

# Primjena beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima u IT sektoru

---

**Hrvoić, Lucija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:513408>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA BENEFICIJA ZA ZAPOSLENIKE U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA U IT SEKTORU**

**Diplomski rad**

**Lucija Hrvoić**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA BENEFICIJA ZA ZAPOSLENIKE U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA U IT SEKTORU**

**APPLICATION OF BENEFITS FOR EMPLOYEES IN  
SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN IT  
SECTOR**

**Diplomski rad**

**Lucija Hrvoić, 0124124306**

**Mentor: Izv. prof. dr. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, rujan 2023.**

Lucija Hrvoić  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski rad \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:



U Zagrebu, 27. rujna 2023.

\_\_\_\_\_  
(potpis)

Lucija Hrvoić  
Name and family name of student

## STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation thesis  
(type of the paper)  
is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used.

I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright.

Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:



In Zagreb, 27.09.2023.  
(date)

\_\_\_\_\_  
(signature)



## SAŽETAK

U suvremenom poslovnom okruženju sektor informacijske tehnologije (IT) postaje neizostavan čimbenik gotovo svakog poslovanja. Brzim razvojem tehnologije u 21. stoljeću, povećava se važnost IT sektora zbog potrebe za digitalizacijom te konstantnom tržišnom dinamikom. IT poduzećima sve veći izazov predstavlja osiguranje konkurentne prednosti, bilo uvođenjem i razvojem novih tehnologija ili privlačenjem kvalitetnih novih i zadržavanjem postojećih zaposlenika. Beneficije, dodatne pogodnosti koje poslodavci pružaju svojim zaposlenicima, povećavaju njihovo zadovoljstvo, a time i uspješnost samog poduzeća. Ulaskom Republike Hrvatske u EU 2013. godine, dodatno je povećana konkurencija na tržištu rada, posebno u IT sektoru, a pri tome i značaj samih beneficija. U ovom radu analizira se primjena beneficija u malim i srednjim poduzećima IT sektora. Zbog specifičnosti predmetnog sektora, kao što su jaka konkurencija na tržištu rada te dinamičan posao, poslodavcima poseban izazov predstavlja pravilan odabir kompenzacijskog paketa beneficija za motiviranje, privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Olakotnu okolnost u malim i srednjim poduzećima, zbog manjeg broja radnika, predstavlja lakši odabir beneficija koje odgovaraju pojedinom zaposleniku. Time za manje uloženi sredstava mogu odabrati upravo one beneficije koje zaposlenici najviše žele.

U radu se temeljito objašnjava što su beneficije, njihova svrha, a pri tom se analiziraju beneficije koje primaju zaposlenici u malim i srednjim poduzećima. Radom se istražuje kako navedene beneficije utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Nadalje, prikazane su najčešće beneficije koje se nude zaposlenicima u navedenom sektoru te kako se koriste kao alat za održavanje lojalnosti i povećanje zadovoljstva zaposlenika u IT sektoru.

**Ključne riječi:** beneficije, IT sektor, nagrađivanje zaposlenika

## **SUMMARY**

In the modern business environment, the information technology (IT) sector is becoming an indispensable factor in almost every business. With the rapid development of technology in the 21st century, the importance of the IT sector is increasing due to the need for digitization and constant market dynamics. Securing a competitive advantage by introducing and developing new technologies and attracting new and retaining existing employees is a growing challenge for IT companies. Benefits, additional award that employers provide to their employees, increase their motivation and satisfaction, and performance of the company itself. With the accession of the Republic of Croatia to the EU in 2013, the competition on the labor market, especially in the IT sector, has increased, and the benefits themselves have become more important. This paper will analyze the application of benefits in small and medium-sized enterprises of the IT sector. Due to the specifics of the sector in question, such as strong competition on the labor market and dynamic work, a special challenge for employers is the proper selection of benefits to attract and retain employees. A mitigating circumstance in small and medium-sized enterprises, due to the smaller number of employees, is the easier selection of benefits that suit an individual employee needs. Such employers can choose exactly those benefits that employees want the most.

