UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC HRVATSKA d.o.o.

Pekas, Željka

Master's thesis / Diplomski 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:124:880625

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC HRVATSKA d.o.o.

Mentor:
prof. dr. sc. Danica Bakotić

Student:
Željka Pekas

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA KOMPENZACIJAMA 4

2.1. SUSTAVI NAGRAĐIVANJA 4
2.1.1. Pojam i struktura sustava nagrađivanja 4
2.1.2. Materijalne nagrade 11
2.1.3. Nematerijalne nagrade 12
2.1.4. Sustav plaća i naknada 13

2.2. POJAM I VRSTE KOMPENZACIJA 16
2.2.1. Pojam i značaj kompenzacija 16
2.2.2. Vrste kompenzacija 17
2.2.2.1. Kompenzacije za izvršeni rad 18
2.2.2.2. Kompenzacije iz udjela u dobiti 19
2.2.2.3. Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću 20
2.2.2.4. Menadžerske kompenzacije 22

2.3. KOMPENZACIJSKA STRATEGIJA 23

2.4. POLITIKA KOMPENZACIJA 25

2.5. KOMPENZACIJSKI MANAGEMENT 27

3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC HRVATSKA D.O.O. 29

3.1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 29

3.2. ORGANIZACIJSKA I KADROVSKA STRUKTURA 30

3.3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU 32

4. ZAKLJUČAK 37

LITERATURA: 38

SAŽETAK: 40

1. UVOD

Složena gospodarska situacija u kojoj se nalazi hrvatsko, pa i dobrim dijelom svjetsko gospodarstvo naglasilo je važnost kompenzacijskog menadžmenta odnosno nagrađivanja zaposlenika. Organizacije više nego ikad prije bi trebale iznaći „najbolje „ sustave nagrađivanja, sustave koje im omogućuju realizaciju organizacijskih ciljeva i vode povećanju njene vrijednosti odnosno stvaranju dodatne vrijednosti ponajprije privlačenjem najkvalitetnijih kadrova na tržištu rada i zadržavanjem svojih najboljih zaposlenika što bi značilo da su ključan faktor u svemu tome ljudski potencijali.

U suvremenoj ekonomiji najvažniji su zadovoljni zaposlenici stoga ako organizacija uspije prepoznati ono što motivira ljude odnosno ako razvije atraktivan i fleksibilan sustav nagrađivanja posjeduje najsnažniji alat za uspjeh i time stvara komparativnu prednost koja omogućava vodeću poziciju na tržištu. S obzirom na velik broj različitosti i današnji su elementi kompenzacije odnosno sustava plaća, naknada i nagrađivanja unutar organizacija raznoliki.

Metode znanstvenog istraživanja koje su korištene tijekom izrade diplomskog rada jesu: metoda prikupljanja i analiza literature, metoda analize dokumentacije i metoda intervjua.

U uvodu rada iznose se predmet i ciljevi rada, te struktura i korištene metode. U drugom dijelu rada su obrađeni teorijski aspekti upravljanja kompenzacijama posvećeni važnim točkama kompenzacijskog menadžmenta. Treći dio rada obuhvaća upravljanje kompenzacijama u poduzeću Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. u kojem se prikazuju sustavi nagrađivanja, odnosno sustavi plaća, naknada i nagrađivanja sa svim manama i prednostima. U zaključku se donosi ključno razmatranje na temelju napisanog rada i korištene literature čiji se popis nalazi na kraju ovoga diplomskog rada.

2. TEORIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA KOMPENZACIJAMA

2.1. Sustavi nagrađivanja

2.1.1. Pojam i struktura sustava nagrađivanja

Budući da ne postoji jedinstven sustav nagrađivanja trebalo bi razviti sustav nagrađivanja prilagođen svakoj pojedinoj organizaciji odnosno njenim zaposlenicima, atraktivan i održiv sustav koji bi trebao osigurati realizaciju organizacijskih ciljeva i voditi povećanju njene vrijednosti odnosno stvaranju dodatne vrijednosti. Namjera ili cilj poduzeća je da maksimizira bogatstvo ili vrijednost poduzeća. [1]

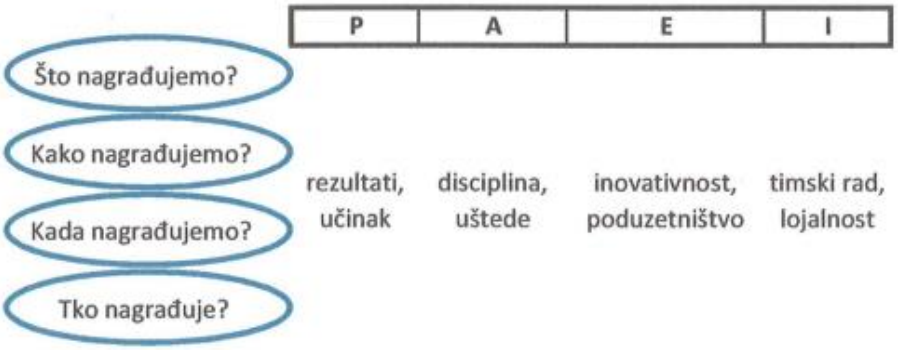
Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. [2] Sukladno navedenom kako bi organizacija privukla i zadržala najbolje zaposlenike, mora ostavljati najbolji mogući dojam pri čemu sustav nagrađivanja zaposlenika igra izrazito važnu ulogu.

Sustav nagrađivanja treba dati odgovor na četiri pitanja kako je i prikazano (slika 1) :

1.) što nagrađujemo
2.) kako nagrađujemo
3.) kada nagrađujemo
4.) tko je zadužen za nagrađivanje.

KAKO, KADA i TKO nagrađuje isto tako ovisi od toga ŠTO nagrađujemo. Kako bi organizacija bila efektivna i efikasna mora ostvarivati sve navedeno.

[1] Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994., str. 11.
[2] Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 355.



Slika 1.: Konceptualni model sustava nagrađivanja

Izvor: Carić, N. et al.,: Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb, 2006., str. 28.

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

1.) privlačenjem i zadržavanjem najkvalitetnijih kadrova
2.) kvalitetnim izvršavanjem zadataka i obveza
3.) poticanjem zaposlenih na kreativnost i inovativnost
4.) identifikacijom zaposlenih s organizacijom odnosno prihvaćanjem organizacijske kulture.

Sustavi nagrađivanja bi trebali omogućiti organizaciji konkurentsku prednost na tržištu a ključni faktor su kadrovi odnosno ljudski resursi. Ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. [3]

Sustav nagrađivanja treba uključiti sve ono što zaposlenici smatraju vrijednima i za što će biti voljni uložiti određeni napor. [4] Sustav nagrađivanja moguće je shvatiti kao sustav različitih faktora koji utječu na ponašanje zaposlenika u organizaciji ali i potencijalan kadar izvan organizacije. Uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi.

Zaposlenici će bolje prihvatiti i razumjeti sustav nagrađivanja ako se pruži prilika da i sami sudjeluju u njihovu kreiranju i oblikovanju. [5] Najjednostavniji je način da se osigura

[3] Ibid.
[4] Buble, M., Bakotić, D.: Kompenzacijski menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013., str. 16.
[5] Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzeću, Sinergija, Zagreb, 2015., str. 68.

suvremenost nagrada dati zaposlenima mogućnost sudjelovanja u njihovu oblikovanju. [6] Anketiranje zaposlenika je skup postupaka kojima poslodavac nastoji otkriti mišljenja, uvjerenja, stavove i osjećaje zaposlenika o različitim oblicima njihova odnosa. [7] Shodno navedenom manageri trebaju osluškivati potrebe svojih zaposlenika i omogućiti njihovo sudjelovanje u kreiranju određenih nagrada da bi se dobile nužno potrebne povratne informacije a time unaprijedio odnosno konstantno usavršavao sustav nagrađivanja.

Znači ključ uspjeha leži u motivaciji a ne samoj nagradi odnosno temelj sustava nagrađivanja je u pozitivnim poticajima kojima će se potaknuti zaposlenike da budu što efikasniji. Jasno je zaključiti da ne postoji jedan univerzalan sustav nagrađivanja koji bi bio podjednako učinkovit u svakoj radnoj situaciji.

Kakav će sustav poticanja i nagrađivanja odabrati, što će poticati i nagrađivati organizacije, ovisi o nizu faktora. Jedan od nesumnjivo najvažnijih jest poslovna strategija. [8] Sustav nagrađivanja treba oblikovati prema izabranoj poslovnoj strategiji (slika 2). Osnovno pravilo je da se sustav nagrađivanja i motiviranja mora temeljiti na onom što se želi postići, odnosno treba nagrađivati ono čega menadžment želi da bude više. [9] Da bi pojedini aspekti sustava nagrađivanja bili dobro postavljeni i da bi se nalazili u adekvatnu međusobnom odnosu, neophodno je prilikom njihova koncipiranja krenuti od strategije i politika kompenzacijskog menadžmenta. [10]

[6] Collins, E. G. C., Devanna, M. A.,: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002., str. 190.
[7] Iveković, D.: HR menadžment, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 16.
[8] Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 629.
[9] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 564.
[10] Galetić, L.: op.cit., str. 25.

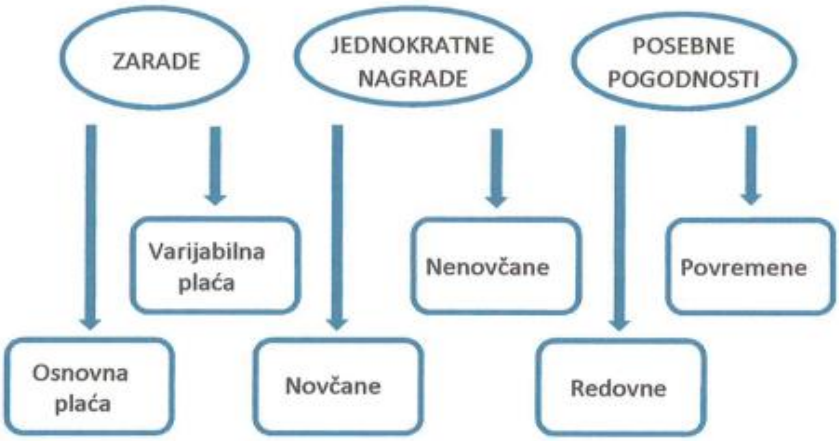
Strategija	Poslovni odgovor	Usklađivanje programa ljudskih resursa	Sustavi nagrađivanja
inovator: povećanje složenosti proizvodnje i skraćivanje životnog ciklusa poduzeća	* vodeća proizvodnost * prebacivanje na masovnu prilagodbu i inovaciju * vremenski ciklus	* predanost okretnim, inovativnim ljudima,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

Slika 2.: Oblikovanje sustava nagrađivanja prema izabranoj poslovnoj strategiji

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 619.

