daju svojim zaposlenicima u zamjenu za njihov rad.<sup>4</sup>
3. Kompenzacije za zaposlenike dio su paketa ukupnih primanja, osim plaće za određeno vrijeme, koje poslodavac u potpunosti ili djelomično plaća zaposlenicima.<sup>5</sup>

„Kompenzacijske naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Mogu biti vezane uz rezultate rada i uz pripadnost poduzeću.“<sup>6</sup>

„Pod kompenzacijama se obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Osnovna razina kompenzacija omogućava zaposlenicima održavanje razumne razine životnog standarda.“<sup>7</sup> Kompenzacije također pružaju opipljive mjere vrijednosti pojedinca u organizaciji, primjerice ako pojedinci ne zarađuju dovoljno, ako osjećaju da su njihovi doprinosi podcijenjeni u organizaciji oni će tražiti posao negdje drugdje. Stoga je svakoj organizaciji u interesu osigurati učinkovit sustav nagrađivanja.

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2009): Međunarodni management, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 194.

<sup>2</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb str. 427.

<sup>3</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 445.

<sup>4</sup> Griffin, W. R. (1990): Management (3 edition), Houghton Mifflin Company, Boston, str. 368.

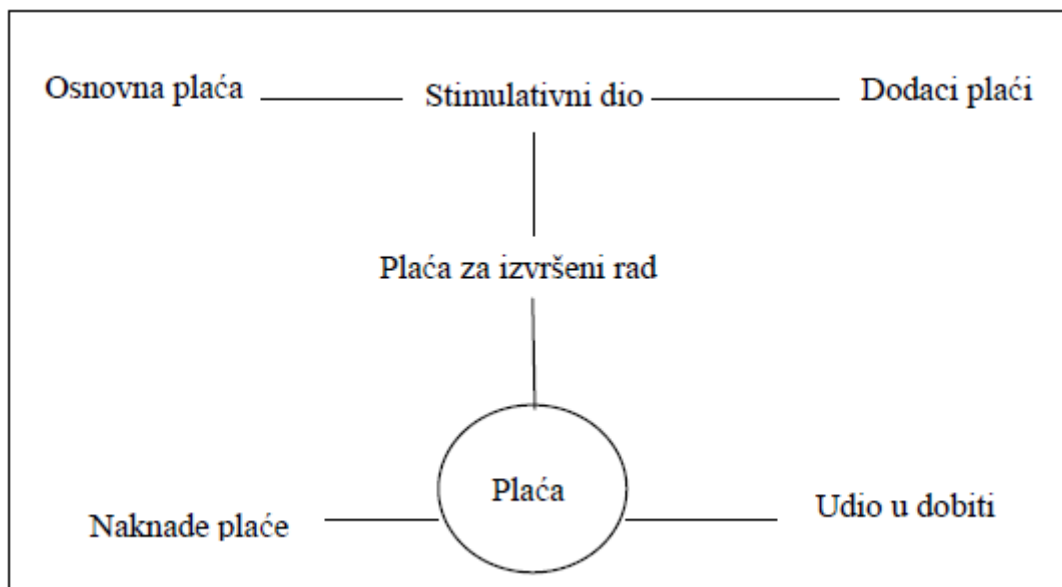
<sup>5</sup> Milkovich, G.T., Newman, J. M. (2006): Plaće i modeli nagrađivanje, Masmedia, Zagreb, str. 459.

<sup>6</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 445.

<sup>7</sup> Buble, M. (2000): op.cit, str. 368.

„Dobar sustav nagrađivanja može pomoći u privlačenju kvalificiranih ljudskih potencijala, zadržavanju postojećih, te također može potaknuti visoke performanse po razumnoj cijeni za svoju industriju i geografsko područje.“<sup>8</sup> Kompenzacije osiguravaju optimalnu razinu napora zaposlenika u osiguravanju strateških ciljeva poduzeća. Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, njegove radne grupe i poduzeća kao cjeline. Takve naknade imaju karakter plaća i najčešće se isplaćuju u novcu. Naknade vezane uz pripadnost poduzeću proizlaze iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću i da ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u robi ili u obliku različitih usluga. Također, neke od ovih naknada imaju karakter dijela plaće.

Plaća je najznačajniji oblik kompenzacija, a definira se kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. „Plaća je jedna od najvidljivijih kompenzacija u cijelom procesu pribavljanja ljudskih resursa.“<sup>9</sup> Sastoji se od pet komponenti, a to su: osnovna plaća, stimulatívni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti kako je prikazano slikom 1.



**Slika 1: Osnovne komponente plaće**

Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 445.

<sup>8</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 666.

<sup>9</sup> Milovich, G. T., Boudrean, J. W. (1988): Personal Human Resource Management, Business publications, str. 321.

Visina plaća ovisi o velikom broju unutarnjih i vanjskih faktora, te organizacije ne mogu proizvoljno određivati visine plaća zaposlenih. Među najvažnijim faktorima su<sup>10</sup>:

1. složenost rada
2. radni doprinos tj. učinak
3. tržište
4. sindikat.

Radna mjesta u svakom poduzeću razlikuju se po određenim značajkama, kao što su:

- potrebno znanje i iskustvo za pojedino radno mjesto
- uvjeti rada
- tražena odgovornost
- zahtjevni fizički i umni napor.

Na temelju ovih značajki definira se složenost rada na određenim radnim mjestima, te se utvrđuje određena rang-lista poslova s pripadajućom osnovnom plaćom za što se koriste određene metode vrednovanja poslova.

Radni učinak odnosno radni doprinos svakog zaposlenika se mjeri ili ocjenjuje, te se taj radni učinak uspoređuje s radnim učinkom drugih zaposlenika i uspoređi s definiranim zahtjevima za pojedino radno mjesto. Utvrđeni radni učinak se kompenzira novčanim dodatkom za taj učinak, te se dodaje na osnovnu plaću. Takvo vrednovanje rezultira različitom visinom plaće pojedinih zaposlenika.

Značajan faktor pri utvrđivanju visine plaće je tržište. Tržište definira određene parametre koje poduzeća, ukoliko žele zadržati postojeće kadrove neophodne za opstanak i razvoj poduzeća, mora uvažavati i pri određivanju politike plaćanja mora voditi računa o situaciji na tržištu. Visina plaće u kombinaciji s ostalim značajnijim parametrima, kao što su radna klima, napredovanje u karijeri, dodatno usavršavanje i drugo, ima presudnu ulogu i u privlačenju novih kadrova neophodnih poduzeću za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Sindikavno organiziranje zaposlenika ima za cilj zaštitu njihovih prava, kao i kontinuiran pritisak na management za povećanje plaća. Ostvarenje zacrtanih ciljeva sindikati realiziraju pregovaranjem s managementom. U društvima s većim životnim standardom sindikati težište

---

<sup>10</sup> Lemić, M. (2001): Upravljanje kompenzacijama zaposlenih u bankarstvu, magistarski rad, str. 19.

svog djelovanja za povećanje plaća prebacuju na poboljšanje uvjeta rada, kao što su skraćenje radnog vremena, aktivniji pristup poduzeća u području dopusta i odmora zaposlenika, sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju, stvaranje pretpostavki za povećanje proizvodnosti, kao i kvalitete rada što će rezultirati poboljšanim položajem zaposlenika u takvim poduzećima.

Na pojedine komponente plaće navedeni faktori utječu različitim intenzitetom. Na visinu plaće naj snažniji utjecaj imaju prva četiri faktora, a manifestiraju se djelovanjem na osnovnu plaću, dodatke osnovnoj plaći i naknade plaća. Preostala dva faktora manje utječu na visinu plaće, a ostvaruju ga stimulativnom plaćom i plaćom iz dobiti poduzeća.

