



Ekonomski fakultet Zagreb

Zarade i modeli nagrađivanja u Hrvatskoj u usporedbi s EU

Prof. dr. sc. Lovorka Galetić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu



Uvod

- S obzirom da plaće predstavljaju vrlo važan motivacijski faktor za bolji i efikasniji rad, poduzeća trebaju razviti adekvatnu strategiju i politiku nagrađivanja koje bi pridonijele stvaranju njihove konkurentske prednosti.
- Kod toga posebnu pažnju treba posvetiti strukturi zarade, jer neki njezini aspekti imaju veći motivacijski karakter od drugih.

**Zarada = osnovna plaća + varijabilni dio plaće
(bonus)+ grupni poticaji + beneficije**



Osnovna i varijabilna plaća

- Da bi se utvrdila **osnovna plaća** potrebno je napraviti analizu i opis posla, kao i procjenu poslova te svrstati sva radna mjesta prema njihovoj relativnoj težini u adekvatne platne grupe.
- **Varijabilni dio plaće** se može utvrditi na temelju mjerenja ili ocjenjivanja radnog učinka, ovisno o tome radi li se o poslovima gdje se jednostavno može utvrditi radna norma, ili o izvanproizvodnim, administrativnim poslovima gdje je radnu normu ili nemoguće utvrditi, ili bi to izazivalo prevelike troškove.
- Osim individualnih, danas se sve češće koriste timski poticajni planovi, kod kojih varijabilni dio plaće ne ovisi o individualnom radnom učinku nego o učinku tima.



Grupni poticaji i beneficije

- Najčešće korišteni **grupni poticaji** su podjela profita (profit sharing) i dioničarstvo zaposlenih od kojih se posebno ističu ESOP (employee stock ownership plan) i dioničke opcije (stock options).
- **Beneficije** predstavljaju sastavni dio ukupne zarade zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima.
- Postoje **zakonske i dobrovoljne beneficije**, pri čemu se ove posljednje temelje na volji i odluci najvišeg menadžmenta, a ovise o ciljevima koji se žele postići strategijom nagrađivanja i politikom beneficija.

- **Ova prezentacija će pokazati:**

- *koji modeli nagrađivanja se koriste u hrvatskim poduzećima,*

- *koliko su pojedini aspekti strukture zarade zastupljeni u sustavima nagrađivanja i*

- *da li zaostajemo za modelima nagrađivanja koji se primjenjuju u EU*

Tablica 1. Godišnje plaće izražene u EUR-ima u zemljama EU

GEO/TIME	2002	2006	2010
EU(28 zemalja)	:	29.506	31.131
Euro područje (18 zemalja)	:	31.697	34.841
Belgija	:	38.125	45.280
Bugarska	1.862	2.606	4.686
Češka	7.174	9.781	12.283
Danska	:	47.637	55.939
Njemačka (do 1990. bivše područje FRG)	:	39.396	41.495
Estonija	:	8.148	10.585
Irska	35.450	42.876	44.146
Grčka	:	26.933	26.106
Španjolska	21.792	24.262	27.975
Francuska	:	32.493	34.927
Hrvatska	:	:	12.377
Italija	:	30.560	32.751
Cipar	:	24.486	27.342
Latvija	:	5.839	8.526

1:12



Litva	4.099	5.716	7.226
Luksemburg	:	47.016	51.643
Mađarska	5.873	8.115	9.879
Malta	:	17.654	19.656
Nizozemska	37.003	38.998	44.965
Austrija	:	37.049	40.514
Poljska	6.878	8.574	10.312
Portugal	:	16.597	18.507
Rumunjska	2.344	4.223	6.139
Slovenija	12.560	15.809	21.162
Slovačka	5.506	6.771	10.321
Finska	:	34.345	39.635
Švedska	31.388	34.197	36.470
Velika Britanija	41.102	44.377	38.470
Island	:	:	29.312
Norveška	:	50.440	56.816
Švicarska	:	:	64.026
FYR Makedonija	:	:	5.824
Turska	:	8.405	9.861