Struka je pokazala da se sustavi nagrađivanja uglavnom sastoje od tri generalna dijela (slika 3) :

1.) zarade
2.) bonusi ili jednokratne nagrade
3.) posebne pogodnosti.



Slika 3.: Struktura sustava nagrađivanja

Izvor: Carić, N. et al.,: Motivacija i sustav nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb, 2006, str. 47.

Zarade se isplaćuju na mjesečnoj i/ili kvartalnoj razini a sastoje se od osnovne i varijabilne plaće. Plaća je kompenzacijska kategorija koja sa temelji na odnosu između poslodavca i zaposlenog a podrazumijeva se da nastaje na temelju radnog angažmana iskazanog u vidu više ili manje mjerljivih rezultata, te da se isplaćuje u novcu ili nekom drugom obliku, prepoznatljivom u odnosu na cilj koji se uvijek locira u radnom procesu. [11] Plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljeni rad. Plaća= osnovna plaća+ varijabilni dio plaće+ grupno poticajno nagrađivanje+ beneficije. [12] Odražava vrijednost radnog mjesta, tržišnu vrijednost posla i kontinuirani učinak, složenost posla i vještinu zaposlenika koji ga obavlja. Varijabilni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguranje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla pa razlikujemo stimulativni dio plaće po osnovi učinka i po osnovi premija.

Bonusi ili jednokratne nagrade se isplaćuju kvartalno, polugodišnje ili godišnje a mogu biti novčane i nenovčane ovisno o politici organizacije. Isto kao i varijabilne plaće ovise od organizacije do organizacije ili od organizacijske jedinice do organizacijske jedinice, a mogu se temeljiti na obavljanju posebnih zadataka koji nisu dio redovnog posla, posebnih doprinosa radu i razvoja poduzeća, ostvarivanju dogovorenih razvojnih ciljeva i/ili projekata, višegodišnjoj odanosti organizaciji (npr. jubilarne nagrade), itd.

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

a) redovne pogodnosti

b) povremene pogodnosti.

Redovne pogodnosti se uglavnom definiraju na razini organizacije i na temelju toga se provode na dnevnoj, mjesečnoj, kvartalnoj, itd. razini. Neki od primjera redovnih pogodnosti za zaposlenike su prijevoz, topli obrok, rekreacija zaposlenika, godišnji liječnički pregledi, itd.

Povremene pogodnosti predviđene su za zaposlenike koji rade na posebnim projektima ili zadacima i traju do okončanja istih. Najčešće se dobivaju po odobrenju Direktora sektora ili neposrednog nadređenog zaposlenika a na temelju unaprijed dogovorenih pravila organizacije.

[11] Galetić, L., Pavić, I.,: Upravljanje plaćama, Zagreb, 1996., str. 14.
[12] Galetić, L.,: op.cit., str. 15.

Primjeri povremenih pogodnosti su: privremeni smještaj, korištenje posebne opreme, korištenje službenog automobila za zaposlenike koji inače nemaju službeni automobil, itd.

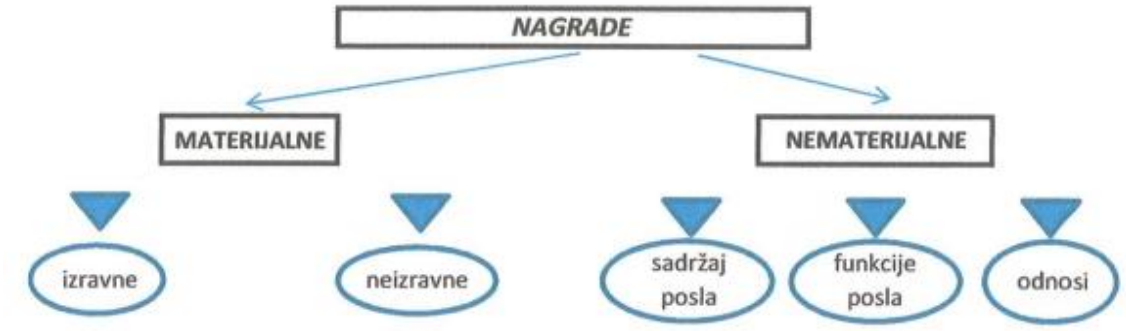
O tome koje bi sve zahtjeve trebao ispuniti jedan sustav nagrađivanja postoje različita mišljenja, ali se uglavnom ona svode:

1. Nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje zaposlenik može utjecati, a postavljeni radni standardi moraju biti s aspekta pojedinca i grupe realni, odnosno ostvarivi da bi nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka.
2. Transparentnost između rezultata rada i nagrada.
3. Sustav nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja.
4. Povećanje nagrade, koja proizlazi iz većeg učinka, mora biti zadovoljavajuće da opravda dodatni napor koji se ulaže.
5. Povećanje nagrade mora slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti.
6. Nagrade za rad moraju biti proporcionalne uloženom radu i pravedne ako ih uspoređujemo s drugima.
7. Razlike u nagradama između dobrih i loših zaposlenika moraju biti značajne da bi time stimulirao dobar rad.

Da li organizacija koristi uspješan sustav nagrađivanja može se provjeriti jednostavnim modelom. Ukoliko malo detaljnije pogledamo elemente koje nagrađujemo ranije spomenute u radu vidimo da je ono ŠTO nagrađujemo podijeljeno na određene uloge:

a) rezultate i učinak (P)
b) disciplinu i uštede (A)
c) inovativnost i poduzetništvo (E)
d) timski rad i lojalnost (I).

Važno je naglasiti da se sustav nagrađivanja temelji na različitim tipovima nagrada. Postoje razne podjele, no glavna podjela je podjela na materijalne i nematerijalne nagrade (slika 4).



Slika 4.: Različite vrste nagrada

Izvor: Carić, N. et al.,: Motivacija i sustavi nagrađivanja, Adizes Southeast Europe ASEE, Zagreb, 2006., str.29.

Mogu biti redovne, povremene ili čak i samo jednokratne a na poslodavcu je da odluči u pojedinim situacijama koje će nagrade izabrati odnosno da li će se koristiti materijalnim ili nematerijalnim nagradama.

Materijalne nagrade daju osjećaj nagrađenosti samo svojim stupnjem rasta. Kao konstanta, one imaju jako ograničen utjecaj na motivaciju, od, uzmimo za primjer, mjesec dana. Tako će zaposlenik biti jako zadovoljan povećanjem plaće prvih mjesec dana. Nakon toga njegovo zadovoljstvo će padati, dok ponovno kroz kratak period neće željeti povišicu. Ako se ljude želi motivirati samo materijalnim nagradama, stalno im se treba davati više i više. S druge strane, isključivim nagrađivanjem nematerijalnim nagradama, zaposlenicima nećemo trebati konstantno davati više, ali sami po sebi neće biti dovoljni.

Motivacija za rad složena je pojava te je pogrešno tvrditi da je plaća uvijek i svugdje najmoćniji motivacijski faktor. Tako je jednako pogrešno mišljenje da su uvijek i svugdje nematerijalni motivatori važniji od plaće. [13] Materijalna i nematerijalna nagrada uz sebe vezuje određenu, veću ili manju, motivacijsku snagu koja, ako se realizira u okviru kvalitetnog sustava stimulativnog plaćanja, može doprinijeti povećanju radnog učinka odnosno ostvarenju adekvatne proizvodnosti rada.

Stimulativno plaćanje je svako ono plaćanje koje visinom i/ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate. [14]

[13] Galetić, L., Pavić, I.,: op.cit., str. 30.
[14] Buble, M., Bakotić, D.: op.cit., str. 111.

Grupno poticajno nagrađivanje važan dio sustava nagrađivanja ali još uvijek u Hrvatskoj se jako malo primjenjuje. Grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak. Grupa može biti tim, odjel, sektor pa i cijelo poduzeće. [15]

2.1.2. Materijalne nagrade

Transakcijske odnosno materijalne nagrade obuhvaćaju sve financijske nagrade i beneficije koje zaposleni primaju za svoj rad. One obuhvaćaju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog radnog učinka, grupne poticaje kojih se povećava privrženost zaposlenih poduzeću i beneficije. [16] Materijalne nagrade su nagrade koje zaposlenici prvo žele a čija je vrijednost određena poboljšanjem materijalnog položaja zaposlenika. Razlikujemo izravne i neizravne materijalne nagrade.

Izravne materijalne nagrade zaposlenik dobiva „u novcu“. Tu spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, odnosno bonusa povezanih s individualnim i/ili grupnim radom. U neizravne materijalne nagrade spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u organizaciji, a koje su s individualnog gledišta, kao što je ranije navedeno, nenovčane prirode. Za organizaciju su, s druge strane, i neizravne materijalne nagrade veliki trošak na koji otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage.

Važno je naglasiti da je jedan dio materijalnih nagrada važan uz individualnu razinu i temeljen je na individualnom radu i učinku i to plaće – fiksne i varijabilne, bonusi, naknade za inovacije i sl. dok je drugi vezan uz organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa /politike i uspješnosti u postizanju ciljeva.