Vrijednost radne snage određuje se društveno potrebnim radnim vremenom za njezinu normalnu reprodukciju. Pod normalnom reprodukcijom radne snage podrazumijeva se održavanje zaposlenika u stanju da može kontinuirano sudjelovati u procesu proizvodnje, što se postiže njegovom potrošnjom sredstava za život. Vrijednost radne snage određena je vrijednosti društveno potrebnog radnog vremena za proizvodnju sredstava za život. Na količinu sredstava za život utječu prirodno-geografski i društveno-povijesni uvjeti, uvjeti uzdizanja i obučavanja zaposleničkog pomlatka. Vrijednost radne snage može se mijenjati, povećanje proizvodnosti rada dovodi do pada vrijednosti radne snage, opći stupanj razvoja uvjetuje promjene u količini i strukturi sredstava za normalnu reprodukciju, te to dovodi do rasta vrijednosti radne snage. Navedeni faktori utječu na promjene u veličini vrijednosti radne snage, te mogu utjecati i na visinu plaće. Naime, zbog toga postoje razlike u visini plaće među zemljama ili dijelova jedne zemlje.

U tržišnoj ekonomiji radna snaga predstavlja robu, a plaća cijenu, pa stoga stvarna visina plaće zavisi o odnosu ponude i potražnje radne snage. Ponuda radne snage određena je ukupnim brojem zaposlenih, obujam potražnje radne snage određen je stopom rasta proizvodnje. Iz djelovanja zakona ponude i potražnje može se zaključiti da ukoliko je ponuda radne snage veća, da će cijena radne snage i masa društveno priznatog rada po jedinici proizvoda biti manja. Navedeno znači da će se od zaposlenika tražiti veći radni napor za izvršavanje istog zadatka.

Tijekom vremena dolazi do boljeg organiziranja radnika putem sindikata, što dovodi do veće homogenizacije na strani ponude radne snage. Sindikati dirigiraju uvjete ponude radne snage. Također javili su se i sindikati na strani poslodavca, pa navedeni međusobno dirigiraju uvjete



zaposlenja. Rezultat toga je kolektivni ugovor, koji predstavlja osnovni instrument regulacije načina plaćanja i visine plaće.

Državna regulacija javila se radi reguliranja razine životnog standarda, te normalnog odvijanja rada i života u društvu. Država propisima utvrđuje najnižu razinu plaća utvrđujući minimalne ili garantirane plaće. Država intervenira i pružanjem pomoći nezaposlenima, kao i onima s niskim primanjima, također pruža bonifikacije u vidu, tzv. režijskih troškova. Država intervenira i u slučajevima generalnog štrajka, jer on dovodi do paralize cjelokupnog nacionalnog gospodarstva.

Postoje radni procesi u kojima opseg rada nije determiniran, već je zavisao o radu pojedinačnog zaposlenika. U navedenom slučaju bit će normalno da se zaposlenik stimulira ostvarivanjem većeg radnog učinka. Stimulativni sistemi plaćanja u tu svrhu razvili su niz premijskih sistema pomoću kojih se utječe na visinu plaće.

Tijekom vremena razvila se praksa da svi zaposlenici na određeni način sudjeluju u ukupnom uspjehu poduzeća. U tu svrhu razvijeni su različiti oblici participacije u upravljanju, kao i različiti oblici sudjelovanja zaposlenih u ostvarivanju dobiti poduzeća. Zbog toga su razvijeni različiti modeli udjela u dobiti za menadžere i zaposlenike.

## **2.2. Procjena poslova kao osnovnog kompenzacijskog sustava**

Obrazovanje je jedan od najvažnijih oblika upravljanja ljudskim resursima, stoga menadžment sve više shvaća kako kontinuirano obrazovanje i usavršavanje zaposlenih je jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti. Obrazovanje se usmjerava na znanja i vještine koja su vezana za radno mjesto i obavljanje poslova određenog radnog mjesta.

Četiri faze procesa obuke su:<sup>11</sup>

- identifikacija potreba za obukom
- planiranje potrebne obuke
- izvođenje obuke
- evaluacije izvršene obuke

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split 05., str. 4.

Razvojem kadrova se podiže razina znanja zaposlenika, a zaposlenici stječu znanja koja primjenjuju na svom radnom mjestu s ciljem što efikasnijeg obavljanja posla.

„Procjena performansi predstavlja postupak u kojemu se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju.“<sup>12</sup>

Za proces praćenja i ocjenjivanja performansi zaduženi su neposredni rukovoditelji, specijalizirane stručne službe, linijski menadžeri u suradnji s specijalistima iz kadrovske službe, te menadžeri.

Metode mjerenja performansi su:

- metoda skale sudova
- metoda rangiranja usporedbom u parovima
- metoda običnog rangiranja
- metoda grupnog rangiranja
- metoda obaveznog/prisilnog izbora
- metoda ocjenjivanja po odabranim zahtjevima
- sistemski pristup
- metoda slobodnog izbora
- metoda analize puta.

„Planiranje karijere je proces putem kojega pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere. To je proces zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera.“<sup>13</sup>

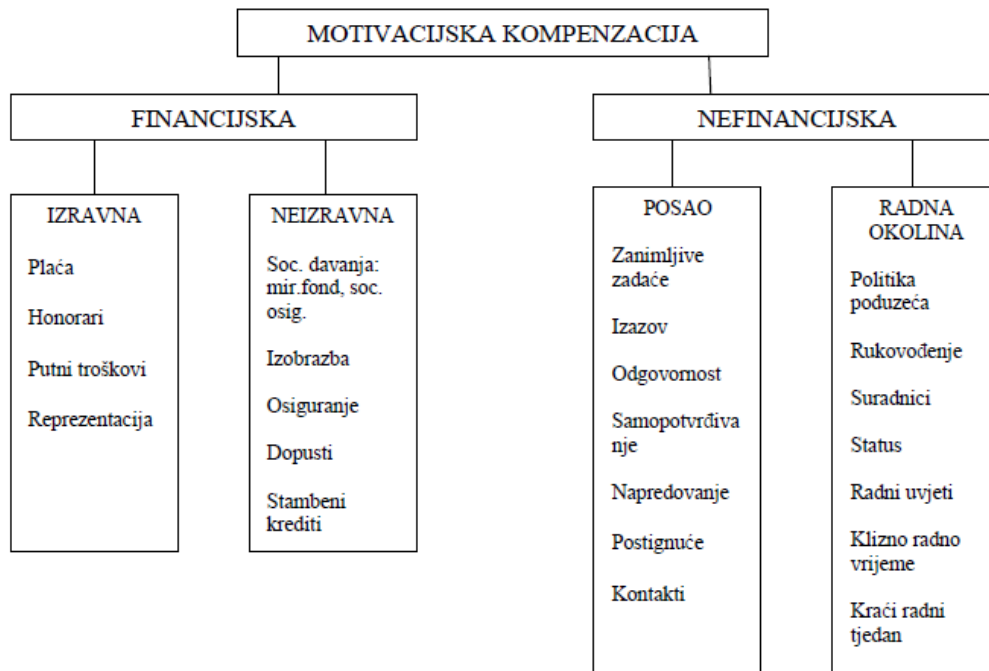
Razvoj karijere podrazumijeva kretanje zaposlenih kroz različite poslove u poduzeću, kako bi se što bolje razvile njihove sposobnosti i znanja, a ključnu ulogu ima motivacija zaposlenika. Motivacija osobe određuje se kao suma intrinzičnih i ekstrinzičnih izvora motivacije. Istraživanja su pokazala da osobe koje su doživjele visoki level intrinzične kompenzacije, doživjele su i smanjenje motivacije ako su istovremeno dobile i ekstrinzične nagrade za dobro poslovanje. Ukratko, osoba koja doživljava satisfakciju, doživljava je zbog intrinzične

---

<sup>12</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str 247.