The thesis thoroughly explains what benefits are and their purpose, while analyzing the benefits that employees have in small and medium-sized companies and investigating how these benefits affect employee satisfaction. Furthermore, it will be shown which are the most common benefits offered to employees in the mentioned sector and how they are used as a tool to maintain loyalty and increase the satisfaction of employees in the IT sector.

**Keywords:** benefits, IT sector, rewarding employees



## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE I UČINCI BENEFICIJA</b> .....	3
2.1. Definiranje beneficija i razvoj beneficija za zaposlenike.....	3
2.2. Prikaz vrsti beneficija.....	6
2.3. Učinci beneficija na zaposlenike i poslodavce.....	12
2.4. Prikaz zakonski obaveznih beneficija za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj.....	16
<b>3. VAŽNOST PRIMJENE BENEFICIJA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U IT SEKTORU</b> .....	21
3.1. Prikaz specifičnosti malih i srednjih poduzeća iz IT sektora .....	21
3.2. Specifičnosti nagrađivanja zaposlenika u IT sektoru .....	29
3.3. Primjena beneficija za povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika u IT sektoru....	33
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BENEFICIJA ZA ZAPOSLENIKE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U IT SEKTORU</b> .....	36
4.1. Metodologija istraživanja.....	36
4.2. Rezultati istraživanja .....	40
4.3 Ograničenja istraživanja .....	53
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	54
<b>LITERATURA</b> .....	55
<b>POPIS SLIKA</b> .....	61
<b>POPIS TABLICA</b> .....	62
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	63
<b>PRILOZI</b> .....	64
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	70

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

U suvremenom poslovnom okruženju, sektor informacijske tehnologije (IT) postao je neizostavan čimbenik gotovo svakog poslovanja. Zbog brzog razvoja tehnologije u 21. stoljeću, kao i sve veće potrebe za digitalizacijom te konstantnom tržišnom dinamikom, IT sektor postaje neizostavan dio svake industrije. U skladu s tim, poduzeća unutar IT sektora nastoje osigurati konkurentsku prednost razvojem novih tehnologija te nastoje privući, motivirati i zadržati kvalitetne zaposlenike koji će tu prednost ostvariti, a time i povećati uspješnost poslovanja. Sustav nagrađivanja predstavlja ključni faktor u privlačenju, motiviranju i zadržavanju zaposlenika. Beneficije su dodatne pogodnosti koje poslodavci pružaju svojim zaposlenicima te ne ulaze u osnovnu plaću, a poslodavcima pružaju mogućnost zadržavanja postojećih i privlačenja novih zaposlenika.

Predmet ovog rada usmjeren je na detaljnu analizu primjene beneficija u malim i srednjim poduzećima IT sektora, zbog njihove specifičnosti. Uslijed jake konkurencije, borbe za kvalitetnom radnom snagom, dinamičnosti posla te balansiranjem privatnog i poslovnog okruženja, poduzetnici u IT sektoru trebaju odabrati pravilan kompenzacijski paket kako bi privukli, zadržali i motivirali zaposlenike.

Cilj ovog rada je temeljito objasniti što su beneficije, njihovu svrhu, a pri tom će se analizirati beneficije koje zaposlenici imaju u malim i srednjim poduzećima te istražiti kako navedene beneficije utječu na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika. Nadalje, prikazat će se koje su najčešće beneficije koje se nude zaposlenicima u navedenom sektoru te kako se koriste kao alat za privlačenje novih zaposlenika u IT sektor.

### 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U izradi ovog rada korištena je stručna literatura kao što su akademske knjige, znanstveni članci te relevantni internetski izvori. Kombinirane su različite metode istraživanja kako bi se temeljito obradila tema. Korištene su induktivne i deduktivne metode za razumijevanje šire slike, metoda komparacije za usporedbu različitih aspekata, deskriptivna metoda za opisivanje te metoda kompilacije za sintezu dobivenih rezultata.