[15] Galetić, L.: op.cit., str. 16.
[16] Cf. ibid., str. 23.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinac	- plaća	- stipendije i školarine
		- bonusi i poticaji	- studijska putovanja
		- naknade za inovacije	- specijalizacije
		- naknade za širenje znanja i fleksibilnost	- plaćene odsutnosti i slobodni dani
		- ostali poticiaji	- automobili i mobiteli
			- razne managerske beneficije
	organizacija	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacije	- mirovinsko osiguranje
			- zdravstvena zaštita
		- udio u profitu	- životno i druga osiguranja
		- udio u vlasništvu	- naknade za nezaposlenost
			- obrazovanje
			- godišnji odmori
			- regresi, "božićnica" i sl.
			- skrb o djeci

Slika 5.: Podjela materijalnih kompenzacija

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

2.1.3. Nematerijalne nagrade

Relacijske nagrade odnosno nagrade koje su nematerijalnog karaktera mnogobrojne su,vrlo različite i kompleksne pa ih zbog toga nije jednostavno ni klasificirati. Moglo bi se reći da se u nematerijalne nagrade ubrajaju sve one nagrade vezane za određenu situaciju koje nisu uključene u materijalno nagrađivanje. [17]

Iako je za većinu zaposlenih u organizaciji najvažniji način materijalnog nagrađivanja potrebne je razviti i primjeren sustav nematerijalnog nagrađivanja. Važno je naglasiti da nematerijalno nagrađivanje zajedno s materijalnim nagrađivanjem čine sustav nagrađivanja cjelovitim. Nematerijalne nagrade imaju u pravilu veći učinak kod visokoobrazovanog kadra jer su ostali zaposlenici više usmjereni na visinu plaće odnosno zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

Istraživanja su ukazala na cijelu paletu nagrada koje zaposlenici cijene i motiviraju ih. Preoblikovanje posla zauzima važno mjesto u nematerijalnom sustavu nagrađivanja, odnosno nematerijalnim nagradama. Obogaćivanje posla u današnje vrijeme ima izuzetno važan cilj da posao učine zanimljivijim, raznovrsnijim i svakako izazovnijim.

[17] Cf. ibid., str. 21.

Proces ugrađivanja motivatora u radnu situaciju nazivamo obogaćivanjem posla. [18] Mogućnosti karijere-dugoročna šansa za rast i razvoj. [19] Participacija zaposlenih također je važan faktor nematerijalnog nagrađivanja, utječe na motivaciju zaposlenih i poboljšanje donošenja odluka važnih za organizaciju odnosno njene zaposlene, ispunjenje ciljeva organizacije. Odgovornost, u obliku smislenog rada koji je važan za uspjeh organizacije. [20] Autonomnost u odlučivanju kako najbolje obaviti posao, uključujući poboljšavanje procesa. [21] U suvremenoj ekonomiji sve veća važnost se pridodaje organizacijskoj kulturi koja se mora njegovati da bi zaposlenici bili zadovoljni odnosno organizacija uspješna. Organizacijska kultura određena sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja. S njom se usmjerava ponašanje pojedinca, članova organizacije, odnosno zaposlenih u poduzeću. [22] Kao jak motivacijski faktor djeluje i radno okruženje, menadžerske pohvale odnosno stil menadžmenta te mogućnost razvijanja novih poznanstava. U današnje vrijeme obilježeno visokom stopom nezaposlenosti sigurnost posla kod većine zauzima važno mjesto.

2.1.4. Sustav plaća i naknada

Sustav plaća i naknada važno je grupirati prema određenim zajedničkim karakteristikama, odnosno na temelju određenih kriterija a jedna od najčešćih klasifikacija sustava plaća i je prema njihovoj motivacijskoj snazi. Klasifikacija sustava plaća i naknada s aspekta motivacijske snage uglavnom uzima u obzir da li plaća zavisi od vremena trajanja rada ili ostvarenog učinka ili kombinacije ova dva faktora. Ovisno o tome svi pojedinačni sustavi plaća i naknada mogu se svrstati u jednu od dvije skupine:

a) sustave plaća i naknada po vremenu
b) sustave plaća i naknada po učinku.

odnosno možemo razlikovati:

a) plaćanje po vremenu
b) plaćanje po učinku bez fiksne plaće
c) plaćanje po učinku s djelomičnom fiksnom plaćom.

[18] Certo, S., Certo, T.: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2008., str. 9.
[19] Collins, E. G. C., Devanna, M. A.,: op.cit., str. 189.
[20] Cf. ibid., str. 190.
[21] Ibid.
[22] Žugaj, M., Brčić, R., Bojanić-Glavica, B., Šehanović, J.,: Organizacijska kultura, Tiva Tiskara ,Varaždin, 2004., str. 7.

Sustav plaća i naknada po vremenu predstavlja sve one sustave kojima plaća zavisi od vremena trajanja rada odnosno fiksnog je karaktera. U sustav plaćanja radnog učinka spadaju svi modeli plaćanja koji u sebi imaju ugrađeno kvantitativno ili kvalitativno mjerilo koje dovodi u vezu visinu plaće i nagrade te radni učinak. [23] Učinkovit rad zaposlenika predstavlja glavnu konkurentsku prednost poduzeća na tržištu i on najviše zavisi od pravednosti u plaćanju zaposlenika za njihov rad. Pravednost u plaćanju rada znači da u poduzeću mora postojati plaćanje rada prema radnom učinku zaposlenika. [24] Što je posao složeniji, to su i razlike u radnom učinku veće. [25] Sustavi plaća i naknada po učinku bez fiksne plaće objedinjuju sustave plaćanja prema kojima se plaća dobije množenjem broja jedinica radnog učinka i plaće za jedinicu radnog učinka, što znači da je plaća u cijelosti varijabilnog karaktera. Sustavi plaća i naknada po učinku s djelomično fiksnom plaćom kombinacija su prethodnih dviju vrsta sustava plaćanja, što znači da je plaća dijelom fiksna, a dijelom varijabilna – djelomično zavisi od vremena trajanja rada odnosno vremena provedenog na radu, a djelomično od ostvarenog učinka.

Sustav plaća za zaposlenike utvrđuje se :

1. ugovorom o radu
2. pravilnikom o radu
3. pravilnikom o plaćama
4. kolektivnim ugovorima za djelatnost ili poduzeće. [26]

Osnovno pitanje s kojim se susreću menadžeri je vezano za plaću odnosno njenu strukturu. Platna struktura prati razmatranje platne razine i strukture posla. Platna razina prosječna plaća za poslove u organizaciji. Struktura posla odnosi se na relativnu plaću za poslove u organizaciji. [27]

Plaća radnika sastoji se od:

1. osnovne plaće
2. stimulativnih dodataka na plaću

[23] Tadin, H.: Vrednovanje rada i nagrađivanje učinka, Hita, Zagreb, 2007., str. 110.
[24] Cf. ibid., str. 108.
[25] Šverko, B.: Ljudski potencijali usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2012., str. 11.
[26] Tadin, H.: op.cit., str. 115.
[27] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B.,Wright, P. M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate , Zagreb, 2006., str. 388.

3. stimulativne plaće za radni učinak. [28]

Upravljanje plaćama obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava plaćanja koji pomaže poduzeću da ostvari svoje ciljeve**.** Da bi to mogao, sustav se mora pobrinuti za odgovarajući broj razina plaćanja i osigurati da plaće budu vezane uz rezultate rada kako pojedinca tako i poduzeća u cjelini. [29] Razlikujemo opće i posebne ciljeve upravljanja plaćama. Opći ciljevi se odnose na ljudske potencijale odnosno privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova u organizaciji a posebni ciljevi se dijele prema različitim područjima na koja se odnose odnosno razlikujemo organizacijske, individualne i kolektivne ciljeve.

Na razinu plaće utječu brojni faktori a najvažniji za istaknuti su: vrijednost poslova, radni učinak, utjecaj sindikata i tržište.

Sustavi stimulativnog dijela plaće za radni učinak oblikuju se prema utvrđenoj djelatnosti poduzeća, strategiji, organizacijskoj kulturi poduzeća i načinu rukovođenja u poduzeću. [30] Razlikujemo mnogo modela a za istaknuti su: modeli na temelju radnog iskustva, na temelju mjesečnog učinka, modeli za ostvarivanje godišnjih ciljeva i sl. Stimulativni dio plaće utvrđuje se kao:

a) osobni učinak
b) grupni učinak
c) organizacijski učinak. [31]

Radna uspješnost je stupanj u kojem radno ponašanje pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva. [32] Velike individualne razlike u radnom učinku pokazuju da ljudi mogu biti važan čimbenik produktivnosti. Na organizacijskoj razini, što je veća proizvodnost neke organizacije u usporedbi s konkurencijom, veća je i vjerojatnost da će organizacija opstati i napredovati. [33]

Iako je mjerenje radnog učinka znatno objektivniji način utvrđivanja ostvarenih rezultata rada od ocjenjivanja, danas veliki broj poduzeća primjenjuje neku od metoda ocjenjivanja radnog

[28] Tadin, H.: loc. cit., (bilj.26)
[29] Galetić, L., Pavić, I.,: op. cit., str. 1.
[30] Tadin, H.: op. cit., str. 116.
[31] Cf. ibid., str. 118.
[32] Šverko, B.: op. cit., str. 84.
[33] Cf. ibid., str. 12.

učinka odnosno radne uspješnosti kako bi na temelju toga utvrdili varijabilni dio plaće svojih zaposlenika. [34]

2.2. Pojam i vrste kompenzacija

2.2.1. Pojam i značaj kompenzacija

Kompenzacije se mogu promatrati s različitih stajališta, pa je stoga moguće pronaći i različite definicije ovog pojma. [35] Obično se pod kompenzacijama podrazumijevaju ukupne nagrade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću ljudi. [36] Te naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane za rezultate rada, a neke za pripadnost poduzeću. [37]

Kompenzacija zaposlenika je obično znatan organizacijski trošak i zato joj se mora posvetiti pažnja. [38] Zauzimaju posebno mjesto u svim "uspješnim" organizacijama, organizacijama koje teže izvrsnosti u poslovanju i ključni su faktor između poslodavca i zaposlenika.

Utječu na sposobnost poslodavca da privuče i zadrži najbolje kadrove kojima će ostvariti poslovni rezultat poduzeća, a s druge strane zaposlenici za ulaganje u organizaciju očekuju kompenzaciju, odnosno nagradu koja predstavlja zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, a ujedno i poticaj za daljnji rad.

Javljaju se najčešće u tri kategorije :

a) plaće
b) nagrade
c) beneficije.