<sup>13</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 832.

kompensacije. Na sljedećoj slici prikazana je podjela kompenczacija na financijske i nefinancijske.



**Slika 2: Motivacijska kompenczacija**

Izvor: Marušić, S.: Nav.dj., str. 267.

Materijalna odnosno financijska kompenczacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenczacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenczacija :<sup>14</sup>

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenczacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. S aspekta poduzeća klasifikacija materijalnih kompenczacija omogućava uvid da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju

<sup>14</sup> Marušić, S.: Nav.dj., str. 710.

shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagodili ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi koncipirati takav sustav nagrađivanja koji će obuhvaćati kombinaciju više faktora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim.

„U drugoj grupi spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode, niti se distribuiraju po kriterijima radnog učinka i uspješnosti.“<sup>15</sup>

**Tablica 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika**

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	pojedinač	-plaća -bonusi i poticaji -naknada za inovacije i poboljšanja -naknada za širenje znanja i fleksibilnost -ostali poticaji (bonusi)	-stipendije i školarine -studijska putovanja -specijalizacije -plaćene odsutnosti i slobodni dani -automobil kompanije -managerske beneficije
	organizacija	-bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije -udio u profitu -udio u vlasništvu	-mirovinsko osiguranje -zdravstvena zaštita -životno i druga osiguranje -naknade za nezaposlenost -obrazovanje -godišnji odmori -skrb o djeci i starijima -„božićnice is sl.“

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 711.

<sup>15</sup>Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 614.

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

„Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama.“<sup>16</sup> Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje s materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.

Kod nematerijalnih strategija javlja se jedan od najvećih problema, a to je otpor samih radnika koji vrlo često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja su i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr. traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.

„Kao primjer nematerijalnih kompenzacija mogu se navesti domišljate ideje poslodavaca koje kad ne mogu plaćom, egu zaposlenika podilaze titulom.“<sup>17</sup> U vrijeme krize kad se žele zadržati visokostručni i ambiciozni zaposlenici dodjeljuju se titule kako bi se ih motiviralo za rad. Tako je u današnje doba došlo do tzv. inflacije titula. Mnoga poduzeća imaju šefove za sve, primjerice, američka aviokompanija Southwest Airlines ima managera za društvenu

---

<sup>16</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 720.

<sup>17</sup> Važno je zvati se šefom, čak i ako je besmisleno, MojPosao, [Internet] raspoloživo na: [http://www.moj-posao.net/jseeker\\_wiki.php?wikiName=TituleEgo](http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=TituleEgo) [20.08.2016.]

mrežu Twitter, Coca-Cola i Marriott imaju managera za blog, a Kodak ima managera za slušanje.

„Nove povlastice primjerice drijemanje na poslu kao rezultat istraživanja, da kratko razdoblje spavanja pomaže jačanju pažnje, pamćenja, motoričkih vještina, donošenja odluka i poboljšanju raspoloženja, te smanjuje stres i nepažnju. Kao pionir suvremenog doba mogao bi se navesti Google koji ima niz futurističkih kapsula za spavanje, taj primjer slijede i mnoge druge kompanije.“<sup>18</sup>

Griffin vođenje definira kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na promicanju interesa organizacije, a Weihrich/Koontz kao menadžersku funkciju koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima

U kontekstu Weihrich/Koontz-ove definicije, vođenje obuhvaća četiri grupe aktivnosti:

1. motiviranje zaposlenih
2. vodstvo
3. interpersonalni procesi, grupe i konflikt
4. komuniciranje.

Da bi netko u poduzeću bio vođa, ne mora nužno biti menadžer, iako je poželjno da menadžeri budu i vođe. Bilo tko iz poduzeća tko zna motivirati i inspirirati zaposlene smatra se efektivnim vođom.

Poticanjem mjerama državne intervencije drugom polovicom prošlog stoljeća započinje intenzivnija primjena kompenzacija iz udjela u dobiti. U praksi se javljaju dva osnovna oblika. Prvi se temelji na dobrovoljnosti, a drugi na obveznosti.

„Kompenzacije iz udjela u dobiti tumače se kao plan podjele dobiti dobitka koji pruža zaposlenicima dio financijske dobiti ako se poboljša efektivnost i ekonomičnost u organizaciji.“<sup>19</sup> Jednostavne novčane nagrade u gotovini jesu jedan oblik dijeljenja dobitka. Uspješan sistem podjele dobiti zahtjeva snažnu predanost/privrženost prema operacijskoj efikasnosti od strane managementa i zaposlenika. Takva privrženost zahtjeva jasnu komunikaciju, dijeljenje informacija, i povjerenje među strankama. Podjela ciljeva je ono sto

---

<sup>18</sup> Nove povlastice-drijemanje na poslu, MojPosao, [Internet] raspoloživo na: [http://www.moj-posao.net/jseeker\\_wiki.php?wikiName=DrijemanjeNaPoslu](http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=DrijemanjeNaPoslu) [20.08.2016.]

<sup>19</sup> Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2009): Organizational behavior and management, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 202.

se nadovezuje na dijeljenje dobitka. Podjela dobiti se temelji na financijskom progresu, a dijeljenje cilja se temelji na tome koliko su zaposlenici blizu nekome cilju.

Razlozi razvijanja sustava udjela u dobiti poduzeća su:<sup>20</sup>

- Povećanje interesa zaposlenih za uspješno poslovanje poduzeća, smanjenje fluktuacije zaposlenih, poboljšanje socijalnih odnosa u poduzeću. Navedeni razlozi javljaju se radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.
- Sudjelovanje zaposlenih u poslovnom rezultatu poduzeća – kao rezultat borbe zaposlenih i njihovih organizacija na makro i mikro razini za sudjelovanje u upravljanju poduzećem i udio u raspodjeli profita.
- U cilju ostvarivanja i održavanja socijalnog mira pojava i širenje sistema udjela zaposlenih u dobiti poduzeća tekovina je općeg društvenog razvoja.

### **2.3. Sustav plaćanja po vremenu**

Kada je riječ o sustavu plaćanja po vremenu ključna je visina zarade, odnosno obavljenog posla u random vremenu. Navedeno karakterizira nestimulativnost, jednostavnost, kao i fleksibilnost.

Područja primjene kod sustava plaćanja po vremenu:<sup>21</sup>

- poslovi koji zahtijevaju težak fizički rad
- poslovi gdje bi stimulacija jedne komponente radnog učinka mogla dovesti u pitanje drugu komponentu radnog učinka
- poslovi na kojima se traži točno određeni ritam rada
- poslovi koji trebaju udovoljiti zahtjevu fleksibilnosti zbog čestih promjena u proizvodnom procesu
- poslovi na kojima bi troškovi upravljanja sustavom stimulacijskog plaćanja mogli dovesti u pitanje efekte koji se od njega očekuju
- poslovi koji su u organizacijskom smislu definirani tako da je utjecaj radnika na radni učinak zanemariv ili se može vrlo teško utvrditi.

---

<sup>20</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 297.

<sup>21</sup> Buble, M. (2000): op.cit , str. 298.

Sustavi plaćanja po vremenu se dijele na čisto vremensko plaćanje, plaćanje na temelju dnevnog mjerenja rada i vremensko plaćanje uz ocjenu zaposlenih.