Za istraživački dio rada primijenjena je metoda anketiranja. Anketa je provedena online putem Google Forms platforme. Ovom metodom prikupljena su mišljenja i stavovi ispitanika u vezi

niza tvrdnji o njihovom radnom iskustvu. Sudjelovanje anketiranih ispitanika bilo je dobrovoljno, a njihovi odgovori obrađeni su anonimno kako bi se osigurala povjerljivost.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju se opisuje predmet i cilj rada, metode i izvori podataka te sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje definira pojmove vezane uz beneficije, obuhvaća definiciju beneficija, različite vrste beneficija, te utjecaj istih na zaposlenike i poslodavce. Također, razmotrene su i beneficije koje su zakonski obvezne.

U trećem poglavlju prikazana je važnost primjene beneficija unutar specifičnog konteksta IT sektora. Uz naglasak na posebnosti ovog sektora, analizirat će se kako primjena beneficija može pozitivno utjecati na lojalnost zaposlenika IT sektora.

Četvrti dio rada prezentira rezultate i analizu empirijskog istraživanja pod naslovom "*Primjena beneficija za zaposlenike malih i srednjih poduzeća u IT sektoru*". Ovaj segment istraživanja donosi konkretne podatke i interpretaciju istih, doprinoseći razumijevanju trenutnog stanja u praksi.

U završnom, petom poglavlju, donose se zaključci proizašli iz provedenih analiza rezultata empirijskog istraživanja. Ovo poglavlje predstavlja sintezu saznanja dobivenih tijekom rada, te prikaz saznanja do kojih smo došli istraživanjem.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I UČINCI BENEFICIJA

Beneficije su općenito definirane kao povlastice koje zaposlenici ostvaruju kod svog poslodavca, a obuhvaćaju materijalne, nematerijalne i financijske pogodnosti. U osnovi, beneficije se isplaćuju uz naknadu za rad, odnosno plaću, no taj se koncept širi na raznovrsne materijalne i nematerijalne povlastice koje zaposlenici mogu dobiti. Jedan od značajnih izazova s kojima se suočavaju moderna poduzeća je izbor i ponuda kvalitetnog kompenzacijskog paketa. Kako bi se zadovoljila individualna preferencija zaposlenika, poduzeće mora nuditi raznolike beneficije.

Ovo poglavlje započinje definiranjem i razvojem beneficija, prikazat će se vrste beneficija, kako beneficije utječu na zaposlenike i poslodavce te će se poglavlje zaključiti prikazom zakonski obveznih beneficija za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj.

### 2.1. Definiranje beneficija i razvoj beneficija za zaposlenike

Beneficije predstavljaju suvremeni oblik kompenzacija koje su poduzeća uključila u kompenzacijske programe svojih zaposlenika (Belak, 2014). „Kompenzacijski paket predstavlja ukupne kompenzacije koje zaposlenici primaju od svojeg poslodavca za obavljeni rad u poduzeću. Kako bi privukli i zadržali kvalitetne zaposlenike, povećali angažman zaposlenika na njihovim radnim mjestima te zaposlenike učinili produktivnijima, poduzeća, među ostalim, dizajniraju kompenzacijske pakete“ (Načinović Braje i Kušen, 2016).

Kompenzacije spadaju među kritične komponente organizacijske strategije jer utječu na motivaciju zaposlenika, te mogu pozitivno utjecati na privlačenje i zadržavanje visoko kvalificiranih zaposlenika, što na kraju dovodi do ukupne uspješnosti tvrtke (Larkin, Pierce i Gino, 2012). Povlastice i beneficije za zaposlenike često su sastavni dio paketa kompenzacija koji poslodavci nude svojim zaposlenicima (Renaud, Morrin i Bechard, 2017).

Beneficije obuhvaćaju raznovrsne povlastice koje poslodavci, odnosno poduzeća, nude svojim zaposlenicima. Ove povlastice mogu biti izražene kroz različite aspekte: financijske, materijalne ili uslužne (Buble i Bakotić, 2013).