Plaće su osnovni i najvažniji dio kompenzacija a sastoje se od sljedećih kategorija:

a) osnovne plaće
b) stimulativnog dijela plaće
c) dodataka na plaću

[34] Galetić, L.: loc. cit., (bilj.15)
[35] Buble, M., Bakotić, D.: loc. cit., (bilj.4)
[36] Milkovich, T. G., Newman, M. J.: Plaće i modeli nagrađivanja , Masmedia, Zagreb, 2006., str. 31.
[37] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2013., str. 288.
[38] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: loc. cit. (bilj.27)

d) naknada
e) udio u dobiti.

Na visinu plaće utječu brojni faktori a za istaknuti su: vrijednost radne snage, odnos ponude i potražnje za radom, utjecaj države i sindikata, poslovni rezultat poduzeća, vrijeme provedeno na radu i radni učinci zaposlenika.

Beneficije najnoviji oblik kompenzacija koji poduzeća uključuju u kompenzacijske programe svojih zaposlenika. [39] O samoj organizaciji ovisi koju će vrstu beneficija upotrijebiti pazeći pri tome s jedne strane na troškove a s druge strane na zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji. Nagrade se uz plaće i beneficije jedne od najčešćih kategorija kompenzacije. Mogu biti različitih oblika ovisno o politici kompenzacije.

Kompenzacijski sustav rezultira iz alokacije, konverzije i transfera dijela prihoda poduzeća na njihove zaposlenike, a u obliku novčanih i nenovčanih potraživanja. [40]

2.2.2. Vrste kompenzacija

Kompenzacija djelatnika odnosi se na sve oblike plaćanja djelatnicima koji proizlazi iz njihovog zaposlenja. [41] Kompenzacije su istoznačnica za sveukupnost naknada koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u novcu, robi te različitim materijalnim i nematerijalnim uslugama. [42] Razlikujemo sljedeće kompenzacije sa stajališta strukture odnosno činidbi na temelju kojih se isplaćuju:

- kompenzacije za izvršeni rad
- kompenzacije iz udjela u dobiti
- kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću
- menadžerske kompenzacije.

[39] Buble, M., Bakotić, D.: op. cit., str. 21.
[40] Buble, M., Bakotić, D.: cf. ibid., str. 17.
[41] Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate , Zagreb, 2015., str. 412.
[42] Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 495.

2.2.2.1. Kompenzacije za izvršeni rad

Od svih komponenti kompenzacija svakako su najvažnije one koje se odnose na obavljeni rad. [43] Kompenzacije za izvršeni rad čine :

1. osnovna plaća
2. stimulativni dio plaće
3. dodaci na plaću.

Osnovna plaća je svota koja se isplaćuje za obavljeni posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. [44] Osnovna plaća (fiksna plaća) predstavlja onaj dio zarade koja se isplaćuje zaposlenima, čak i kada pojedine profitne jedinice organizacije ne generiraju dovoljan profit. To znači da se fiksni dijelovi plaća računaju u osnovne troškove poslovanja organizacije i da organizacija snosi rizik njihovog pokrivanja i u mjesecima kada nema dovoljno prihoda. Određuje se na osnovi kriterija složenosti poslova radnog mjesta na koje je radnik raspoređen i primjenom načina za utvrđivanje mjesečnog radnog učinka-način priznavanja učinka. [45]

Stimulativna plaća može izostati u slučaju da organizacija nije prihvatila stimulativan sustav plaćanja. Varijabilna plaća predstavlja dio zarade zaposlenika koji postaje sve važniji dio kompenzacijskog paketa i može se isplaćivati na mjesečnoj, kvartalnoj, polugodišnjoj itd. razini i koja može ovisiti o postignutom individualnom uspjehu u odnosu na plan, osobnog zalaganja, učešća u profitu, itd. O čemu ovisi isplata varijabilne plaće različito je od organizacije do organizacije, od organizacijske jedinice do organizacijske jedinice, te isto tako od onoga što se želi varijabilnom plaćom postići – treba se stimulirati ono čega se želi da bude više u organizaciji – s time da se varijabilnom plaćom od jednom može inzistirati na nekoliko elemenata. Varijabilni dio plaće se dobiva za ostvarene rezultate rada zaposlenika. [46] Može se utvrditi na temelju mjerenja ili ocjenjivanja ostvarenog radnog učinka odnosno radne uspješnosti. [47] Iako je mjerenje radnog učinka znatno objektivniji način utvrđivanja ostvarenih rezultata rada od ocjenjivanja, danas veliki broj poduzeća primjenjuje neku od metoda ocjenjivanja radnog učinka odnosno radne uspješnosti kako bi na temelju toga utvrdili varijabilni dio plaće svojih zaposlenika. [48]

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenicima u organizaciji za rad u određenim uvjetima. Odnose se na dodatke za prekovremeni rad, dodatke za rad u smjenama, dodatke za rad nedjeljom... Za mnoge zaposlenike najmanje važna komponenta kompenzacijskog paketa. [49]

2.2.2.2. Kompenzacije iz udjela u dobiti

Kompenzacije iz udjela u dobiti uključuju:

1. sustav indirektnog udjela u dobiti
2. sustav direktnog udjela u dobiti
3. sustav dioničarstva zaposlenih
4. sustavi štednje zaposlenih.

U praksi se često koriste i kombinacije navedenih sustava. Neki se temelje na dobrovoljnosti, a drugi na obaveznosti.

Sustav indirektnog udjela u dobiti temelje se na stimuliranju zaposlenika na ostvarivanje uštede neovisno o tome je li poduzeće ostvarilo dobit. [50] Razlikujemo dva sustava indirektnog udjela u dobiti i to sustav Scanlon i sustav Rucker. Za sustav Scanlon karakteristično je da se primjenjuje u raznim varijantama i da nije jednako uspješan u svim organizacijama. Sustav Rucker ili plan dodane vrijednosti, plan isplate bonusa zaposlenicima u slučaju ušteda odnosno smanjenja troškova.

Sustav direktnog udjela u dobiti temelji se na stimuliranju zaposlenih za ostvarivanje što veće dobiti poduzeća s obzirom da im se tek iz ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio. [51] Razlikujemo tri sustava direktnog udjela u dobiti :

- sustav neposredne ili jednokratne isplate u kojem se jednokratno isplaćuje dio dobiti zaposlenicima
- sustav tekućih isplata kod kojih isplate dobiti zaposlenicima idu tokom godine iz posebnog fonda formiranog za tu svrhu
- sustav odgođenih isplata isplate se vrše s vremenskom odgodom ili iznimno u određenim situacijama iz posebno za tu svrhu formiranog fonda.

[43] Galetić, L.: loc. cit., (bilj.12)
[44] Ibid.
[45] Tadin, H.: loc. cit., (bilj.26)
[46] Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Mikro rad d.o.o., Zagreb 2013., str. 5.
[47] Galetić, L.: op. cit., str.24.
[48] Cf. ibid., str.16.
[49] Buble, M., Bakotić, D.: op. cit., str. 20.
[50] Buble, M.: op. cit., str. 299.
[51] Buble, M.: op. cit., str. 453.

Sustavi dioničarstva zaposlenih imaju za cilj da zaposleni postanu (su)vlasnici poduzeća, čime bi se trebala osigurati još veća uspješnost njihova rada. [52] Razlikujemo dvije osnove grupe :

- sustavi neposrednog dioničarstva
- sustavi posrednog dioničarstva zaposlenih.

Sustavi neposrednog dioničarstva zaposlenih jesu takvi sustavi u kojima su dionice individualizirane, tj. svaki zaposlenik za svoj alikvotni udio u dobiti poduzeća dobiva dionice. To mu omogućuje ne samo ostvarivanje svih prava koja proizlaze iz posjedovanja stoka dionica već i mogućnost da ih poda na tržištu kapitala. [53] Sustavi posrednog dioničarstva zaposlenih su takvi sustavi u kojima dionice nisu individualizirane, tj. nisu podijeljene zaposlenima, već njima upravlja kolektivni organ (trust). [54] Najpoznatiji oblik je ESOP odnosno Employee Stock Ownership Plans koji se nakon Amerike proširio u Europi.

Sustavi štednje zaposlenika temelje se na izdvajanju dijela novca kako poslodavca tako i zaposlenika u posebno kreiran fond za štednju i to uglavnom na duži rok. Poslodavac izdvaja dio svoje dobiti a zaposlenik dio svoje plaće i mogu se koristiti na različite načine ovisno o potrebama kako zaposlenika tako i organizacije u određenom trenutku.

2.2.2.3. Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću

U praksi poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija na koje zaposleni imaju pravo temeljem pripadnosti poduzeću. Svi bi se ti oblici mogli klasificirati u tri grupe, i to :

1. naknade plaće
2. novčane pomoći
3. razne beneficije. [55]

Neke od njih su regulirane zakonom, kolektivnim ugovorom, a neke su rezultat odluke menadžmenta organizacije. Svrha je svih ovih kompenzacija da zajedno s drugim mjerama politike ljudskih resursa osiguraju što veći stupanj socijalizacije zaposlenih kao pretpostavku efikasnijeg rada. [56]

[52] Ibid.
[53] Buble, M.: op. cit., str. 301.
[54] Buble, M.: loc. cit., (bilj.51)
[55] Buble, M.: loc. cit., (bilj.37)
[56] Buble, M.: op. cit., str. 454.