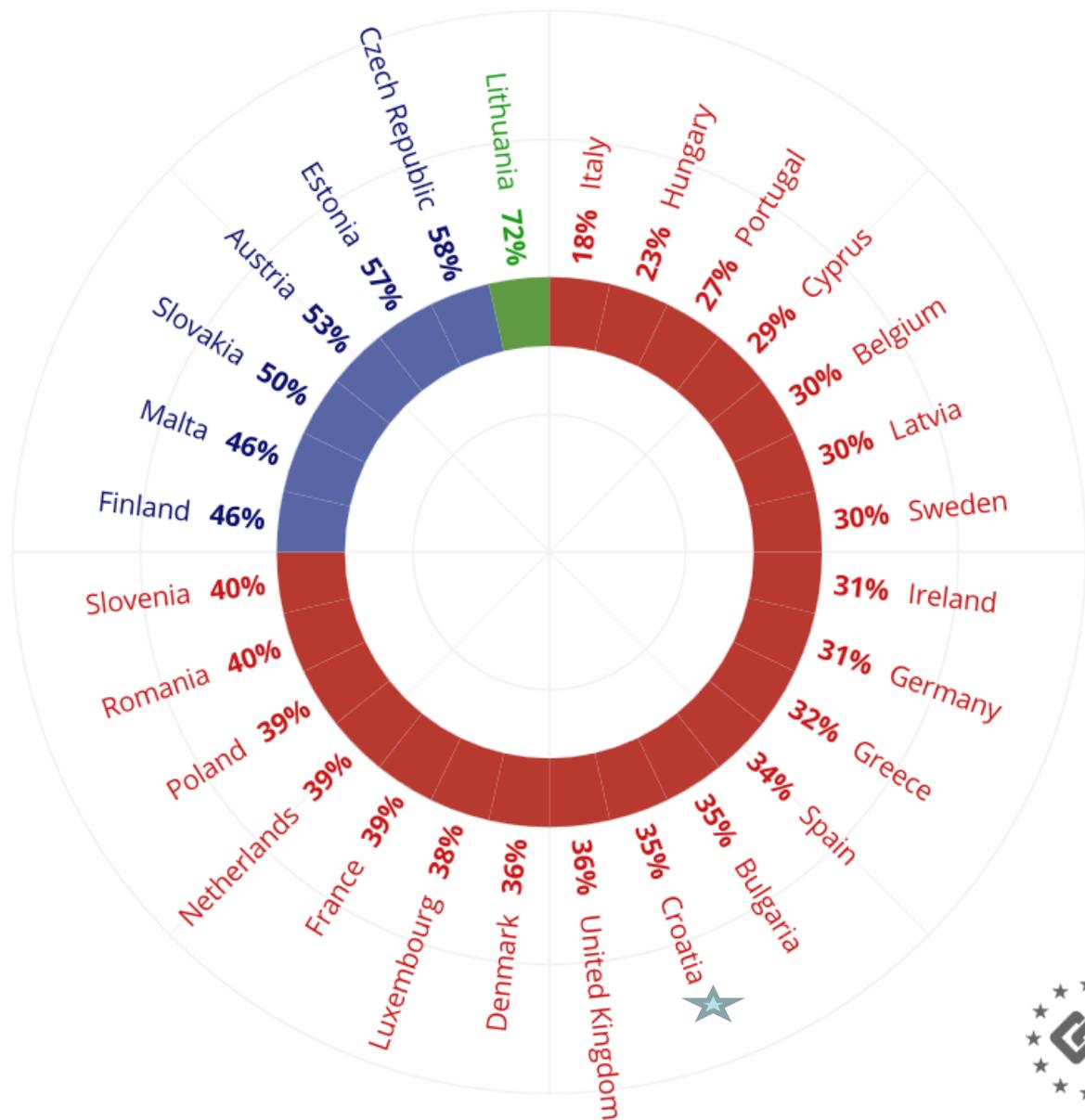


Tablica 2. Minimalne mjesečne plaće u zemljama EU na dan 1.1.2015. (EUR) – Bugarska: Luksemburg = 1:10,5

Zemlja	Iznos plaće
Belgija	1501,82
Bugarska	184,07
Češka	331,71
Njemačka	1473,00
Estonija	390,00
Irska	1461,85
Grčka	683,76
Španjolska	786,70
Francuska	1457,52
Hrvatska	395,61
Latvija	360,00

Litva	300,00
Luksemburg	1922,96
Mađarska	332,76
Malta	720,46
Nizozemska	1561,80
Poljska	409,53
Portugal	589,17
Rumunjska	217,50
Slovenija	790,73
Slovačka	380,00
Velika Britanija	1378,87
Turska	424,26
Srbija	235,05

Grafikon 1. Nagrađivanje prema rezultatima rada – različito ovisno o strategiji nagrađivanja u pojedinoj zemlji



Hrvatska je sa 35% poduzeća u kojima barem određen broj zaposlenika dobiva jedan dio plaće prema ostvarenim rezultatima rada u europskom prosjeku, a prednjači Litva, gdje čak 72% poduzeća primjenjuje nagrađivanje prema rezultatima rada.



Izvor: European Company Survey

**Tablica 3. Aspekti varijabilnog nagrađivanja u 28 zemalja članica EU**

Stopa primjene (% ispitanih poduzeća)							
Kod zemlje	Timski poticajni planovi	Kod zemlje	Ocjenjiva nje radnog učinka	Kod zemlje	Podjela profita	Kod zemlje	ESOP
EE	49.1	CZ	74.3	SI	55.4	LT	12.8
SI	47.9	SI	72.5	LT	53.1	FI	12.5
LT	47.6	LT	67.2	SK	53.1	LU	12
BG	41.3	AT	56.4	FI	50.8	SE	9.2
SK	40.1	SK	55.2	CZ	50.5	UK	8.6
PL	39.7	PL	54.6	AT	45.8	FR	8.1
CZ	36.3	EE	53.6	EE	41.8	EE	7.9
FI	33.6	DK	53.4	FR	40.9	SI	7.8
LV	31.8	LV	48.4	SE	37.6	NL	7.3
RO	29.2	NL	47.8	DK	35.2	AT	6.6
LU	28.8	RO	45.3	PL	34.3	IE	6.5
AT	27.5	FI	44.5	NL	34.2	CY	6
FR	26.3	DE	44.2	BG	33.9	DK	5.8



Stopa primjene (% ispitanih poduzeća)

Kod zemlje	Timski poticajni planovi	Kod zemlje	Ocjenjiva nje radnog učinka	Kod zemlje	Podjela profita	Kod zemlje	ESOP
PT	25.3	MT	43.4	RO	31.7	BE	4.9
UK	25.1	LU	42.7	DE	30	ES	4.7
DK	24.6	UK	41	LU	28.8	BG	4.5
NL	24.2	HR	40.3	UK	26.1	CZ	4.4
MT	23.6	BG	39.7	ES	25.1	PL	3.6
SE	23.5	FR	39.7	IE	23.6	PT	3.4
ES	23.2	EL	39.3	LV	22.9	HR	3.3
IE	22.6	IE	37.8	CY	21.7	DE	3.2
EL	20.7	CY	36.9	PT	21.4	IT	2.8
HR	20.3	SE	36.5	BE	19.9	SK	2.7
DE	18.8	IT	35.2	HR	19.3	HU	2.3
BE	17.7	ES	35.1	IT	17.6	EL	2.2
IT	17.5	PT	34.7	EL	17.2	RO	2.2
CY	16.5	HU	34.3	HU	16.4	LV	1.2
HU	15.2	BE	31.6	MT	13.1	MT	0.2