„Beneficije ili pogodnosti su sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima. Dakle, beneficije se ubrajaju u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihova radnog vijeka kao i nakon umirovljenja“ (Galetić, 2015). Također,

beneficije se mogu definirati i kao mjerljiva vrijednost koja često ima odgođen ili ovisan karakter, a koje se osiguravaju pojedinom zaposleniku. Pritom može biti riječ o mirovinskom osiguranju, životnom osiguranju ili pak može biti riječ o korištenju službenog automobila i sl. (Rupčić, 2006).

„U praksi suvremenih poduzeća razvijeni su brojni oblici kompenzacija koji neposredno utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Uobičajeno se nazivaju beneficijama. U kontekstu motiviranja i nagrađivanja imaju dvije specifične značajke: pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću te se u pravilu ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad“ (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Prema Milkovichu i Newmanu (2005) osnovna svrha beneficija leži u privlačenju i dugoročnom zadržavanju zaposlenika. Jedna od ključnih prednosti beneficija je unaprjeđenje kvalitete života zaposlenika i njihovih obitelji. Što se tiče samih beneficija, neophodno je istaknuti njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te, naposljetku, na njihovu radnu učinkovitost. Može se pretpostaviti da će zadovoljni zaposlenici, osobito oni koji su pozitivno usmjereni prema beneficijama, pokazivati veće zadovoljstvo u radnom okruženju. To smanjuje njihovu sklonost prema mijenjanju posla i potiče ih da budu produktivniji u svom radu, što na kraju pridonosi povećanju produktivnosti i profita organizacije.

Planovi beneficija mogu imati značajan utjecaj na organizaciju. Pružanje atraktivnih beneficija može povećati zadovoljstvo zaposlenika, potaknuti njihovu lojalnost prema tvrtki i potaknuti ih da ostanu na svojim radnim mjestima (Ayache i Naima, 2014).

Nadalje, može poboljšati kvalitetu usluge jer zadovoljni i motivirani zaposlenici često pružaju bolje usluge. Također, nudeći konkurentne beneficije, tvrtke često obeshrabruju zaposlenike da traže poslove drugdje, što može smanjiti fluktuaciju zaposlenika i očuvati kontinuitet radne snage.

Sve navedene definicije se razlikuju u tematici, ali imaju istu osnovnu ideju. Osnovna ideja u svim definicijama je prije svega pravo na primanje beneficija, pri čemu je ključna karakteristika pripadnost poduzeću. Neovisno o različitim oblicima u kojima se manifestiraju, sve definicije naglašavaju da beneficije predstavljaju dodatne pogodnosti za zaposlenike koje se isplaćuju uz njihovu osnovnu plaću.

Povijesno gledano beneficije koje danas smatramo standardom, kao što su zdravstvena zaštita i mirovina, imaju svoje korijene u Njemačkoj u 19. stoljeću kao dio socijalne zaštite. U

Sjedinjenim Državama, njihovo usvajanje događalo se postupno kroz različite faze: plaćeno slobodno vrijeme tijekom industrijske revolucije, sustav umirovljenja nakon Građanskog rata, te ponovno kao dio programa New Deal-a. Također, zdravstvena zaštita je postala značajna tijekom Drugog svjetskog rata (Kolonoski, 2016). U Sjedinjenim Državama, ove beneficije su dosegle vrhunac popularnosti tijekom 1980-ih, djelom zbog poreznih olakšica za određene beneficije, kao i zbog promjena u demografiji radne snage, uključujući starenje i bolju ravnotežu spolova (Rhine, 1987).