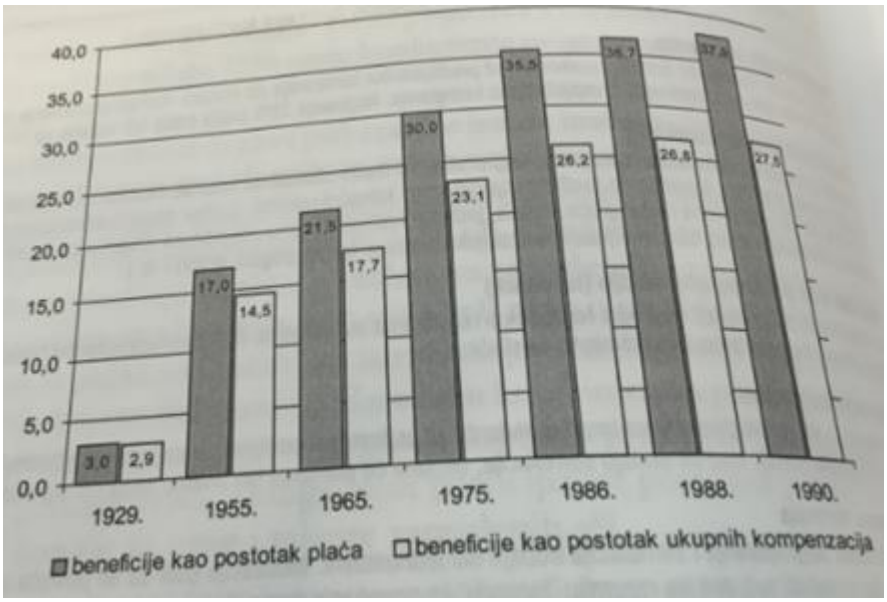
Naknade izravna ili neizravna davanja namijenjena djelatnicima kako bi ih poslodavci zadržali u tvrtki. [57] Razlikujemo velik broj naknada a najčešće se javljaju: naknade za vrijeme bolovanje, naknade za vrijeme korištenja godišnjih odmora, naknade za praznike koje se ne rade, naknada za vrijeme službenog puta, naknade za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi i sl. Naknade plaće za razdoblja u kojima se ne radi zbog opravdanih razloga određenih zakonom, drugim propisom ili kolektivnim ugovorom. [58] Kako je i navedeno regulirane su zakonima, kolektivnim ugovorima a neke su rezultat odluke poslodavca.

Novčane pomoći predstavljaju takav oblik kompenzacija koje se isplaćuju zaposlenicima neposredno u novcu, neovisno od izvršenog rada. [59] Postoji velik broj novčanih pomoći koje se razlikuju ovisno o tome se da li ih primaju svi zaposlenici ili pojedinci u određenim situacijama, a najčešće se javljaju: naknade za godišnji odmor, naknade prijevoza, naknade troškova prehrane, novčane pomoći u slučaju smrti zaposlenika ili člana njegove uže obitelji, novčana pomoć za rođenje djeteta, novčana pomoć za zaposlenike koji su duže na bolovanju i sl. Visina navedenih novčanih pomoći u neposrednoj je vezi s ekonomskim mogućnostima poduzeća, bez obzira na to što se neke od njih utvrđuju kolektivnim ugovorima. [60]

Beneficije su dio kompenzacije koje zauzimaju sve važnije mjesto u sustavu nagrađivanja svake organizacije. Ubrajaju se u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihova radnog vijeka kao i nakon umirovljenja. [61]

Jedan od najvažnijih čimbenika u stvaranju imidža poslodavca i njegovoj sposobnosti privlačenja kvalitetnih kandidata i potrebnih talenata jesu pogodnosti odnosno redovite povlastice (beneficije) koje organizacija osigurava svojim zaposlenicima. [62]
Hrvatska je jedna zemalja u kojem je velik dio beneficija određen zakonom ili drugim propisima pa javlja problem da ih zaposlenici doživljavaju kao nešto što im pripada stoga svaka dodatna pogodnost pažljivo odabrana može značajno utjecati na motivaciju odnosno zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji kao i privlačenje novih kadrova potrebnih svakoj organizaciji.

[57] Dessler, G.: op. cit., str. 493.
[58] Buble, M., Bakotić, D.: loc. cit., (bilj.49)
[59] Cf. ibid., str. 235.
[60] Buble, M.: op. cit., str. 303.
[61] Galetić, L.: op. cit., str.17.
[62] Bahtijarević-Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, 1999., str. 174.



Slika 6.: Rast beneficija zaposlenih u usporedbi s plaćama i kompenzacijama

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 652.

Mirovine, osobna sigurnost i zdravlje	*Beneficije za vrijeme odsutnosti s posla*	*Usluge zaposlenicima*
- Mirovinsko osiguranje - Dodatno mirovinsko osiguranje - Zdravstveno osiguranje - Dodatno zdravstveno osiguranje - Osiguranje od nesretnih slučajeva - Životno osiguranje - Socijalno osiguranje - Putno osiguranje - Plaćeno bolovanje - Isplate zbog gubitka posla - Otpremnine	- Plaćeni godišnji odmor - Plaćeni praznici - Kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga (dan mentalnog zdravlja koji daje zaposlenicima mogućnost da "napune baterije") - Slobodni dani zbog smrti bliskih rodaka - Sabatical – odsustvo s posla zbog stručnog i znanstvenog usavršavanja - Plaćeno odsustvo ako je zaposlenik svjedok na sudu ili porotnik - Pravo povratka na posao nakon završetka služenja vojnog roka - Neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme odmora, pauze za jelo) - Vrijeme kada su zaposlenici slobodni, ali se moraju javljati na pozive - Plaćeni porodiljski dopust - Dopust kod posvojenja djeteta - Prekidi u karijeri	- Programi za unapredenje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika i njegove obitelji - Fleksibilno radno vrijeme - Zbit radni tjedan - Obavljanje posla kod kuće - Beneficije obrazovanja za zaposlenike - Beneficije obrazovanja za djecu zaposlenika - Troškovi prijevoza do posla - Usluge financijskog i pravnog savjetovanja - Usluge savjetovanja o karijeri - Briga za djecu - Službeni auto - Beneficije prehrane - Povoljni krediti zaposlenicima - Troškovi preseljenja - Pokloni za blagdane i godine službe - Popusti prilikom kupnje proizvoda poduzeća - Profesionalna odjeća - Povrat troškova telefona

Slika 7.: Vrste beneficija –neizravnih kompenzacija u poduzećima

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

2.2.2.4. Menadžerske kompenzacije

Menadžerske kompenzacije su jedan od najvažnijih segmenata kompenzacijskog menadžmenta. Manageri su danas nesumnjivo najbolje plaćena kategorija u svijetu. Njihova

primanja i usporedbe predmet su velikog interesa. [63] Često ih se proziva zbog izrazito visokih plaća i bonusa koji uglavnom nisu realni odnosno ne prate uspjeh organizacije koju vode.

Sustav nagrađivanja managera koji se razvija u poduzećima po pravilu ima četiri dijela:

1.) osnovna plaća
2.) kratkoročni, godišnji bonusi
3.) dugoročne stimulacije i bonusi
4.) posebne beneficije i povlastice. [64]

Sve navedeno spada pod direktne menadžerske kompenzacije.

U indirektne menadžerske kompenzacije spadaju dodatne pogodnosti koje im organizacija omogući. One mogu biti u novčanom i u nenovčanom obliku, a za istaknuti su životno osiguranje, luksuzniji automobili čiji tip ovisi o rangu managera, stan/kuća na korištenje i sl. Najznačajnija novčana kompenzacija je ona koja se sastoji u direktnoj isplati alikvotne novčane sume u dionicama poduzeća. [65]

Važno je da ukupna naknada potiče managera na donošenje odluka najboljih za organizaciju i da paket naknada bude napravljen tako da uspješne managere dugoročno vežu uz organizaciju.

2.3. Kompenzacijska strategija

Kompenzacijska strategija predstavlja način formiranja kompenzacijskih paketa zaposlenika. Ciljevi kompenzacijske strategije su djelotvornost, pravednost i usklađenost. [66]
Glavni cilj je konkurentnost proizvoda/usluga i konkurentnost organizacije na tržištu rada odnosno implementacija adekvatne strategije kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Strategija nagrađivanja mora biti najuže povezana s poslovnom strategijom, kako bi pridonijela njenoj uspješnoj implementaciji i ostvarivanju konkurentske prednosti. [67] Kod odabira strategije

[63] Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 656.
[64] Cf. ibid., str. 660.
[65] Buble, M.: op. cit., str. 458.
[66] Buble, M., Bakotić, D.: op. cit., str. 28.
[67] Galetić, L.: op. cit., str. 13.

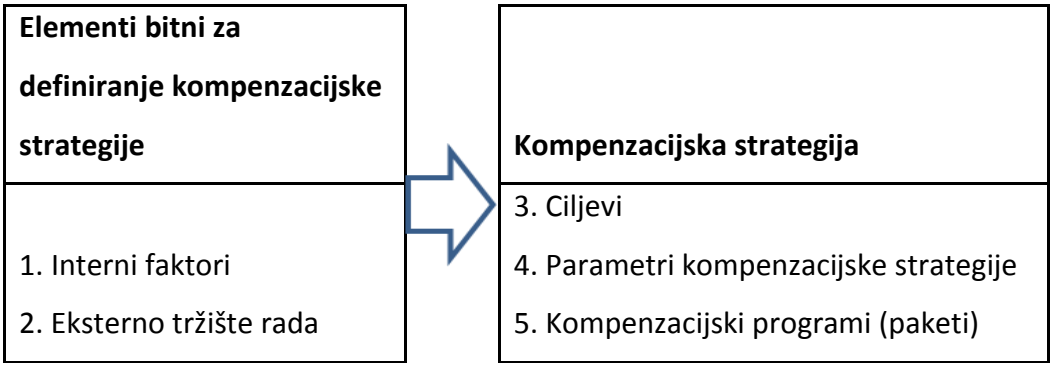
plaćanja, mora se uzeti u obzir koliko će učinkovito to djelovati na ukupnu poslovnu strategiju organizacije. [68]

Promjena poslovne strategije uvjetuje i promjenu kompenzacijskih strategija odnosno promjenu sustava nagrađivanja. Kompenzacijski plan trebao bi unaprijediti strateške ciljeve tvrtke-uprava bi trebala proizvesti usklađenu strategiju nagrada. Kompenzacijska strategija poslodavca manifestirati će se u politikama plaća. [69]

Uspješno upravljanje ljudskim resursima je jedan od najvažnijih zadataka a njena efikasnost povećava se određenim nagradama za ostvarivanje zadanih ciljeva, nagradama za poticanje ulaganja u znanje kroz različite oblike edukacija kao i mogućnost da zaposlenici sudjeluju u kreiranju nagrada za zaposlene.

Da bi organizacija znala u kojem pravcu treba usmjeravati sustav nagrađivanja u budućnosti, neophodno je da razradi strategiju nagrađivanja. [70]

Jako je važno da strategija i ciljevi budu jasno definirani i prezentirani (shema 1).