U čistom vremenskom plaćanju plaća predstavlja broj jedinica vremena provedenih na radu x cijena za jedinicu radnog vremena

Kada je riječ o plaćanju na temelju dnevnog mjerenja rada zaposlenici su plaćeni samo po vremenskoj osnovi bez obzira na radni učinak, a zarada se povećava neovisno o ostvarenjima radnog učinka. plaćanje na temelju dnevnog mjerenja rada. Vremensko plaćanje uz ocjenu zaposlenih (ili radnog doprinosa) je kombinacija vremenske plaće te stimulativnog dijela plaće.

Kako bi se zadržale dobre osobine plaćanja koristi se prijelazni oblik plaćanja između plaćanja po vremenu i plaćanja po učinku.

## **2.4. Sustav plaćanja po učinku**

U sustavu plaćanja po učinku važna je stimulativnost, gdje se ne kontrolira brzina rada i radnog učinka. No navedeno zanemarivanje nije praktično kada se uvode nove metode, ili zapošljavaju novi zaposlenici. Tada je potrebno da poduzeće ima obučene kadrove, kako se ne bi narušila sigurnost rada i kvaliteta opreme, što može rezultirati lošijim odnosima između zaposlenika. Sustav po plaćanju na učinak se može uključiti u sustav plaćanja, ako su zaposlenici spremni prihvatiti sustav plaćanja po učinku.

Faktori koji ograničavaju plaćanje po učinku.<sup>22</sup>

1. tehničko-tehnološki razvoj
2. opadanje značenja plaća kao motivatora radnog ponašanja
3. ekonomski razlozi:
  - optimizacija ukupnih rezultata poduzeća
  - racionalno iskorištenje i održavanje opreme
  - stimuliranjem količine se mogu dovesti u pitanje druge komponente radnog učinka

---

<sup>22</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 300.



## 2. veličina poduzeća

- smanjivanje poduzeća sprječava porast primjene plaćanja po učinku

Sustav plaćanja po učinku je klasificiran na sljedeće sustave:<sup>23</sup>

1. *sustavi prema broju zaposlenih* - individualno, grupno i kolektivno
2. *sustavi prema prirodi rezultata* – količina, kvaliteta proizvoda, iskorištenost materijala i strojeva, održavanje rokova i dobit
3. *sustavi prema veličini varijabilnog dijela plaće*
  - a) akordno plaćanje (varijabilni dio plaće 100%)
  - b) premijsko plaćanje
    - i. uobičajeno premijsko plaćanje (varijabilni dio plaće 15-20%)
    - ii. premijsko plaćanje s obilježjem akordnog plaćanja (varijabilni dio plaće 30-100%)
    - iii. premijsko plaćanje s obilježjem vremenskog plaćanja (varijabilni dio plaće 0-100%)
  - c) vremensko plaćanje
4. *sustavi s obzirom na vezu između plaće i učinka*
  - a) u istoj proporciji s učinkom (proporcionalni sustavi plaćanja)
  - b) u proporciji manjoj od učinka (degresivni sustavi plaćanja)
  - c) u proporciji većoj od učinka (progresivni sustavi plaćanja)
  - d) u proporciji koja je različita (diferencijalni sustav plaćanja)
5. *Sustavi plaćanja prema duljini obračunskog razdoblja* - Razlikuje se: period u kojem se mjeri radni učinak i period u kojem se vrši isplata plaće po osnovi radnog učinka. Razdoblje u kojem se vrši isplata ne smije biti manji od dužine perioda u kojem se provodi obračun radnog učinka. Mjeri se radni učinak i isplaćuje plaća po sljedećoj osnovi: dnevno, tjedno, dvotjedno, kvartalno, polugodišnje i godišnje.
6. *Sustavi plaćanja prema načinu utvrđivanja radnog učinka*
  - a) mjerenje – objektivno
  - b) ocjenjivanje – subjektivno
  - c) priznavanje.

---

<sup>23</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 308.

## 2.5. Sustav plaćanja na temelju ocjenjivanja

Sustavom plaćanja na temelju ocjenjivanja je postupak temeljem kojeg se određuju osnovne karakteristike zaposlenog, a ocjenjivanje može biti sumarno i analitičko.

Metode za ocjenjivanje zaposlenih (Meritrating, Mitarbeiterbeurteilung) je postupak gdje se ocjenjuje radnik i njegove osobine, te ponašanje za vrijeme radnog vremena. Ovu metodu obilježava sljedeći način ocjenjivanja:<sup>24</sup>

1. pismeno formulirano – da bi se svi ocjenjivali na isti način
2. pouzdano i usporedivo – da bi se radni učinak zaposlenih iz različitih dijelova poduzeća mogao uspoređivati
3. jasno u svojim kriterijima – jasno definirani i svima razumljivi
4. objektivni – veže se uz pouzdanost
5. prihvatljivo i razumljivo za zaposlene – ne smije biti previše komplicirano
6. jasno i praktično za provođenje
7. nastojati da izaziva što manje troškove

U ocjenjivanju se posebna pažnja pridaje ispitivanju pouzdanosti i prilagodljivosti, kao i osobnih shvaćanja, te mogućnosti napredovanja. Stav prema suradnji, sposobnost koncentracije, te osjećaja odgovornosti.

Radni učinak se ocjenjuje metodama radnog učinka (Performance Appraisal, Leistungsbeurteilung). Cilj ocjenjivanja je:<sup>25</sup>

1. diferencijacija plaća
2. bolje i uspješnije rukovođenje – pratiti kako radnik radi da bi se moglo objektivno ocijeniti
3. optimalni raspored zaposlenih po radnim mjestima
4. unapređenje zaposlenih
5. usavršavanje i daljnja naobrazba zaposlenih.

---

<sup>24</sup> Porter, Michael E. (2008) Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 124.

<sup>25</sup> Porter, Michael E., op.cit., str. 126.

Kod korištenja metoda za ocjenjivanje radnog učinka javljaju se sljedeći problemi.<sup>26</sup>

1. Metode orijentirane na kriterije - učinak zaposlenih određuje se pomoću niza definiranih kriterija (kreativnost, komunikativnost, točnost), vrlo je raširena metoda – utvrđujemo učinak u globalu i jedna je od nepreciznijih metoda.
2. Metode orijentirane na zadatke - globalni radni doprinos zaposlenog zamjenjuje se stvarnim i objektivno spoznatljivim zadacima koje on mora izvršiti (procijenjen normalni učinak). Koristi se sve više, jer daje puno objektivnije podatke od prve metode
3. Metode orijentirane ne mjerila učinka (standarda) - ove metode najbolje rezultate jer individualni rezultati rada se uspoređuju s pismeno formuliranom, konkretnom količinom učinka (standard učinka). Najmanje se upotrebljava u praksi jer je problematično utvrditi standarde mjerila, pitanje je da li je to isplativo, a manager nema niti toliko vremena.
4. Metode orijentirane prema cilju (upravljanje pomoću ciljeva) - najčešće se primjenjuje za ocjenjivanje radnog učinka kod managera, koristi da bi se utvrdio stimulativni dio plaće (hoće li menadžer dobiti bonus), te ova metoda prvenstveno počiva na usporedbi zadanog i ostvarenog.

## **2.6. Menadžerske kompenzaije**

U poduzećima tržišne ekonomije, posebna se pozornost posvećuje menadžerskim kompenzacijama s obzirom da one osim što oblikuju ponašanje managera, pomažu i u određivanju tipova managera koji su zanimljivi za određeno poduzeće. To je i razlog da se iste utvrđuju na generalnoj skupštini, i to na prijedlog odbora direktora. Menadžeri su danas nesumnjivo najbolja plaćena kategorija u svijetu. Njihova primanja i usporedbe su predmet velikog interesa. Primanja najboljih svjetskih menadžera znatno nadilaze primanja umjetnika, estradnih zvijezda i sportaša, pa i predsjednika država. Sve se vrste menadžerskih kompenzacija mogu svrstati u dvije osnovne grupe, i to u:

- direktne
- indirektne managerske kompenzacije

---

<sup>26</sup> Porter, Michael E. (2008) Konkurentna prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb., str.128.