Izvor: prilagođeno prema *European Company Survey 2009*



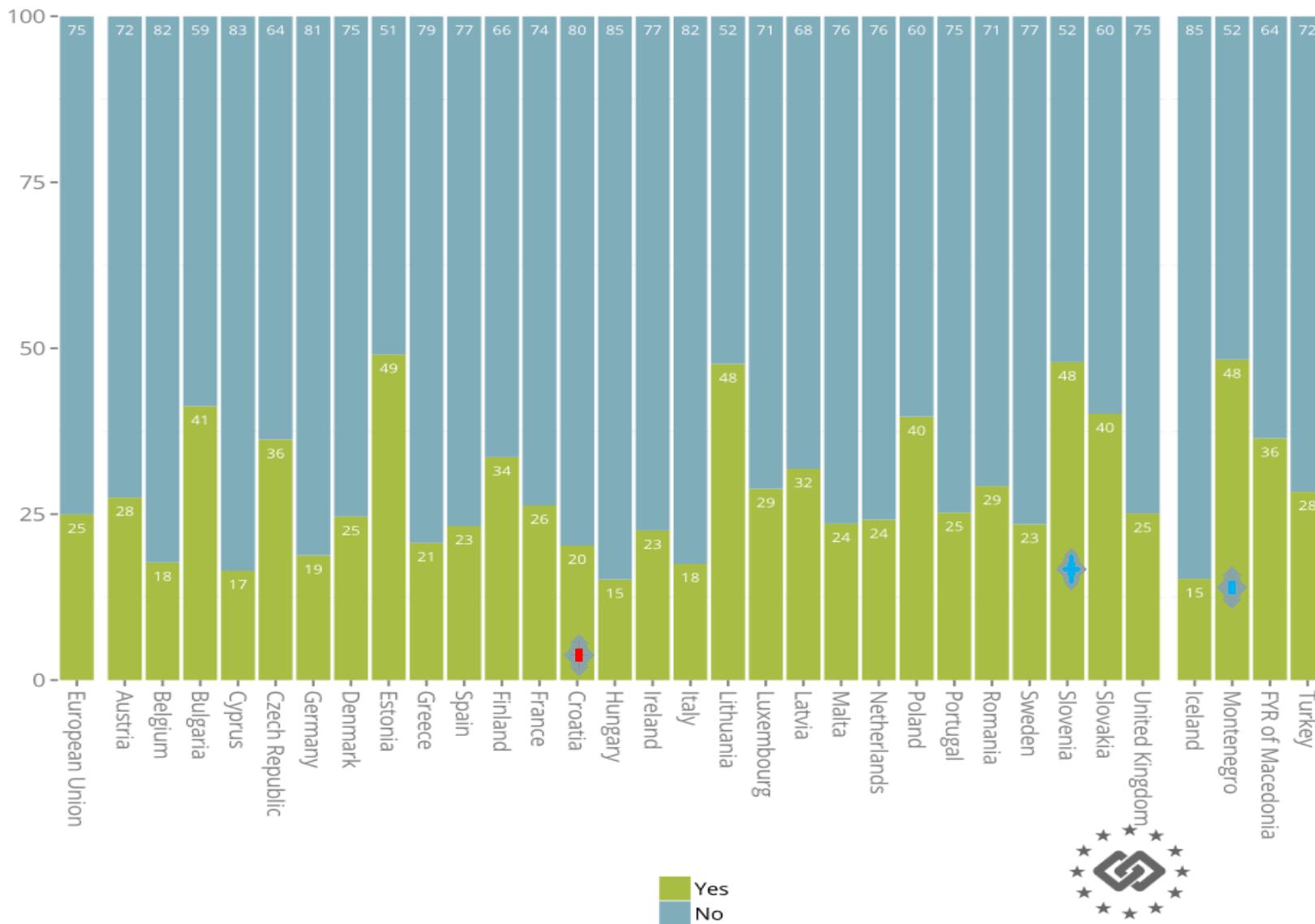
Aspekti varijabilnog nagrađivanja

Usporedimo li u kojoj mjeri hrvatska poduzeća koriste timske poticaje, ocjenjivanje radnog učinka za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće odnosno bonusa, profit sharing i ESOP u odnosu na zemlje EU, vidimo da se neki od tih poticaja koriste približno isto kao u starim članicama EU, a prema nekim podacima smo bliži novim članicama EU.

Ako analiziramo svaki od navedenih aspekata zarade posebno, možemo doći do konkretnijih zaključaka.