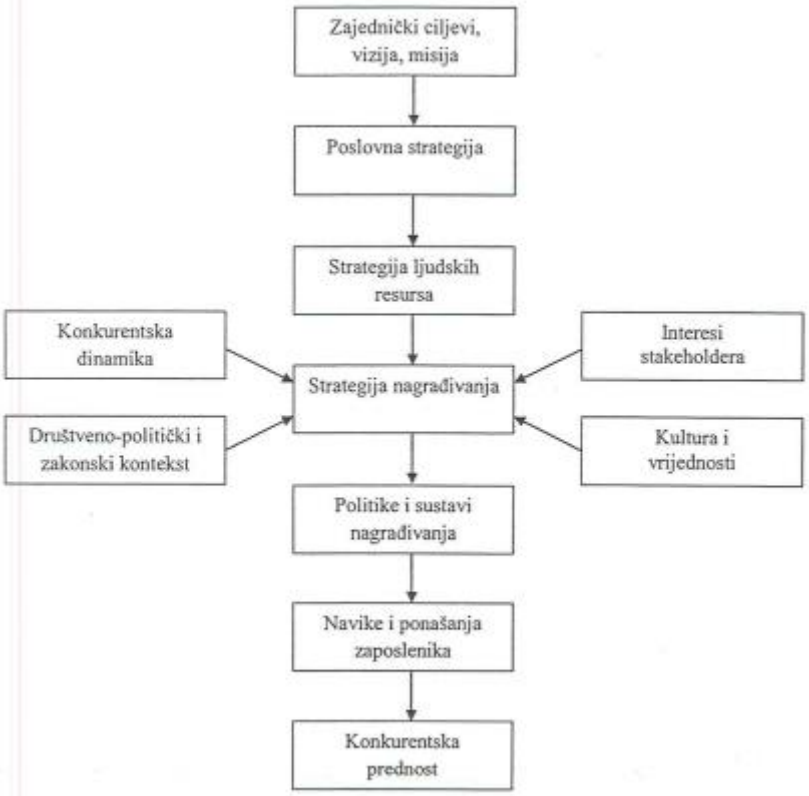


Shema 1.: Proces definiranja kompenzacijske strategije

Izvor: Buble, M., Bakotić, D.: *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013., str. 29.

Ljudi i znanje postaju najvažniji izvor diferencijacije kao najdjelotvornije strategije. [71]

[68] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B.,Wright, P. M.: op. cit., str. 441.
[69] Dessler, G.: op. cit., str. 417.
[70] Galetić, L.: loc. cit., (bilj.67)
[71] Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 57.



Slika 8. Oblikovanje strategije nagrađivanja

Izvor: Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Mikro rad, Zagreb, 2013., str. 14.

Strategije nagrađivanja se mogu razlikovati s obzirom na strukturu plaće, stupanj financijskih i nefinancijskih nagrada, različite vrste beneficija i sl.

Uključivanjem zaposlenih u proces implementacije strategije nagrađivanja osigurava se da će ona biti opće prihvaćena i provedena na način da doprinese realizaciji strateških ciljeva i poboljša konkurentsku poziciju organizacije. [72]

2.4. Politika kompenzacija

Politika kompenzacija predstavlja skup aktivnosti koje određuju način postupanja poduzeća u pogledu kompenzacijskog sustava. [73]

[72] Galetić, L.: op. cit., str. 26.
[73] Buble, M., Bakotić, D.: op. cit., str. 35.

Politike nagrađivanja daju smjernice za provođenje strategije nagrađivanja te za oblikovanje i upravljanje procesima nagrađivanja. Isto kao i strategije razlikuju se ovisno o vrsti poduzeća, njegovoj organizacijskoj kulturi i okolini u kojoj posluje. [74]

Politika kompenzacija trebala voditi računa o mnogo važnih pitanja a za istaknuti su plaće, utjecaj sustava nagrada na poslovni rezultat organizacije, uključivanje zaposlenika u kreiranje sustava nagrađivanja, pravednost i transparentnost sustava nagrađivanja i sl.

Samo dobro oblikovana politika nagrađivanja može služiti svrsi kojoj je namijenjena i tvoriti okvir unutar kojeg se donose odluke o plaćama. Ako je politika nagrađivanja loše oblikovana, ili ako uopće ne postoji, sustav nagrađivanja u poduzeću često je bremenit mnogim nepravilnostima, kontrola troškova rada je minimalna, motivacija slaba, a nezadovoljstvo zaposlenih negativno utječe na poslovne rezultate poduzeća. [75]

U interesu je i poslodavaca i managera oblikovati kvalitetnu politiku kompenzacija. Kod politike nagrađivanja uz managere ključnu ulogu ima i služba ljudskih resursa odnosno nužna je njihova koordinacija kako kod oblikovanja tako i kod primjene adekvatne politike nagrađivanja.

[74] Galetić, L.: op. cit., str. 17.
[75] Galetić, L.: op. cit., str. 59.

Slika 9.: Faze implementacije strategije i politike nagrađivanja

Izvor: Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Mikro rad, Zagreb, 2013., str. 23.

Velik broj aspekata nagrađivanja mora načelno biti riješen politikom nagrađivanja, da bi organizacija razvila sustav nagrađivanja koji doprinosi njenoj konkurentnoj poziciji, a kojeg ujedno sve razine i profili zaposlenika prihvaćaju i s njim s zadovoljni. [76]

2.5. Kompenzacijski management

U suvremenoj ekonomiji praćenoj složenom gospodarskom situacijom u kojoj se nalazi Hrvatska, pa i dobrim dijelom svjetsko gospodarstvo i brojni izazovi s kojima se nose današnje organizacije aktualiziralo je pitanje kompenzacijskog menadžmenta.

Današnji menadžeri suočeni su brojnim pitanjima na koje moraju pronaći odgovore da bi organizacije bile uspješne, odnosno konkurente na dinamičnom i neizvjesnom tržištu a u tome ključnu ulogu imaju ljudski potencijali. Ljudski potencijali su ljudi koji rade za organizaciju. Vještine koje posjeduju i poznavanje sustava rada za menadžere su neprocjenjivi. [77]
Menadžment bi se na određeni način mogao poimati kao izvršna aktivnost upravljanja. [78] Sukladno tome kompenzacijski menadžment možemo definirati kao upravljanje sustavima

[76] Galetić, L.: op. cit., str.19.
[77] Certo, S., Certo, T.: loc. cit., (bilj.18)
[78] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.: loc. cit., (bilj.9)

nagrađivanja. Upravljanje nagrađivanjem obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava nagrađivanja koji pomaže poduzeću da ostvari strateške ciljeve. [79]

Uspješnost kompenzacijskog menadžmenta očituje se u izboru najboljeg kompenzacijskog paketa, paketa koji će s jedne strane omogućiti da zaposlenici budu zadovoljni a s druge strane da troškovi ostanu u razumnim okvirima. Da bi imao pobjedničku organizaciju, vođa mora razviti vlastiti matricu nagrađivanja u skladu s ciljevima organizacije i potrebama namještenika. [80]

Najvažniji cilj kompenzacijskog menadžmenta je privlačenje najboljih kadrova na tržištu i kao i zadržavanje onih najkvalitetnijih. Polazeći od tih ciljeva svaka će organizacija nastojati izgraditi sustav nagrađivanja koji će biti što atraktivniji jednako za pojedince koji se nalaze na tržištu rada i traže posao, kao i zaposlenike koji već rade u organizaciji. [81]

[79] Galetić, L.: op. cit., str. 11.
[80] Chapman, E., O Neil, S.: Vodstvo, Zagreb, Mate, 2003., str. 64.
[81] Galetić, L.: op. cit., str. 51.

3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U PODUZEĆU COCA-COLA HBC HRVATSKA D.O.O.

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. je ovlaštena punionica The Coca-Cola Company i stekla je status jednog od najvećih proizvođača bezalkoholnih proizvoda na hrvatskome tržištu .

Coca–Cola Hellenic Bottling Company globalna je organizacija i strateški partner The Coca–Cola Company te od nje nabavlja koncentrate, voćne baze i sirupe za proizvodnju pića, standarde vezane uz marketing, kvalitetu proizvoda i njihovu uniformnost, te sve vezano uz oglašavanje. Coca–Cola Hellenic Bottling Company nastala je u kolovozu 2000. godine spajanjem dviju organizacija: Hellenic Bottling Company SA i Coca–Cola Beverages Plc.

Coca–Cola HBC druga je najveća punioničarska tvrtka u svijetu, koja djeluje u 28 zemalja na području zapadne, središnje i istočne Europe, a obuhvaća i Nigeriju u Africi.
Važno je za istaknuti da su dionice uvrštene u najviši razred Londonske burze te da kotiraju na atenskoj i njujorškoj burzi.

CCHBC razvila se raznim preuzimanjima i širenjima. Coca – Colu je u Hrvatskoj počela puniti zagrebačka organizacija SOUR Slovin još 1968. godine a 1989. godine je osnovana organizacija IBP Zagreb, koja je preuzela SOUR Slovin. IBP Zagreb privatizacijom postaje Coca-Cola Bottlers d.d. 1995. godine Coca-Cola Bottlers d.d. proširuje svoj poslovni projekt u srednjoj Europi te je naziv organizacije promijenjen u Coca-Cola Amatil Croatia d.d. U okviru daljnjih ulaganja, 1996. godine izgrađena je i nova punionica u Solinu. 1998. godine Coca–Cola Beverages je preuzela cijeli Amatil sustav i preimenovala tvrtku u Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d.. 2000. godine Coca–Cola Beverages Hrvatska d.d. postaje dio tvrtke Coca-Cola Hellenic Bottling Company čije je sjedište u Ateni (Grčka). 2008. godine Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d. mijenja ime u Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. i izuzetno je važna za cijeli sustav Hellenic-a.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. je dobitnica brojnih nagrada a za istaknuti su :

1. Europska nagrada za društveno odgovorno poslovanje za Hrvatsku

2. Ključna razlika
3. Indeks DOP
4. Dr. Ivan Šreter
5. Zlatni indeks
6. Top 5 poslodavaca partnera
7. Nagrada za korporativnu društvenu odgovornost
8. Volonter godine.