Direktne menadžerske kompenzacije sastoje se od pet temeljnih komponenti:<sup>27</sup>

- osnovne plaće
- bonusa ili premije
- odgođenih kompenzacija
- stok opcijske vrijednosti
- ostalih oblika kompenzacija.

Indirektne managerske kompenzacije predstavljaju dodatne pogodnosti na direktne kompenzacije koje manageri imaju. Sve pogodnosti mogu se svrstati u novčane i nenovčane. Najznačajnija novčana kompenzacija je svakako ona koja se sastoji u direktnoj isplati alikvotne novčane sume u dionicama poduzeća. Pored novčanih svakako su važne i nenovčane stimulacije managera, a koje se sastoje u različitim vrstama povlastica (dodatno mirovinsko osiguranje, životno osiguranje, kuća, automobil, reprezentacija, funkcije u značajnim institucijama i dr.).

Pojam kompenzacijskog menadžmenta odnosi se na širok raspon sredstava materijalnih i nematerijalnih kojima se oblikuje i održava uspješnost pojedinca i poduzeća. Armstrong i Murlis kompenzacijski management razlažu kao nagrađivanje managementa s oblikovanjem i provedbom strategija i politika kojima je cilj nagraditi ljude dosljedno u skladu s njihovom vrijednošću za organizaciju, bavi se dizajnom, implementacijom i održavanjem procesa nagrađivanja i prakse koje su usmjerene na poboljšanje organizacije kroz timski i individualni učinak.

U interesu poduzetnika i managera je oblikovati kvalitetnu politiku kompenzacija poduzeća. Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala.

S jedne strane su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca. Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati, te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. management dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i

---

<sup>27</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split ., str. 305 -306.

umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se poduzeće prilagodilo okruženju.

Prema suvremenim tendencijama ponašanje usmjereno na ljudske potencijale (nagrađivanje, stalno komuniciranje i dr.) postaje iznimno važno, dok samo znanje i vještine upravljanja ljudskim potencijalima po mišljenju vrhovnih managera dolaze po važnosti na drugo mjesto, odmah iza oblikovanja strategija.

Veza između kompenzacija i zadovoljstva nije savršeno objašnjena te nije statična. Mijenja se jer ljudi i okolina se isto mijenjaju. Usprkos tome, svaka kompenzacija bi trebala biti dovoljna da se zadovolje osnovne potrebe ( hrana, stan, odjeća), treba biti pravedna i treba biti orijentirana na svakog pojedinca zasebno.

### **3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU PIVAC D.O.O.**

Treći dio rada, empirijski dio prikazuje upravljanje kompenzacijama u poduzeću Pivac d.o.o. donosi se pregled osnovnih podataka o poduzeću, registriranoj djelatnosti, organizacijskoj strukturi, ljudskim resursima, te upravljanju kompenzacija.

#### **3.1. Osnovni podatci o poduzeću**

1952. godine u Vrgorcu koji se nalazi u Dalmatinskoj zagori, Pivac Ante i Milenko su otvorili prvi službeni mesarski obrt, koji se temelji na tradicionalnoj obradi i sušenju mesa. Svoj rad i znanja su prenijeli na svoje potomke, te prijenosom s generacije na generaciju, i čuvanjem obiteljskih recepata, danas je Pivac d.o.o. vodeća mesna industrija na području Republike Hrvatske.

Danas mesna industrija braće Pivac d.o.o. ima sjedište u Vrgorcu u Težačkoj ulici 13. OIB poduzeća je 28128148322, a matični broj je 03489264. Poduzeće je registrirano 1990. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću. „Najpoznatiji brandovi Mesne industrije Braća Pivac su Dalmatinski pršut, Kraški vrat i Dalmatinska panceta. Pored suhomesnatog programa, Mesna industrija Braća Pivac bavi se i proizvodnjom polutrajnih i trajnih proizvoda kao i svježega mesa, koji putem razvijene mreže distributivnih kanala stižu do kupaca diljem regije.“<sup>28</sup>

„U svakodnevnoj suradnji s više od 650 zaposlenika u Mesnoj industriji Braća Pivac i preko 1000 u grupaciji Pivac, činimo jednu od najrespektabilnijih i najvećih obiteljskih mesnih industrija u ovom dijelu Europe, te svoj rast i razvoj nastavljamo na čvrstim temeljima kvalitete i tradicije, a osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupaciju Pivac još sačinjavaju PPK-Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o.“<sup>29</sup>

#### **3.2. Djelatnost poduzeća**

Poduzeće je na Trgovačkom sudu registrirano za obavljanje sljedećih djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD, 2007):<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Pivac, Vrgorac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.pivac.hr> [20.08.2016.]

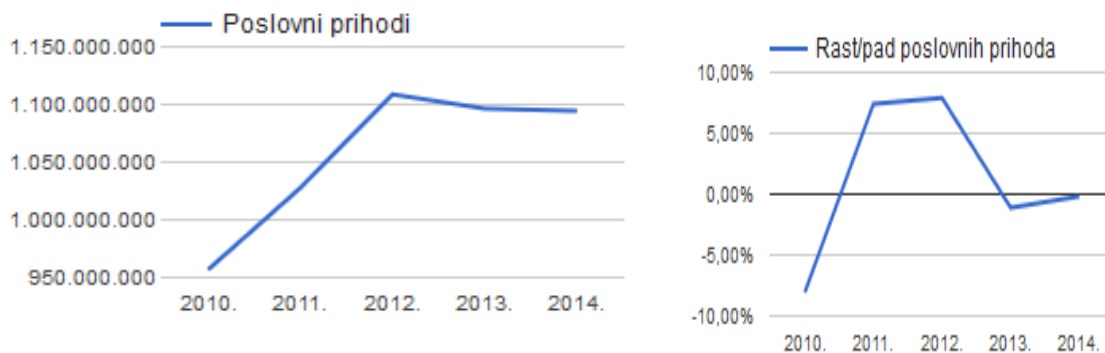
<sup>29</sup> Pivac, Vrgorac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.pivac.hr> [20.08.2016.]

<sup>30</sup> Mesna industrija braće Pivac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/mesna-industrija-braca-pivac/Detaljno/54881> [20.08.2016.]

- 01.2 - Uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja
- 15.1 - Proizvodnja, prerada, konzerviranje mesa i mesnih proizvoda
- 15.2 - Prerada i konzerviranje riba i ribljih proizvoda
- 15.3 - Prerada i konzerviranje voća i povrća
- 15.5 - Prerada mlijeka i proizvodnja mliječnih proizvoda
- 18.22 - Proizvodnja ostale vanjske odjeće
- 50.2 - Održavanje i popravak motornih vozila
- 51.1 - Posredovanje u trgovini (trgovina na veliko uz naknadu ili na ugovornoj osnovi)
- 52.7 - Popravak predmeta za osobnu i kućnu uporabu
- 55 - Ugostiteljstvo
- 63.12 -Skladištenje robe.
- 61.1 -Pomorski i obalni prijev

### 3.3. Poslovanje poduzeća

U promatranom razdoblju od 2010. do 2014. godine poslovni prihodi su rasli od 2010. do 2012. godine kada je uočljiv blagi pad poslovnih prihoda.



**Graf 1: Poslovni prihodi u razdoblju od 2010. Do 2016. godine**

Izvor: Mesna industrija braće Pivac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/mesna-industrija-braca-pivac/Detailno/54881> [20.08.2016.]