Grafikon 2. Timsko nagrađivanje



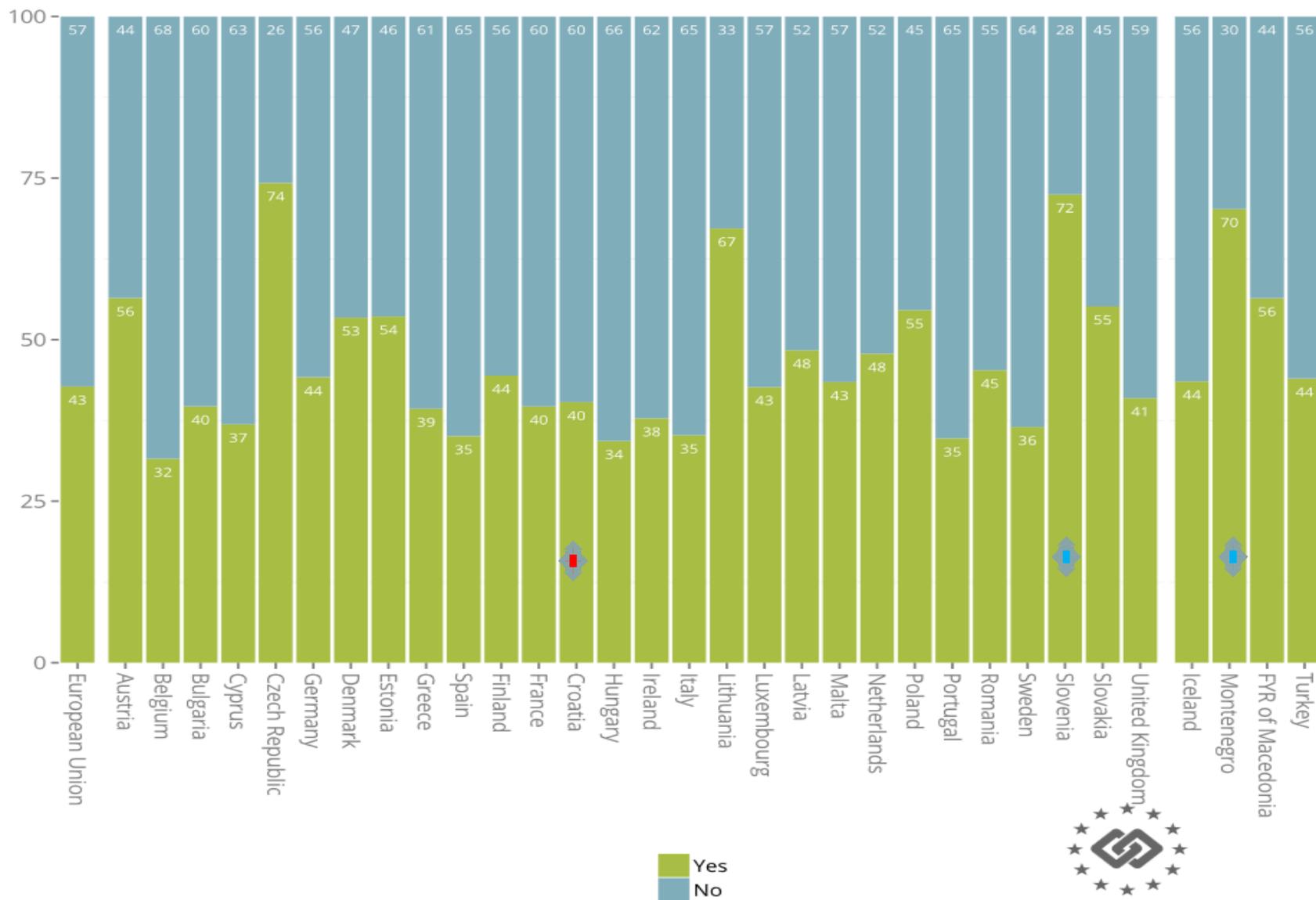


Timsko nagrađivanje

Utvrđivanje varijabilnog dijela plaće na temelju rezultata tima ili grupe potiče timski rad, pretpostavlja bolju komunikaciju i izmjenu informacija među članovima grupe, zbog čega mu se u modernim organizacijama daje prednost pred individualnim utvrđivanjem radnog učinka.

U Hrvatskoj 20% poduzeća utvrđuje varijabilni dio plaće na ovaj način, što je znatno manje nego u susjednoj Sloveniji u kojoj se ovaj način nagrađivanja primjenjuje u 48% ispitanih poduzeća. Zanimljivo je da u Crnoj Gori, koja još nije članica EU također 48% ispitanih poduzeća koristi timsko nagrađivanje.

Grafikon 3. Ocjenjivanje radnog učinka (performance appraisal)



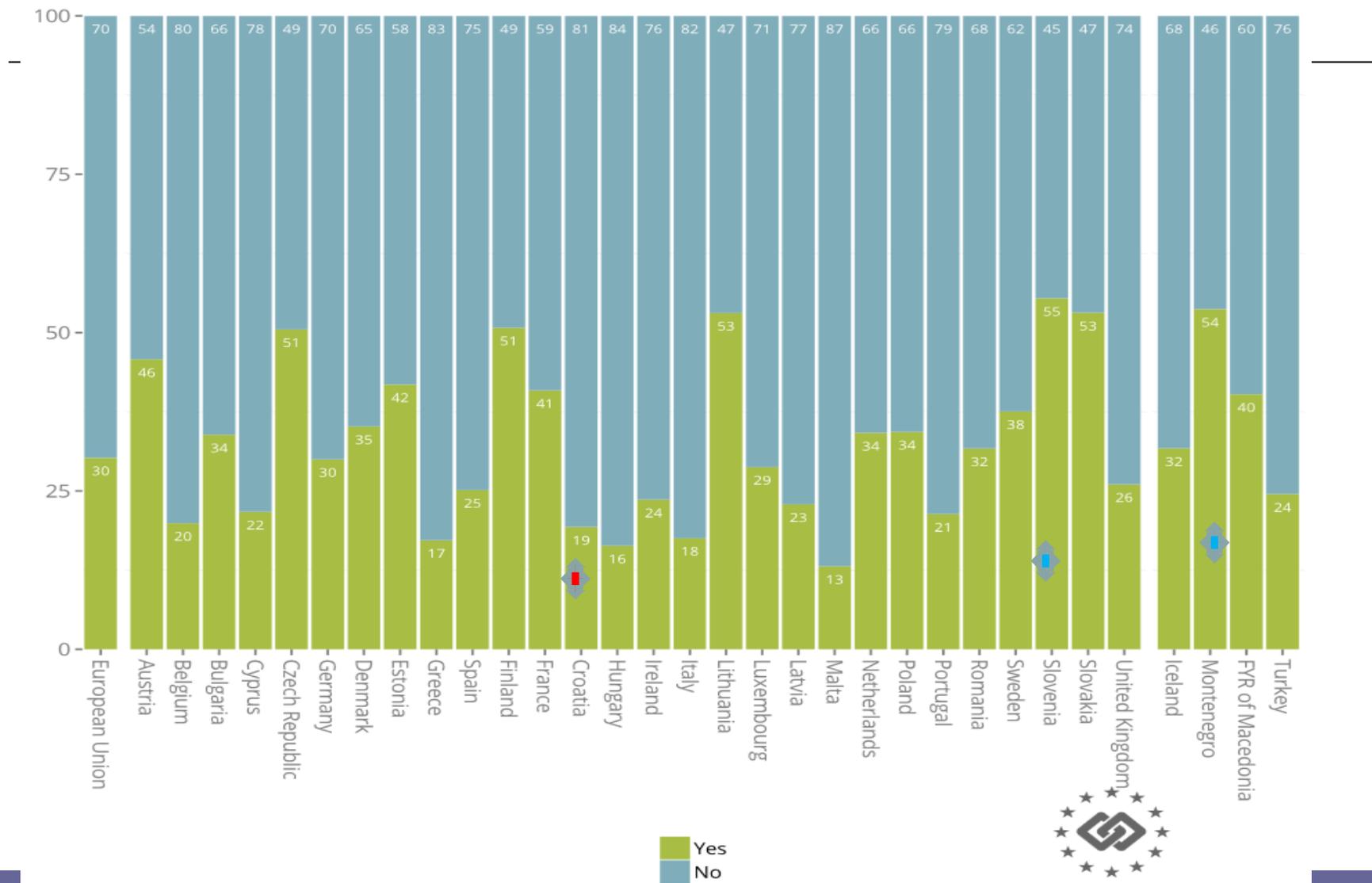


Ocjenjivanje radnog učinka

Ocjenjivanje individualnog radnog učinka koristi se u 40% hrvatskih poduzeća, što je znatno manje nego u susjednoj Sloveniji (72%) i Crnoj Gori (70%).