3.2. Organizacijska i kadrovska struktura

Organizacijska struktura CCHBC određena je djelatnošću kojom se organizacija bavi. Članovi uprave svi su direktori/ce odjela na čelu s generalnom direktoricom kojoj odgovaraju za poslovanje svojih odjela. Unutar svakog odjela napravljena je podjela na službe.
Organizacijska struktura CCHBC obuhvaća slijedeće odjele :

1. Odjel za prodaju
2. Odjel za marketing
3. Odjel za poslovna rješenja i sustave
4. Odjel za operativne poslove
5. Odjel za financije
6. Odjel za pravne poslove
7. Odjel za ljudske potencijale i
8. Odjel za komunikacije i odnose s javnošću.

Odjel za prodaju zadužen je za prodaju proizvoda CCHBC na području cijele Hrvatske tako što pokriva četiri prodajne regije: Zagreb, Slavoniju, Dalmaciju, te Istru i Kvarner.

Odjel za operativne poslove obuhvaća cijeli niz službi a među najvažnijima za istaknuti su proizvodnja i logistika. U skladu s time, definirane su i funkcije navedenog odjela.
Punionica u Zagrebu odgovorna je za proizvodnju i distribuciju 75 posto ukupne količine gaziranih napitaka u Hrvatskoj. U procesu proizvodnje važnu ulogu ima služba osiguranja kvalitete. Osiguranje kvalitete odvija se na nekoliko razina počevši od osiguranja kvalitete samih uvjeta proizvodnje, preko osiguranja kvalitete sirovina, osiguranja kvalitete samih napitaka pa sve do osiguranja kvalitete ambalaže odnosno sve u skladu s međunarodnim

standardima ISO 9001 i ISO 22000 kao i CCHBC Politikom kvalitete i zdravstvene ispravnosti hrane. Distribucijski centri smješteni su u Zagrebu, Požegi, Rijeci, Zadru, Solinu i Metkoviću.

Osnovni zadatak marketinga je provođenje promidžbenih aktivnosti a sve uz odobrenje The Coca Cola Company. To uključuje kreiranje promotivnih materijala, organiziranje raznih promocija, nagradnih igara i sl. Od izuzetne je važnosti praćenje tržišta te praćenje uspjeha i razvoja svake pojedine robne marke, a kako bi se ciljano mogle provoditi akcije u svrhu poboljšanja plasmana pojedinog proizvoda na tržištu.

Financije obuhvaćaju službe za komercijalne i operativne financije, službe za unutarnji nadzor i upravljanje porezima kao i službe za financijski nadzor i poslovno planiranje. Zaduženi su za pozitivno financijsko poslovanje CCHBC.

Odjel za ljudske potencijale bavi se profesionalnom selekcijom prikupljanja i prepoznavanja potencijalnih kadrova, razvojem zaposlenika na području ključnih, općih kompetencija i stručnih znanja uz poseban naglasak na razvoj voditeljskih kadrova, nagrađivanjem, radnom uspješnosti i sl.

Odjel za komunikacije i odnose s javnošću bavi se komunikacijom sa svim zainteresiranim stranama CCHBC – odnosno s kupcima, potrošačima, civilnim društvom, Vladom i zajednicom kao cjelinom, ali i zaposlenicima. Za istaknuti je niz priznatih nagrada koje je Coca-Cola dobila za društveno odgovorno poslovanje.

CCHBC zapošljava 623 stalnih zaposlenika a taj broj može u ljetnim mjesecima porasti na oko 700 zaposlenika. Ti dodatni zaposlenici vrijeme i sa krajem sezone, uglavnom krajem rujna odlaze. Od 623 zaposlenika u CCHBC njih 65 ima ugovor na određeno vrijeme i prevladavaju muškarci odnosno njih 492. To je posljedica, kako je ranije navedeno, djelatnosti kojom se CCHBC bavi, uglavnom u prodaji i proizvodnji. U tablici 1. prikazan je omjer zaposlenika u CCHBC prema spolu i tipu ugovora.

Tablica 1.: Zaposlenici prema spolu i tipu ugovora

Tip ugovora	M	Ž	UKUPNO
Neodređeno	444	114	558
Određeno	48	17	65
Ukupno:	492	131	623

Izvor: Podaci prikupljeni od Odjela za ljudske potencijale, Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., 2015.

Djelatnost CCHBC također određuje kvalifikaciju zaposlenih. Visoko obrazovani zaposlenici uglavnom su zaposleni na menadžerskim pozicijama i u odjelu za financije, odjelu za pravne poslove, odjelu za ljudske potencijale, odjelu za komunikacije i odnose s javnošću odnosno u odjelima koji svojim opisom posla traže visokoobrazovane zaposlenike. U odjelu operativnih poslova veliki je udio zaposlenika sa srednjom stručnom spremom ili niže što je i očekivano s obzirom na proizvodne poslove koji su vezani uz održavanje ili čistoću ili na pomoćne poslove u skladištu.

Tablica 2.: Zaposlenici prema spolu i stručnoj spremi

Stručna sprema	M	Ž	UKUPNO
NSS	8	2	10
NKV	71	5	76
KV	129	9	138
VKV	16	4	20
SSS	164	45	209
VS	21	1	22
VSS	83	65	148
Ukupno:	492	131	623

Izvor: Podaci prikupljeni od Odjela za ljudske potencijale, Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., 2015.

3.3. Upravljanje kompenzacijama u poduzeću

Nagrađivanje zaposlenika u CCHBC počinje plaćom koju mjesečno prima svaki zaposlenik. Plaće su određene procjenom radnih mjesta i dobiju se tako da se zajamčena plaća koja je jednaka za sve zaposlenike množi s koeficijentom složenosti poslova koji se određuje procjenom radnih mjesta. Plaća zaposlenika uvijek je ugovorena u bruto iznosu i jednaka je za

sve zaposlenike koji se nalaze u radnom odnosu na istom radnom mjestu unutar organizacije. Važan je podatak da Coca-Cola još od 1984 god. nije zakasnila s isplatom plaća svojim zaposlenicima. Varijabilne plaće isplaćuju se u pojedinim odjela unutar CCHBC. Sustavi varijabilnih plaća kreirani su prema potrebama pojedinih odjela kojima su namijenjeni, a sa svrhom poticanja zaposlenika na ostvarivanje ciljeva ključnih za organizaciju. CCHBC konstantno radi na poboljšanju uvjeta svojih zaposlenika i poboljšanju svog poslovanja pa je tako u planu uvođenje varijabilnih plaća za sve odjele unutar CCHBC. Kao i već uvedene varijabilne plaće i nove će pokušati raditi na poboljšanju poslovanja CCHBC.

U CCHBC se, kada se govori o bonusima i jednokratnim nagradama, razlikuju menadžerske pozicije od ostalih pozicija koje zaposlenici mogu imati. Prema toj podjeli se i programi bonusa razlikuju. Bonusi koji se odnose na menadžerske pozicije razlikuju se po „menadžerskim nivoima“. Tako zaposlenici na nižim menadžerskim pozicijama mogu participirati samo u godišnjim programima bonusa u CCHBC, a na višim menadžerskim pozicijama mogu uz godišnje participirati i u trogodišnjim programima bonusa. Ciljevi participiranja u jednogodišnjim bonusima su potaknuti zaposlenike na izvanredna postignuća i nagraditi zaposlenike za ispunjenje planiranih zadataka i uspješnost u odrađivanju iznad postavljenoga. Razlika između jednogodišnjeg i trogodišnjeg programa bonusa je taj da se trogodišnjim programom želi još i vezati ključne zaposlenike za organizaciju. Tako se odlaskom iz organizacije u vremenu trajanja programa gubi pravo na bonus na kraju razdoblja od tri godine.

Svi ostali zaposlenici u CCHBC nagrađuju se drugim programima. Oni su ili tromjesečni, polugodišnji, godišnji ili jednokratni odnosno onda kada se i dogode.

Tako u CCHBC postoje „kvartalne nagrade“. Kvartalne nagrade daju se zaposlenima u CCHBC za iznimne poslovne rezultate i odnos prema poslu odnosno za zaposlenike koji se uz konkretan rezultat ističu svojom predanošću i timskim radom. Kvartalne nagrade mogu dobiti ili timovi ili pojedinci. Iznos kvartalne nagrade određen je procedurom kvartalnih nagrada. Uvijek je i za sve zaposlenike taj iznos isti. O zaposlenicima koji dobivaju kvartalne nagrade odlučuje se na zajedničkom sastanku na temelju nominacija. Nominacije su uvijek u pisanoj formi, trebaju biti zaprimljene do određenog datuma za svaki kvartal. Nominacije prilažu rukovoditelji odjela. Broj zaposlenika koji mogu biti nagrađeni na kvartalnoj razini ograničen je na maksimalno 10 zaposlenika. Kvartalni pobjednici konkuriraju za izbor glavne godišnje nagrade.

„Godišnja nagrada“ dodjeljuje se jednom zaposleniku koji je u toku godine bio nagrađen „kvartalnom nagradom“. Nagrada zaposleniku/ci godine sastoji se od nagradnog putovanja u određenom brutto iznosu i pokrivenim troškom đeparca a svi iznosi su određeni Procedurom godišnje nagrade.

„Polugodišnje nagrade“ dodjeljuju se u četiri kategorije. Svaka od kategorija ima zadane elemente i obrasce ponašanja koje zaposlenici moraju ispuniti da bi bili nominirani. Nominacije, isto kao i u slučaju „kvartalnih“ nagrada trebaju biti u pisanoj formi, trebaju biti zaprimljene do određenog datuma. Razlika je u tome tko može nominirati zaposlenika i u onima koji donose odluku o zaposlenicima koji će biti nagrađeni. Nominirati zaposlenika može bilo koji drugi zaposlenik CCHBC bez obzira na poziciju. Ovaj sustav zabavnog je karaktera i što je jako važno riječ je o nagrađivanju koji nije moguće izmjeriti no svakako vrijedan za poslovanje. O nagrađenima odlučuje zajednički tima sastavljan od predstavnika zaposlenika, predstavnika sindikata i predstavnika menadžmenta.

Elementi o kojima treba voditi računa kod nominacija za sve navedene nagrade su: rezultati rada za proteklo razdoblje, zalaganje na poslu, odnos s kolegama, odnos s pretpostavljenim rukovoditeljem, inovativnost, motivacija, način komuniciranja, suradnja sa ostalim organizacijskim dijelovima, timski rad. Za rukovoditelje/voditelje koji nisu na menadžerskim pozicijama dodatni kriteriji za nagrade su uspješnost timova kojima su rukovodili u navedenom razdoblju, način rukovođenja ljudima, te razvoj zaposlenih.