### **3.4. Ljudski resursi u poduzeću**

„Počeli smo kao obiteljska tvrtka i doživjeli veliki porast poslovanja tijekom desetljeća rada, stoga nismo znali kako drugačije nastaviti poslovanje i odnos sa zaposlenicima, nego kao velika obitelj. Ostvarenje naših visokih poslovnih ciljeva i provjerene kvalitete, kao i daljnji rast i razvoj, ne bi bio moguć bez te obitelji.“<sup>31</sup>

Grupacija Pivac danas ima više od tisuću zaposlenika koji svojim znanjima, vještinama i uvijek dobrim raspoloženjem spremno odgovaraju na sve izazove održavanja stare tradicije u svijetu suvremenog poslovanja. Njihova predanost u radu, kreativnost i učinkovitost prepoznaju se i nagrađuju. Osobita se pažnje posvećuje održavanju stare obiteljske radne okoline u kojoj ima mjesta za otvoreni dijalog, timski rad i povjerenje.

### **3.5. Upravljanje kompenzacija u poduzeću Pivac d.o.o.**

Osnovni izvori na kojima se temelje kompenzacije u Pivac d.o.o. su Zakon o radu, Kolektivni ugovor ugostiteljstva, Kolektivni ugovor Pivac d.o.o. i pojedini ugovori o radu. Zakonom o radu treba voditi računa na sva pravila i na sve predviđene zakonske minimume glede nagrađivanja zaposlenika. Obzirom da su njime uređena uglavnom samo temeljna pitanja i pravila vezana uz nagrađivanje u radnom odnosu, svi ostali spomenuti ugovori su u skladu sa tim zakonskim propisom. Oni stoga, nagrađivanje zaposlenika uređuju u jednakom ili u većem opsegu od zakonski predviđenog.

Sva prava i obveze vezani uz radni odnos radnika u Pivac d.o.o. uređeni su Kolektivnom ugovorom Pivac d.o.o. stoga poslodavac nema nikakav pravilnik o radu kojim bi uređivao plaće i druga prava zaposlenika. Naime, poslodavac zapošljava više od 20 radnika, obzirom na Kolektivni ugovor, prema Zakonu o radu dužan je donijeti pravilnik o radu.

Glede zakonom propisanih odredbi ugovora o radu koje uređuju nagrađivanje zaposlenika, poslodavac ih u praksi uređuje tako da one upućuju na primjenu pojedinih odredbi Kolektivnog ugovora Pivac d.o.o. te one tako postaju sastavni dio samog ugovora o radu. Može se zaključiti kako je spomenuti Kolektivni ugovor glavni akt temeljem kojeg poslodavac nagrađuje radnike za njihov rad. U prilog tome ide i činjenica da sva pitanja glede nagrađivanja radnika uređena Kolektivnom ugovoru ugostiteljstva, uključena su u jednakom ili u većem opsegu i u Kolektivnom ugovoru Pivac d.o.o.

---

<sup>31</sup> Mesna industrija braće Pivac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/mesna-industrija-braca-pivac/Detaljno/54881> [20.08.2016.]



Primjena nagrađivanja koja će biti prikazana, temeljiti će se na Kolektivnom ugovoru Pivac d.o.o., te Zakonom o radu. Za izvršeni rad poslodavac je dužan zaposleniku obračunati i isplatiti plaću koja se sastoji od:

- osnovne plaće radnog mjesta na kojem radnik radi
- dodatke na plaću za radni staž, za rad u težim uvjetima rada, te za rad u posebnim situacijama
- stimulativnog dijela plaće.

Ovisno o pojedinim slučajevima zaposlenik ima pravo i na razne naknade plaće, koje mogu biti sastavni dio plaće ili neoporeziva primanja.

Dnevno radno vrijeme može biti raspoređeno jednokratno, dvokratno i u smjenama, u punom, nepunom i preraspodijeljenom vremenu. U skladu sa Zakonom o radu, puno radno vrijeme određeno je u trajanju od 40 sati tjedno. Zaposleniku s nepunim radnim vremenom osnovna plaća određuje se razmjerno vremenu provedenom na radu, osim ako ugovorom o radu nije drukčije utvrđeno. Rad u preraspodijeljenom radnom vremenu ograničeno je, i ne smije biti duže od 60 sati tjedno, te kada je ono duže od punog radnog vremena zaposlenik ostvaruje plaću u visini i pod uvjetima kao za redovan rad. Za taj rad duži od punog radnog vremena zaposlenik ostvaruje „fond sati“ koji je dužan iskoristiti kroz slobodne dane do početka sljedeće sezone, a plaća za vrijeme korištenja slobodnih dana isplaćuje se kao da je zaposlenik radio (tj. osnovna plaća, uvećana za dodatak za radni staž). S druge strane, prekovremeni rad (kao izvanredna situacija, npr. slučaj više sile i dr.) ne ulazi u spomenuti „fond sati“ već se isplaćuje za razdoblje kada je i ostvaren (osnovna plaća + dodatak za radni staž + dodatak za sate prekovremenog rada), a u slučaju potrebe zaposlenik je obavezan raditi prekovremeno najviše do 10 sati tjedno.

„Osnovna plaća radnog mjesta na kojem radnik radi je umnožak osnovice za obračun plaće i koeficijenta za pojedino radno mjesto utvrđeno Tarifnim prilogom Kolektivnog ugovora.“<sup>32</sup> Tako utvrđena osnovna plaća, a koja se odnosi na puno radno vrijeme i normalni učinak, predstavlja najniži mjesečni iznos kojeg je poslodavac dužan isplatiti radniku. Normalnim učinkom smatra se puno izvršenje utvrđene norme, uobičajene za obavljanje određenih poslova.

---

<sup>32</sup> Kolektivni ugovor Pivac d.o.o.

Osnovna plaća je utvrđena na osnovi složenosti poslova radnog mjesta i normalne uvjete rada na tom radnom mjestu. Prema spomenutim Kolektivnim ugovorima, složenost poslova radnog mjesta treba biti određen prema sljedećim faktorima: značaj radnog mjesta u poslovanju, potreban stupanj obrazovanja za obavljanje poslova radnog mjesta, stupanj odgovornosti radnog mjesta, potrebno radno iskustvo, zahtijevani stupanj kreativnosti i inicijativnosti, te ostale psihofizičke osobine potrebne za rad na određenom radnom mjestu. Radna mjesta označene koeficijentom 1,00 predstavljaj u najjednostavnije poslove za čije obavljanje i razumijevanje radnih naloga nije potrebno nikakvo obrazovanje.

Osnovna plaća za radna mjesta označena koeficijentom 1,00 ne može biti niža od 39% prosječne isplaćene bruto plaće u Republici Hrvatskoj. Utvrđuje se temeljem statističkog podatka o kretanju i iznosu prosječne plaće u Republici Hrvatskoj kojeg objavljuje Državni zavod za statistiku za cijelu prethodnu kalendarsku godinu, a primjenjuje se od 1. svibnja tekuće godine.

Prema Kolektivnim ugovorima zaposlenik ima pravo na povećanje osnovne plaće od 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža, a uključujući radni staž upisan u radnu knjižicu uvećan za tekući radni staž kod poslodavca. Za rad u uvjetima težim od normalnih, Kolektivni ugovori ali i Zakon o radu predviđaju pravo zaposlenika na povećanu plaću za sate rada u tim uvjetima. Kolektivnim ugovorom Pivac d.o.o. predviđeno je povećanje obračunske osnovice od 5% do 20% za: rad u uvjetima opasnim po zdravlje i život, rad s nepovoljnim utjecajem okoline, te rad s povećanim fizičkim i psihičkim opterećenjima. A ugovorom o radu poslodavac utvrđuje koja radna mjesta ispunjavaju spomenute otežane uvjete rada.