Općenito se može reći da u se u novijim članicama EU više koristi ocjenjivanje radnog učinka (Češka 73,4%, Litva 67,2%, Slovačka 55,2%, Poljska 54,6%) nego u starim članicama EU.

Grafikon 4. Podjela profita (Profit sharing)



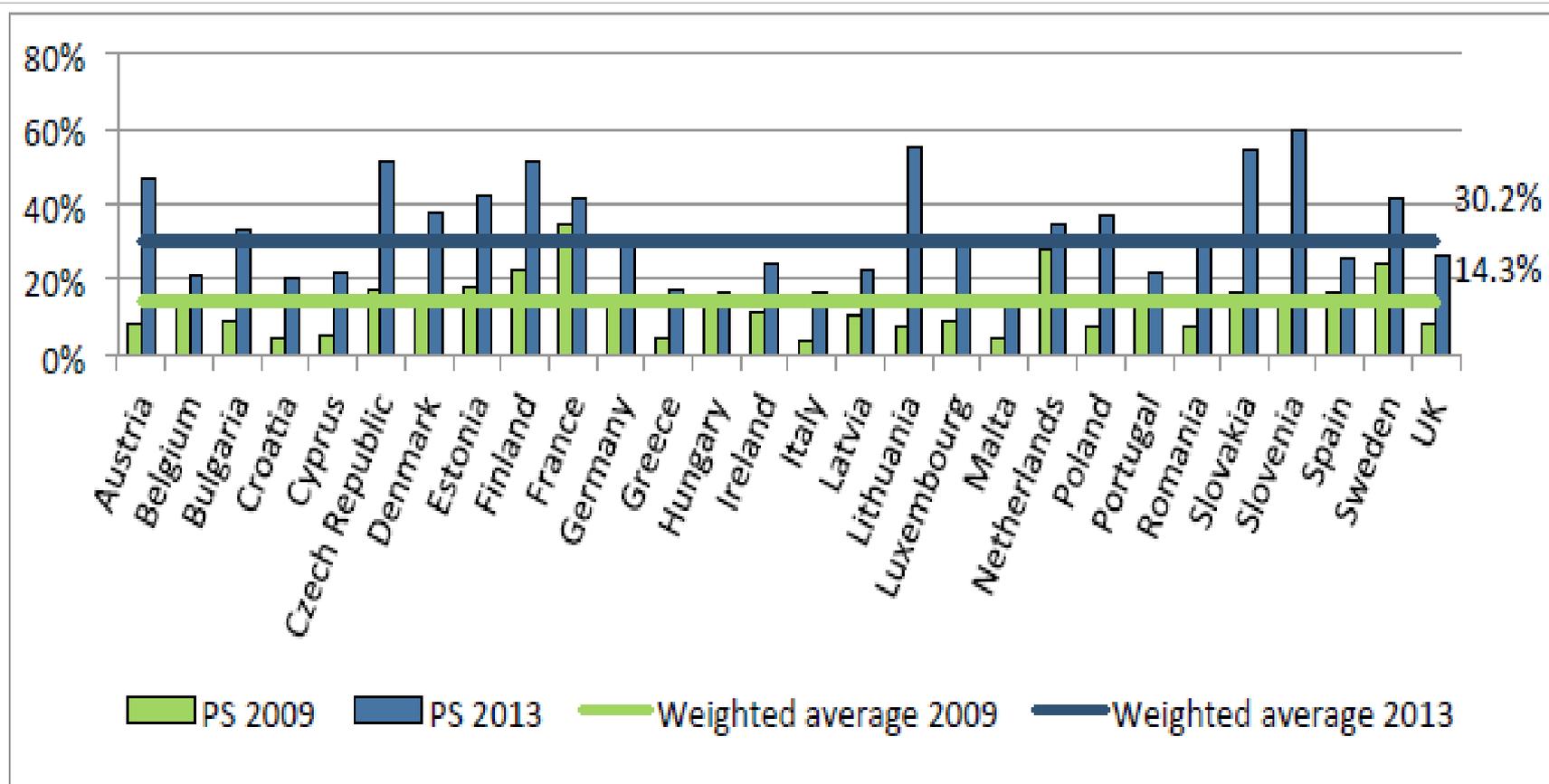


Udio u profitu poslodavci koriste s ciljem da povećaju proizvodnost rada, naviknu radnike na neophodnost stvaranja profita i dodatno ih nagrade za realizaciju postavljenih ciljeva. Ovaj aspekt varijabilnog nagrađivanja uglavnom koriste samo ona poduzeća koja kontinuirano ostvaruju znatne iznose profita. To je vjerojatno jedan od razloga zašto samo 19% hrvatskih poduzeća primjenjuje sudjelovanje zaposlenih u profitu.

Istraživanje koje je provedeno s namjerom da prati primjenu podjele profita kroz dulji niz godina, pokazuje rast podjele profita u poduzećima EU i to s prosječnih 14,3 % poduzeća u 2009. na 30,2% poduzeća u 2013. godini koja koriste podjelu profita. Najveći rast su doživjele Slovenija i istočno-europske zemlje Češka, Estonija, Litva, Poljska i Slovačka, ali i Austrija. U Hrvatskoj taj rast nije značajan i svega 20% poduzeća u 2013. godini ima podjelu profita.

Kako se ovdje radi o godinama krize, očito je da poslodavci kroz podjelu profita žele povećati fleksibilnost plaća, ali isto tako jedan dio rizika prebaciti na zaposlenike.