U jednokratne nagrade u CCHBC spadaju nagrade za inovativna rješenja i tzv. brze nagrade.
Procedura nagrađivanja za inovacije namijenjena je svim zaposlenima tako što isti za sudjelovanje u programu nagrađivanja inovativnih rješenja mogu prijaviti svoje inovativno rješenje, inovativno rješenje svoga tima i/ili kolege/a na svim razinama u svim organizacijskim dijelovima CCHBC, a da su najmanje 1 mjesec neprekidno zaposleni u organizaciji. Za nagradu se mogu prijaviti sva inovativna rješenja, bilo da su za njih zaslužni pojedinci ili timovi. Broj prijava je neograničen. Prijedlozi moraju bit detaljno i argumentirano obrazloženi. Komisija je dužna u roku od 45 dana dostaviti predlagaču svoj odgovor (prihvat ili odbijanje prijedloga). Komisija donosi svoj odgovor isključivo na temelju konsenzusa. Ovisno o obliku inovativnog rješenja nagrade su jednokratna isplata određenog broja neto plaća zaposlenika. Sustav brzih

nagrada je uspostavljen jer se pokazala potreba za sitnim nagradama kojima će neposredni rukovoditelj moći nagraditi svoga zaposlenika za dnevni učinak koji će biti iznad očekivanog učinka i pokazao se jako učinkovit. Najčešće se koriste ulaznice za kino te bonovi za parfumerije, knjižare i slične trgovine.

Za sve navedene nagrade izuzev brzih nagrada je zajedničko da se ime i slika nagrađene osobe uz kratak sažetak javno objavljuje u internim medijima organizacije.

Posebne pogodnosti u CCHBC uglavnom se odnose na korištenje mobitela i automobila za zaposlenike u poslovne i/ili privatne svrhe. Mobilni telefoni i određeni limit daju se zaposlenicima na određenim radnima mjestima. Potrošnja do određenog limita se ne kontrolira i zaposlenik može iznos koristiti i u privatne i u poslovne svrhe. Limiti se razlikuju ovisno o složenosti poslova pojedinih radnih mjesta i o važnosti radnih mjesta. Sve više od odobrenog limita se zaposleniku obustavlja kod obračuna plaće, osim iznimno ako rukovoditelj odobri ako zaposlenik ima opravdan razlog. Automobili se, isto kao i mobiteli dodjeljuju na korištenje zaposlenicima na određenim radnim mjestima. U CCHBC razlikuju se automobili za poslovne svrhe i u tom slučaju ne možemo govoriti o posebnoj pogodnosti za zaposlenike, jer je automobil dodijeljen istima radi olakšavanja obavljanja posla i automobili koji se daju zaposlenicima kao dio beneficija koje dobivaju zaposlenici u CCHBC na pojedinim pozicijama u svrhu poslovnog, ali i privatnog korištenja. Još neke od posebnih pogodnosti na koje imaju pravo zaposlenici u CCHBC su privremeni smještaj za zaposlenike na određenim zadacima u drugim gradovima, troškovi selidbe ukoliko je ista nastupila zbog potreba posla, popusti u određenim trgovinama, i sl.

Sve navedene nagrade osim mobitela i telefona prema ranije navedenoj podjeli nagrada odnosno kompenzacija spadaju u izravne materijalne nagrade odnosno kompenzacije.
Od neizravnih materijalnih kompenzacija koje CCHBC daje svojim zaposlenicima možemo istaknuti stipendije i školarine, plaćene dopuste i slobodne dane, godišnje odmore, regrese i božićnice, jubilarne nagrade, te sistematske preglede. Stipendije i školarine dobivaju zaposlenici po određenim kriterijima u djelomičnom ili punom iznosu. Ovisno o iznosu koji zaposlenici dobiju, CCHBC ih može vezati na „vjernost“ na određeni broj godina. Na plaćene dopuste i slobodne dane zaposlenici imaju pravo prema Kolektivnom ugovoru za određene „posebne dane“ u njihovim životima kao što su rođenje djeteta, vjenčanje, smrt u obitelji i sl.

Ekstra dane godišnjih odmora od onih propisanih zakonom o radu ali ne više od 27 dana zaposlenici dobivaju na temelju određenih kriterija koji su propisani Kolektivnim ugovorom, a uglavnom su to: stručna sprema, složenost posla, jubilarni staž, smjenski rad. Regres i božićnicu dobivaju svi zaposlenici CCHBC prema određenim kriterijima propisanim Kolektivnim ugovorom (tako npr. u slučaju božićnice, istu dobivaju samo zaposlenici koji su minimalno 6 mjeseci zaposleni u organizaciji zaključno s mjesecom u kojem se božićnica isplaćuje). Iznos regresa i božićnice propisan je Kolektivnim ugovorom i isti je za sve zaposlenike. Pravo na jubilarne nagrade imaju zaposlenici koji navrše 10, 15, 20, 25 ili više godina staža u organizaciji. Uz novčane nagrade propisane Kolektivnim ugovorom zaposlenici dobivaju i simbolične poklone koji simboliziraju njihovu lojalnost organizaciji.

U CCHBC među važne nefinancijske kompenzacije spadaju osobni razvoj te mogućnost napredovanja koristeći uspješan alat za razvoj ljudi pod nazivom PDF. PDF ili People development forum uključuje praćenje radnog učinka i pojedinačnog razvojnog plana. Grupacija u Hrvatskoj podružnici ima jedan od najvećih postotaka unutrašnjih promaknuća zaposlenika među svim zemljama.

Važno je naglasiti da je CCHBC nekoliko godina zaredom obnovila certifikat Poslodavac partner te time potvrdila da ispunjava sve uvjete u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima.

4. ZAKLJUČAK

Da bi organizacija bila uspješna neophodni su joj zadovoljni zaposlenici, a zaposlenici će biti zadovoljni ukoliko će biti adekvatno nagrađeni. Stoga za svaku organizaciju od presudne je važnosti „ispravno“ motivirati svoje zaposlenike. Dobro motiviran i nagrađen zaposlenik davati će iznad svojih mogućnosti i doprinositi će organizaciji u realizaciji postavljenih ciljeva.

Važno je istaknuti da svaka organizacija treba izgraditi „ svoj “ sustav nagrađivanja zbog različitosti koje svaku organizaciju karakteriziraju. Elementi sustava nagrađivanja mogu i trebaju biti različiti i među pojedinim odjelima/sektorima unutar organizacije. Tako će se na najbolji način potaknuti rad na ključnim elementima poslovanja.

Iako je CCHBC svoj sustav u odnosu na mnoge druge organizacije koje djeluju unutar Republike Hrvatske dovela na zavidan nivo, potrebno je i dalje osluškivati potrebe svojih zaposlenika budući se potrebe odnosno i motivacijski faktori mijenjaju. Važno je da se sve promjene uvode na vrijeme i s dovoljno reda i strukture da bi ih zaposlenici prepoznali i cijenili.

Bez obzira na nedostatke, trud uložen u izgradnju kvalitetnog sustava nagrađivanja prepoznali su zaposlenici CCHBC, pa tako isto ima već velik broj „zaposlenika kvartala“, „jubilaraca“ i zaposlenika koji su uveli inovacije čije fotografije i doprinose ostali zaposlenici mogu pratiti preko internih komunikacijskih kanala .

LITERATURA:

Knjiga:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
4. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006.
5. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb , 2013.
6. Buble, M., Bakotić, D. : Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013.
7. Certo, S., Certo, T.: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2008.
8. Chapman, E., O Neil, S.: Vodstvo, Mate , Zagreb, 2003.
9. Collins, E. G. C., Devanna, M. A.,: Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate, Zagreb, 2002.
10. Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015.
11. Galetić, L., Pavić, I.: Upravljanje plaćama, RRiF, Zagreb, 1996.
12. Galetić, L.: Kompenzacijski menadžment, Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima, Sinergija, Zagreb, 2015.
13. Galetić, L.: Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta, Mikro rad, Zagreb, 2013.
14. Iveković, D.: HR menadžment, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
15. Jokić, B.: Poduzeće u promjeni: Tisak August Šenoa, Zagreb, 1994.
16. Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split , 2005.
17. Milkovich, T. G., Newman, M. J.: Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2006
18. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate , Zagreb, 2006.
19. Petz, B.: Psihologija rada , Školska knjiga, Zagreb, 1987.
20. Salvatore, D.: Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994.

21. Šaban, J., Tadin, H. : Vrednovanje i nagrađivanje rada, Hita- Consulting, Zagreb, 1997.
22. Šverko, B.: Ljudski potencijali :Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2012.
23. Tadin, H. : Vrednovanje rada i nagrađivanje učinka, Hita, Zagreb, 2007.

Izvor s interneta:

1. www.coca-colahbc.hr
2. www.coca-colahbc.com
3. www.thecoca-colacompany.com

SAŽETAK:

Teška gospodarska situacija u Hrvatskoj, pa i dobrim dijelom svjetsko gospodarstvo naglasilo je važnost upravljanja kompenzacijama odnosno sustava nagrađivanja u pojedinim organizacijama. Sukladno tome provedeno je znanstveno istraživanje o upravljanju kompenzacijama u poduzeću Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.

Iako je Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. svoj sustav nagrađivanja u odnosu na mnoge druge organizacije koje djeluju unutar Republike Hrvatske dovela na zavidan nivo, potrebno je i dalje osluškivati potrebe svojih zaposlenika budući se potrebe i motivacijski faktori mijenjaju. Važno je da se sve promjene uvode na vrijeme i s dovoljno reda i strukture da bi ih zaposlenici prepoznali i cijenili.

Ključne riječi; upravljanje kompenzacijama, motivacijski faktori, ljudski resursi.

SUMMARY:

Difficult economic situation in Croatia, and in the economy around the world highlighted the importance of management compensation, reward system in different organizations. Accordingly, carried out scientific research on management compensation in organization Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.

Although Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. is its own reward system compared to many other organizations operating in the Republic of Croatian led to a higher level, it is necessary to continue to monitor the needs of all employees because future needs and motivational factors can and will change. It is important that all changes are on time, structured to make them recognize and appreciate by each employee.

Keywords; management compensation, motivational factors, human resources