Kolektivni ugovor Pivac d.o.o. predviđa i povećanje plaće za izuzetne radne rezultate, tj. stimulatívni dio plaće. Poslodavac isplaćuje zaposleniku povećanu plaću od 1% do 30% obračunske osnovice, kada ovaj posebne i radne zadatke svog radnog mjesta obavlja u opsegu i kvaliteti koja premašuje uobičajene rezultate. Iznos takvog povećanja plaće određuje direktor PC – sektora na prijedlog osobe koja neposredno rukovodi i nadgleda rad radnika, a potvrđuje Uprava društva,<sup>33</sup> a pri tome je isključena mogućnost jednakog ocjenjivanja svih zaposlenika.

---

<sup>33</sup> Kolektivni ugovor Pivac d.o.o.

Propisani kriteriji ocjenjivanja s ciljem stimuliranja kvalitete rada su sljedeći:

- doprinos zaposlenika s temelja kvalitete rada - utvrđuje se u odnosu na kvalitetu izvršenih poslova, u odnosu prema gostima i strankama, pravovremenosti i kvaliteti obavljanja poslova
- doprinos zaposlenika s temelja radne discipline - utvrđuje se u odnosu na pravovremeni dolazak i odlazak s posla, napuštanje radnog mjesta za vrijeme radnog vremena, iskorištenost radnog vremena i izvršenje poslova radnog mjesta
- doprinos zaposlenika s temelja obujma izvršenog rada - utvrđuje se u odnosu na radne učinke, samoinicijativnost, kreativnost, unapređenje organizacije, povećanje efikasnosti rada, ostvarenje rezultata iznad planiranog.

Ostale naknade koje su neoporezive i predviđene Kolektivnim ugovorima su:<sup>34</sup>

- dnevnicu za službeni put - u visini neoporezivog iznosa propisanog Zakonom
- terenski dodatak - najmanje u visini neoporezivog iznosa propisanog Zakonom
- naknada za odvojeni život - najmanje u visini neoporezivog iznosa propisanog Zakonom (naknada za odvojeni život i terenski dodatak međusobno se isključuju)
- naknada troškova prijevoza - prema neoporezivom iznosu propisan Zakonom, a isplaćuje se na temelju evidencije odrađenih radnih dana. U slučajevima kada radnik nema mogućnosti korištenja sredstava javnog prometa, naknada se uvećava za 30%.
- naknada za korištenje privatnog automobila - za potrebe poslodavca u visini od 30% cijene litre benzina po prijašnjem kilometru, a po poreznim propisima.

Kolektivnim ugovorima utvrđeno je pravo zaposlenika i njegove obitelji na solidarnu pomoć u sljedećim slučajevima:

- smrti zaposlenika
- smrti člana uže obitelji – supružnika, djeteta i roditelja
- nastanka invalidnosti zaposlenika
- bolovanja zaposlenika dužeg od 90 dana
- otklanjanja štetnih posljedica nastalih elementarnim nepogodama na objektima za stanovanje zaposlenika (Pivac d.o.o.)

---

<sup>34</sup> Kolektivni ugovor Pivac d.o.o.

- kao umirovljenik Pivac d.o.o. po odobrenju Uprave, u uvjetima pozitivnog rezultata poslovanja (Kolektivni ugovor Pivac d.o.o. .).

Pomoći se dodjeljuju nakon nastanka predviđenih slučajeva i to jednokratno u jednoj kalendarskoj godini u iznosu koji za pojedini slučaj ne može biti niži od neoporezivog iznosa utvrđenim Pravilnikom o porezu na dohodak.

Kolektivnim ugovorima zaposlenik ima pravo na jubilarnu nagradu za neprekidni radni staž navršen kod istog poslodavca i to najmanje u visini neoporezivih iznosa utvrđenih Pravilnikom o porezu na dohodak.

Jubilarna nagrada se dodjeljuje za navršenih: 10, 15, 20, 25, 30, 35 i 40 godina radnog staža. Poslodavac treba isplatiti zaposleniku jednokratni dodatak plaći za korištenje godišnjeg odmora (regres za godišnji odmor).

Poslodavac se obvezuje isplatiti zaposleniku prigodnu nagradu za Božićne blagdane. Iako nije određeno u kojoj visini, poslodavac u praksi primjenjuje zakonom neoporezive iznose. Stoga zaposleniku isplaćuje ukupno 2.000,00 kn godišnje za regres i božićnicu, te još 400,00 kn u naravi (kao bon za opskrbu u određenoj trgovini) prilikom Božićnih blagdana.

Poslodavac predviđa i određenu nagradu učenicima i studentima, a najviše do visine neoporezivog dijela propisanog Pravilnikom o porezu na dohodak.

Kolektivnim ugovorima zaposlenik ima pravo na otpremninu za mirovinu najmanje u propisanom neoporezivom iznosu Pravilnikom o porezu na dohodak.

Sukladno Zakonu o radu i Kolektivnim ugovorima, zaposlenik kojem se otkazuje ugovor o radu sklopljen na neodređeno vrijeme, nakon najmanje dvije godine neprekidnog rada kod istog poslodavca ima pravo na otpremninu, osim ako se otkazuje iz razloga uvjetovanih ponašanjem zaposlenika. Visina otpremnine određuje se u iznosu od 75% prosječne mjesečne neto plaće isplaćene radniku u tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu, za svaku navršenu godinu rada kod poslodavca. Gornja granica isplate nije određena, stoga se ona prepušta određenju Zakona o radu, gdje ukupan iznos otpremnine ne može biti veći od šest prosječnih mjesečnih plaća koje je radnik ostvario u tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu.

Sukladno Zakonu o radu i Kolektivnim ugovorima, zaposlenik kojem se otkazuje ugovor o radu, a koji je pretrpio ozljeda na radu, odnosno koji je obolio od profesionalne bolesti, ima pravo na otpremninu najmanje u dvostrukom iznosu od iznosa koji bi mu inače pripadao.

Kolektivnim ugovorima predviđeno je da poslodavac može zaposleniku uplaćivati dopunsko zdravstveno osiguranje, te da na svoj trošak može jedanput godišnje osigurati svim zaposlenicima sistematske zdravstvene preglede.

S druge strane, također prema Kolektivnim ugovorima, poslodavac je dužan osigurati sredstva za poklon djeci zaposlenika do navršene 15-te godine starosti, u iznosu koji ne može biti niži od neoporezivog iznosa propisanog Pravilnikom o porezu na dohodak, a koji trenutno iznosi 400,00 kn godišnje.

Zanimljivo radno mjesto i posao koji obavlja zaposlenik jedan su od ključnih elemenata individualne motivacije. Vezano uz samu činjenicu kako zaposlenik veliki dio svog vremena provodi na poslu značajno je kako posao postaje središnja i najvažnija aktivnost pojedinca.

Zanimljiv i izazovan posao znatno utječe na motivaciju u obavljanju istoga, što i samoga pojedinca i njegov život čini zadovoljnijim. Pristup oblikovanju posla s motivacijskog aspekta polazi od intenzivne motivacije kroz povećanje raznolikosti, kompleksnosti i autonomije zadataka koji se dodjeljuju zaposlenicima, a time i većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih.

Utjecaj motivacije na rad zaposlenika rezultira visokom proizvodnosti stručnih zaposlenika, manjim opsegom apsentizma, poboljšanjem kvaliteta proizvoda i usluga, te je veće zadovoljstvo poslom.