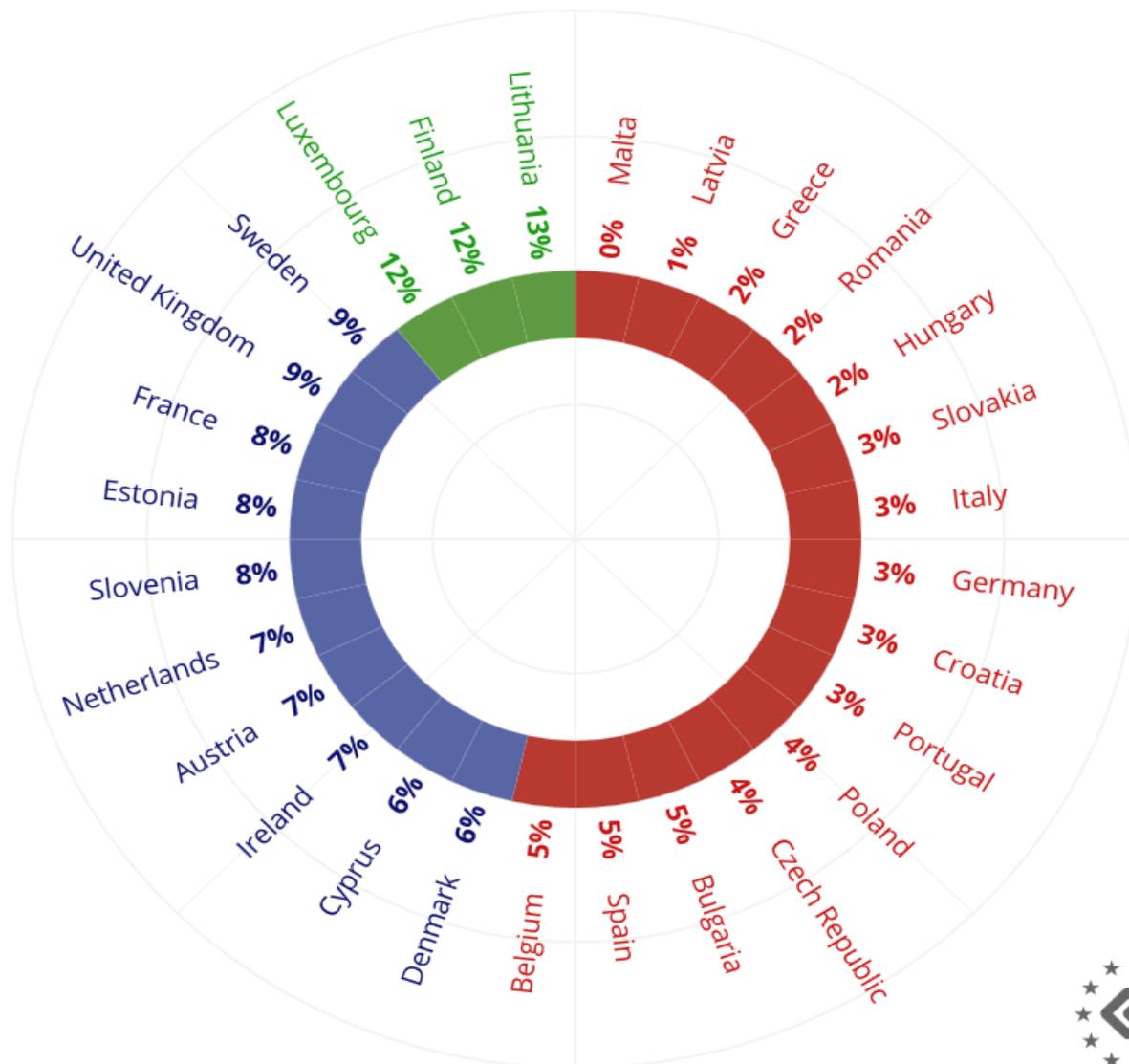
Grafikon 5. Podjela profita 2009. – 2013. godina



Izvor: European Commission Study 2009 and 2013.



Grafikon 6. ESOP



U Hrvatskoj samo 3% poduzeća ima ESOP , što je znatno manje od Slovenije i EU prosjeka.