Motivacijski pristup poslu usmjeren je na postupni razvoj znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika za povećanje individualnog doprinosa putem radnog učinka u izvršenju postavljenih ciljeva poduzeća.

Pristup motivaciji može se promatrati s dva aspekta. Prvi pristup je s aspekta zaposlenika-pojedinca, gdje motivacija predstavlja interno stanje koje vodi ostvarenju cilja, dok je drugi pristup s aspekta managera, gdje je motivacija aktivnost koja osigurava da zaposlenici-pojedinci teže postavljenim ciljevima i njihovu ostvarenju. Kad se govori o motivaciji i

radnom učinku, jasno je kako novčano stimuliranje zaposlenika predstavlja najznačajniji oblik motivacijskog djelovanja na zaposlenika.

Novčani oblici nagrađivanja, iako su s vremenom postali dominantni, nisu i jedini oblici koji potiču zaposlenike na bolji i kvalitetniji rad s većim radnim učinkom. Dugo vremena se mislilo kako je sustav motiviranja zaposlenika putem novčane stimulacije jedini, odnosno najznačajniji oblik motiviranja zaposlenika. S razvojem i povećanjem standarda, drugi oblici kao što su napredovanje na poslu, razne beneficije i sl., sve više dobivaju na značenju.

## 4. ZAKLJUČAK

Kompenzacije obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u nekom poduzeću (novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi). U današnje vrijeme management posvećuje veliku pažnju svojim zaposlenicima. Upravo su se zbog toga razvili razni modeli upravljanja kompenzacijama kojima management nastoji povećati zadovoljstvo zaposlenika i ujedno time povećati uspješnost samog poduzeća.

Kompenzacije također pružaju opipljive mjere vrijednosti pojedinca u organizaciji, stoga je svakoj organizaciji u interesu osigurati učinkovit sustav nagrađivanja. Dobar sustav nagrađivanja može pomoći u privlačenju kvalificiranih ljudskih potencijala i zadržavanju postojećih. Plaća je jedna od najvidljivijih kompenzacija u cijelom procesu pribavljanja ljudskih resursa. U ovom završnom radu kompenzacije su podijeljene na kompenzacije za izvršni rad, iz udjela u dobiti i po osnovi pripadnosti poduzeću. Koje će kompenzacije koristiti poduzeće ovisi o samoj strukturi, veličini, politici i rezultatima poslovanja. Menadžerima su na raspolaganju strategije nagrađivanja, a jedne od najčešćih su materijalne i nematerijalne kompenzacije kojima se postiže dodatna motivacija zaposlenika za rad. Također se uspješnost managera očituje u izboru najboljeg paketa kompenzacija koji će pružiti najveće zadovoljstvo zaposleniku s jedne strane, a s druge strane razumnu razinu troškova za poduzeće.

Temom ovog završnog rada, kao i provedenim istraživanjem, nastoji se proširiti spoznaja o upravljanju kompenzacijama u poduzeću Pivac d.o.o.

U teorijskom dijelu završnog rada sistematizirani su i analizirani temeljni pojmovi bitni za razumijevanje koncepta kojim se bavi ovaj rad, a to su kompenzacije i upravljanje kompenzacijama. Empirijsko istraživanje je provedeno na poduzeću Pivac d.o.o.

Proučavajući Kolektivni ugovor Pivac d.o.o. može se zaključiti da je prilično dobro uređen obzirom da obuhvaća gotovo sva prava zaposlenika iz drugih akata, te ih u određenoj mjeri i proširuje. U izravnom financijskom nagrađivanju to se posebno ogleda na najniže osnovne plaće najjednostavnijih poslova. Naime, Kolektivnim ugovorom ugostiteljstva osnovne plaće su određene u visini od 36% prosječnih isplaćenih bruto plaća u Republici Hrvatskoj, a Kolektivnim ugovorom Pivac d.o.o. s 39%. Tu su zatim proširena prava glede dodataka na plaću, i naravno stimulativni dio plaće.

Dok u neizravnom finansijskom nagrađivanju najznačajnija proširenja prava ogledaju se u predviđenim darovima i prigodnim nagradama zaposlenicima, i to do visine maksimalno neoporezivih iznosa, te u predviđenim danima plaćenog godišnjeg odmora.

O nagrađivanju zaposlenika treba posebno voditi računa, jer motiviran i zadovoljan zaposlenik produktivno pridonosi osobnom razvoju pa tako i razvoju poduzeća.



## LITERATURA

1. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
2. Buble, M. (2009): Međunarodni management, Lares plus d.o.o., Zagreb.
3. Griffin, W. R. (1990): Management (3 edition), Houghton Mifflin Company, Boston.
4. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2009): Organizational behavior and management, McGraw-Hill/Irwin, New York.
5. Kolektivni ugovor Pivac d.o.o.
6. Lemić, M. (2001): Upravljanje kompenzacijama zaposlenih u bankarstvu, magistarski rad.
7. Mesna industrija braće Pivac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/mesna-industrija-braca-pivac/Detaljno/54881>[20.08.2016.]
8. Milovich, G. T., Boudrean, J. W. (1988): Personal Human Resource Management, Business publications.
9. Milkovich, G.T., Newman, J. M. (2006): Plaće i modeli nagrađivanje, Masmedia, Zagreb.
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright., P. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb.
11. Nove povlastice-drijemanje na poslu, MojPosao, [Internet] raspoloživo na: [http://www.moj-posao.net/jseeker\\_wiki.php?wikiName=DrijemanjeNaPoslu](http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=DrijemanjeNaPoslu) [20.08.2016.]
12. Porter, Michael E. (2008) Konkurentaska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb.
13. Pivac, Vrgorac, [Internet] raspoloživo na: <http://www.pivac.hr> [20.08.2016.]
14. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb,
15. Važno je zvati se šefom, čak i ako je besmisleno, MojPosao, [Internet] raspoloživo na: [http://www.moj-posao.net/jseeker\\_wiki.php?wikiName=TituleEgo](http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=TituleEgo) [20.08.2016.]

## **PRILOG**

Graf 1: Poslovni prihodi u razdoblju od 2010. do 2016. godine	21
Slika 1: Osnovne komponente plaće	5
Slika 2: Motivacijska kompenzacija	10
Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika	11

## SAŽETAK

Kompenzacije obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u nekom poduzeću (novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi). U današnje vrijeme management posvećuje veliku pažnju svojim zaposlenicima. Upravo su se zbog toga razvili razni modeli upravljanja kompenzacijama kojima management nastoji povećati zadovoljstvo zaposlenika i ujedno time povećati uspješnost samog poduzeća. Predmet istraživanja je način upravljanja kompenzacijama prema vrstama kompenzacija, odnosno uloga kompenziranja kroz institucionalni okvir kompenziranja poduzeća Pivac d.o.o. Iz problema istraživanja može se zaključiti kako određeni čimbenici utječu na djelovanje i funkciju samih kompenzacija, što kao rezultat proizvodi određeni utjecaj na poduzeće Pivac d.o.o. i sve koji sudjeluju u njegovu poslovanju.

**Ključne riječi: upravljanje kompenzacijama, menadžersko upravljanje, Pivac d.o.o.**

## SUMMARY

Compensation usually involve total charge that employees get from the company for their work (it can be pecuniary, commodity, and different tangible and intangible nature). Nowadays management takes really good care about their employees. Just because of that management developed various models of compensation which seeks to increased satisfaction, at the same time increase the efficiency of the company.

Research subjects is the way management manage with compensation by the type of compensation respectively role to compensate tru institutional framework of the company Pivac d.o.o.

From the research we can conclude that certain factors affect the activities and the fuctions of the compensation, such as result produce certain influence on the Pivac d.o.o. company and all involved in his bussiness.