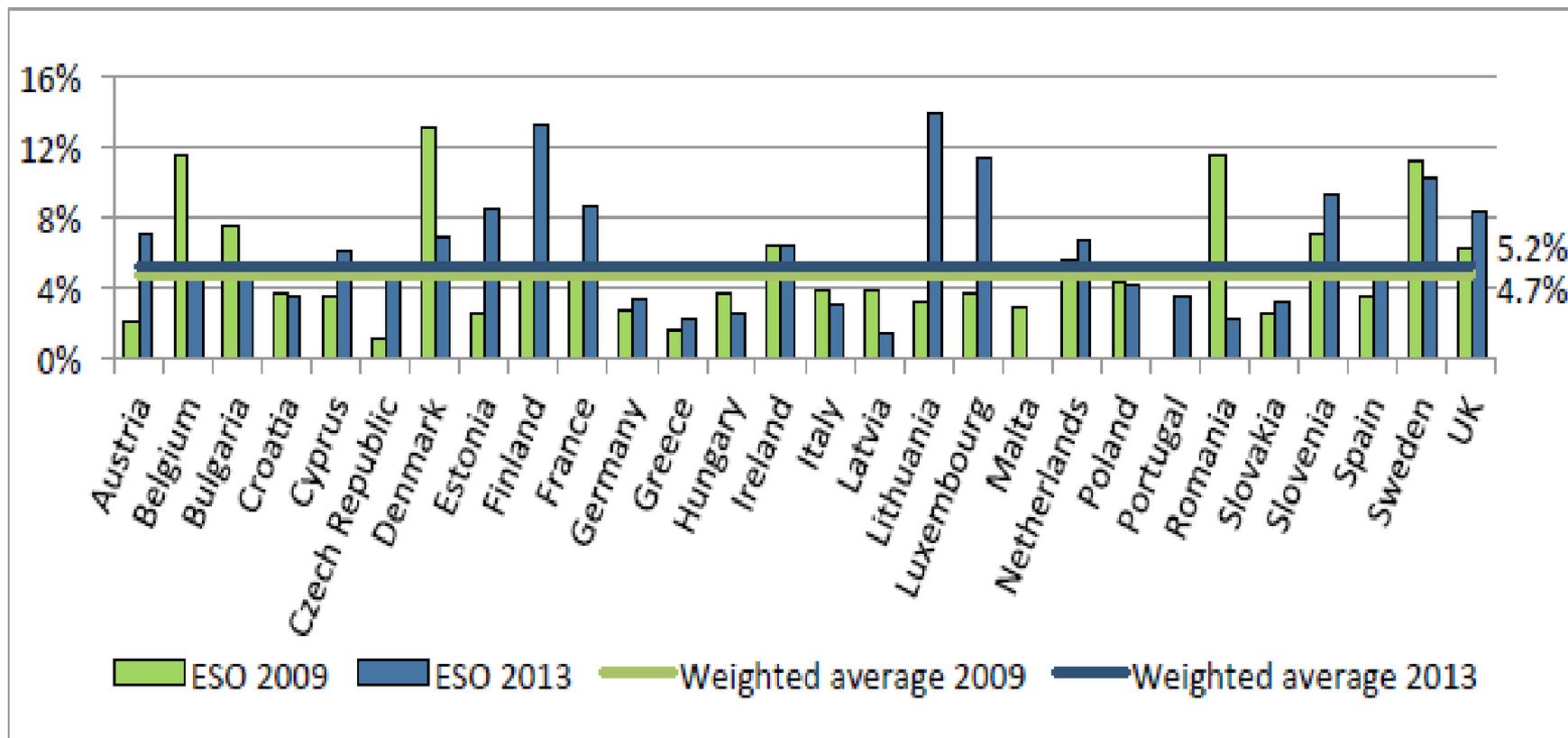


Dioničarstvo zaposlenih - ESOP

Dioničarstvo zaposlenih ima za cilj više vezati radnike uz poduzeće dajući im mogućnost da dođu do određenog broja dionica po cijeni koja je niža od tržišne cijene. Time se ujedno povećava proizvodnost rada i zadovoljstvo zaposlenika plaćom, što rezultira manjim brojem štrajkova.

Primjena ESOP-a se u EU od 2009. godine do 2013. povećala, ali neznatno, s prosječnih 4,7% na 5,2 % poduzeća. Interesantno je kod toga da je u nekim zemljama primjena ESOP-a znatno skočila, kao primjerice u Finskoj, Austriji, Litvi i Luksemburgu, dok je u drugim zemljama znatno smanjena i to u Belgiji, Bugarskoj, Danskoj i Rumunjskoj. U Hrvatskoj je primjena ESOP-a u tom petogodišnjem razdoblju ostala gotovo ista.

Grafikon 7. Primjena ESOP u 2009. i 2013. godini



Izvor: European Commission Study 2009 and 2013.

Tablica 4. Aspekti varijabilnog nagrađivanja u Hrvatskoj s obzirom na veličinu poduzeća

Veličina poduzeća (broj zaposlenih)	Plaćanje prema rezultatima rada		Timski poticaji		Ocjenjivanje radnog učinka		Podjela profita		ESOP	
	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE
10-49	31,7	68,3	14,7	85,3	34,6	65,4	15,4	84,6	2,3	97,7
50-249	46,2	53,8	43,2	56,8	63,8	36,2	36,7	63,3	6,3	93,7
250 i više	65,2	34,8	42,4	57,6	63,5	36,5	30,6	69,4	13,00	87,00
Sva poduzeća	35,2	64,8	26,3	79,7	40,3	59,7	19,3	80,7	3,3	96,7

Izvor: prema *European Company Survey 2009*

Tablica 5. Aspekti varijabilnog nagrađivanja u Hrvatskoj s obzirom na proizvodni i uslužni sektor

Djelatnost	Plaćanje prema rezultatima rada		Timski poticaji		Ocjenjivanje radnog učinka		Podjela profita		ESOP	
	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	NE
Uslužne djelatnosti	39,6	60,4	24,8	75,2	45,4	54,6	23,7	76,3	2,7	97,3
Proizvodne djelatnosti	29,2	70,8	14,1	85,9	33,5	66,5	13,2	86,8	4,2	95,8

Izvor: prema *European Company Survey 2009*

Tablica 6. Sažetak istraživanja „*European Company Survey*“ usporedba Hrvatske i prosjeka EU

Indikator	EU prosjeak	Hrvatski prosjeak
Plaćanje prema rezultatima rada dostupno za barem nekoliko zaposlenika u poduzeću	34.4%	35.2%
Dodatna varijabilna zarada temeljena na uspješnosti tima, radne grupe ili odjela	25%	20.3%
Dodatna varijabilna zarada temeljena na individualnoj uspješnosti utvrđenoj na temelju ocjenjivanja radnog učinka	42.8%	40.3%
Dodatna varijabilna zarada temeljena na rezultatima poduzeća (podjela profita)	30.2%	19.3%
Dodatna varijabilna zarada u obliku udjela u vlasništvu - ESOP	5.4%	3.3%

Izvor: prema *European Company Survey 2009*



Beneficije

Osim po zakonskim beneficijama, zemlje EU se znatno razlikuju i po dobrovoljnim beneficijama za koje se poduzeća odlučuju prema vlastitim pretpostavkama.

U tablici 7. se analiziraju sljedeće **dobrovoljne beneficije**: *briga za dijete na radnom mjestu, mogućnost prekida karijere, dobrovoljni mirovinski fond, prekid zbog edukacije i treninga i privatno zdravstveno osiguranje.*

Sve su one puno prisutnije u zemljama starim članicama EU, nego u novim članicama EU. Hrvatska poduzeća variraju ovisno o dobrovoljnoj beneficiji.

Tablica 7. Postotak poduzeća s beneficijama iznad onih koje su propisane zakonima određene zemlje (dobrovoljne beneficije)

Stare EU zemlje	Briga za dijete na radnom mjestu	Prekid karijere	Mirovinsko osiguranje	Obrazovanje i trening	Privatna zdravstvena zaštita
Austrija	12%	23%	56%	84%	35%
Belgija	10%	41%	81%	44%	67%
Danska	3%	58%	75%	48%	63%
Francuska	3%	13%	27%	39%	75%
Njemačka	17%	23%	92%	90%	43%
Švedska	1%	2%	46%	33%	31%
Nizozemska	8%	12%	58%	50%	42%
Velika Britanija	11%	26%	72%	28%	52%
Min	1%	2%	27%	28%	31%
Max	17%	58%	92%	90%	75%
Prosjek	8.1%	24.8%	63.4%	52%	51%

* Istraživanje je provedeno 2012. u okviru mreže CRANET, sudjelovala su poduzeća s više od 500 zaposlenih



Nove EU zemlje	Briga za dijete na radnom mjestu	Prekid karijere	Dodatno mirovinsko osiguranje	Obrazovanje i trening	Privatna zdravstvena zaštita
Bugarska	2%	5%	21%	48%	21%
Cipar	0%	12%	52%	57%	70%
Estonija	2%	37%	4%	53%	29%
Mađarska	4%	14%	50%	68%	31%
Litva	3%	3%	11%	24%	26%
Slovačka	3%	9%	41%	27%	31%
Slovenija	1%	1%	51%	54%	11%
Hrvatska	2,7%	27.0%	27.8%	43.2%	63.9%
Min	0%	1%	4%	24%	21%
Max	4%	37%	52%	68%	70%
Prosjek	2.21%	13.5%	32.2%	46.8%	35,4%
Srbija	0%	50%	39%	61%	5%

Izvor: prema Galetić L., Načinović Braje I., Klindžić M.: (2015.), Exploring the gap in compensation strategy and practice between Croatia and EU countries, The Macrotheme Review, 4(4): 26-41

ZAKLJUČAK

-
- Svi aspekti varijabilnog nagrađivanja kao i beneficije prilično su zastupljeni u hrvatskim poduzećima. U odnosu na prosjek EU znatnije zaostajemo samo u podjeli profita, dok je nagrađivanje prema radnom učinku čak 1% iznad prosjeka EU. Činjenica je međutim da je većina zaposlenika nezadovoljna svojim zaradama. Što je razlog tome?
1. **Visina plaće** u Hrvatskoj znatno zaostaje za plaćama u starim članicama EU
 2. **Visoka nezaposlenost** (18%) otežava djelovanje tržišta rada, a kriza u kojoj se nalaze mnoga poduzeća stvara situaciju da su radnici sretni da uopće imaju posao

ZAKLJUČAK

3. **Beneficije** većina radnika percipira kao nešto što im pripada, a ne kao trošak za poduzeće. Takva je situacija sa svim obaveznim beneficijama: zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, bolovanja, itd., a obično i s dobrovoljnim beneficijama.
4. Nereguliran pravni okvir za **podjelu profita i dioničarstvo zaposlenih**, tako da se ti aspekti varijabilnog nagrađivanja koriste neredovito i to samo za odabrane zaposlenike. (tablica 8.)
5. Nepravilno korištenje **ocjenjivanja radnog učinka** (primjenjuje ga 40% poduzeća), tako da se njegova primjena u većini poduzeća svela na povećanje osnovne plaće kroz dobivanje srednjih ocjena (3) za većinu zaposlenika, čime se briše poticajni karakter ovog mehanizma varijabilnog nagrađivanja (tablica 9.)

Tablica 8. Klasifikacija zemalja članica EU s obzirom na zakonsku regulativu i podržavanje mjera za podjelu profita i ESOP

EU Member States	Legal framework		Fiscal incentives		Political support, social dialogue		Rating	
	PS	ESO	PS	ESO	PS	ESO	PS	ESO
EFP schemes								
Belgium	2	2	2	2	1	1	5	5
Bulgaria	0	0	0	1	0	1	0	2
Croatia	0	2	0	1	0	1	0	4
Czech Rep.	1	1	0	1	0	0	1	2
Denmark	0	1	0	0	0	0	0	1
Germany	0	2	0	1	0	2	0	5
Estonia	0	1	0	-1	-1	0	-1	0
Ireland	2	2	3	3	3	3	8	8
Greece	1	1	0	1	2	2	3	4
Spain	1	2	0	3	0	1	1	6
France	3	2	4	3	3	2	10	7
Italy	1	2	1	2	2	2	4	6
Cyprus	0	1	0	1	0	0	0	2
Latvia	0	1	0	1	1	1	1	3
Lithuania	0	1	0	1	0	0	0	2
Luxembourg	0	1	0	1	0	0	0	2
Hungary	0	2	0	1	0	1	0	4
Malta	0	1	0	1	0	1	0	3
Netherlands	1	2	0	0	2	2	3	4
Austria	0	2	0	3	2	2	2	7
Poland	1	2	0	2	0	0	1	4
Portugal	1	1	1	0	0	0	2	1
Romania	0	2	0	1	0	0	0	3
Slovenia	3	3	3	3	3	3	9	9
Slovakia	0	1	0	1	1	0	1	2
Finland	3	1	3	1	3	0	9	2
Sweden	2	1	1	0	0	0	3	1
UK	0	3	0	4	0	3	0	10

Pravni okvir: -1,0,1,2,3,
 Fiskalni poticaji : -1,
 0,1,2,3,4,
 Politička podrška, socijalni
 dijalog: -1,0,1,2,3

Izvor: European Commission
 Study 2015.

Tablica 9. Percepcija zaposlenih o adekvatnosti ocjenjivanja radnog učinka za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće

Je li ocjenjivanje radnog učinka adekvatan način za utvrđivanje varijabilnog dijela plaće	Sva poduzeća	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
Da, ukoliko se pravilno primjenjuje	68,75%	75,00%	72,00%	56,52%
Ne, jer ne osigurava objektivno vrednovanje radnog učinka	7,81%	12,50%	4,00%	8,70%
Bolje je nego subjektivna procjena menadžera	20,31%	12,50%	20,00%	30,43%
Nešto drugo	3,13%	0,00%	4,00%	4,53%
Ukupno	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: Galetić, L., Načinović, I. (2010.), Compensation Management in Croatian Enterprises: an Empirical Studies, The Business Review Cambridge, 5(2): 204-212.



Ekonomski fakultet Zagreb

Hvala na pažnji!