Kroz 20. stoljeće, poslodavci su povećali ekonomsku sigurnost radnika pružanjem koristi u zamjenu za njihov rad. Osim direktnih financijskih naknada, beneficije obuhvaćaju i različite stimulanse i usluge koje poslodavci nude zaposlenicima (Dulebohn i sur., 2009., prema BLS, 2005). Slično drugim strategijama upravljanja ljudskim resursima, beneficije koje poslodavci podržavaju oblikovane su društvenim, kulturnim i zakonodavnim utjecajima. U većini razvijenih zemalja, radnici su osigurani putem sustava koji se bave njihovim zdravljem i sigurnošću, financiranom od strane države, kako bi ih zaštitili od negativnih posljedica ekonomskih fluktuacija. Nasuprot tome, u Sjedinjenim Američkim Državama se socijalni sustav razvio unutar kapitalističkog okvira gdje su poslodavci, umjesto vlade, igrali ključnu ulogu u osiguranju zdravlja i dobrobiti radnika i njihovih obitelji. Ovaj model socijalnog kapitalizma obuhvaća raznoliku paletu privatnih politika i prava, kao što su zastupljenost radnika, slobodno vrijeme, vlasništvo nad dionicama te pogodnosti koje obuhvaćaju mirovinu, zdravstvenu zaštitu, plaćeno slobodno vrijeme i situacije nezaposlenosti (Dulebohn i sur., 2009., prema Jacoby, 1997).

U Hrvatskoj je prvi Zakon o zdravstvenom osiguranju radnika i službenika donesen je 1954. godine, što je značilo organizacijsku neovisnost ove grane socijalnog osiguranja i uvođenje mjera za prevenciju zdravstvenih problema. Današnji sustav zdravstvenog osiguranja u Republici Hrvatskoj reguliran je Zakonom o zdravstvenoj zaštiti i Zakonom o zdravstvenom osiguranju iz 1993. godine (Puljiz, 2006).

Nadalje, važno je spomenuti Zakon o socijalnom osiguranju radnika, skraćeno ZOR, kojim se namjeravalo uvesti socijalno osiguranje na državnoj razini. Zakon je usvojen 1922. godine, a bio je za svoje vrijeme relativno napredan; zakon regulira osiguranje socijalnih rizika zaposlenih radnika, kao što je bolest, nesreća na poslu i starost, no nije bilo predviđeno osiguranje za slučaj nezaposlenosti (Puljiz, 2006).

U većini razvijenih zemalja, mirovinski prihod osiguran je putem različitih mehanizama, uključujući programe financirane od strane vlade, štedne programe odobrene od strane vlade, korporativne doprinose u mirovinske fondove te individualnu štednju (Klonoski, 2016).

U mirovinskom planu s definiranim prinosima, određeni postotak plaće zaposlenika se odvaja kao doprinos za mirovinski fond. Na računu svakog zaposlenika u fondu taj iznos raste tijekom godina akumulacijom prihoda od uplata doprinosa i prihoda od ulaganja. Kada zaposlenik ode u mirovinu, iznos na računu u fondu može se koristiti za pokrivanje troškova života. Mirovinski fondovi su usmjereni na dugoročna ulaganja i igraju ključnu ulogu u poticanju štednje (Brealey, Myers, Marcus, 2007).

Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje svoju povijest započeo je kao Središnji ured za osiguranje radnika, osnovan Zakonom o osiguranju radnika 14. svibnja 1922. Iako su se tijekom vremena mijenjali nazivi i organizacija nositelja mirovinskog osiguranja, temeljna svrha ostala je nepromijenjena - provoditi osiguranje za radnike i brinuti se o njihovim osiguranicima i korisnicima mirovinskih davanja (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, 2023). Mirovinsko osiguranje u Hrvatskoj je beneficija koja je određena zakonom te je svaki poslodavac obavezan uplatiti.

Tijekom povijesti, beneficije su se neprestano razvijale, dok je njihova uloga postupno jačala. Ovaj razvoj potaknut je kako zakonskom regulativom, tako i sviješću poslodavaca o ključnoj važnosti privlačenja i zadržavanja visoko kvalificiranih i sposobnih pojedinaca. Aktivnosti sindikata usmjerene na unapređenje uvjeta zaposlenika, kao i ograničenja na povećanje plaća zaposlenika te mogućnost poslodavaca da putem pružanja beneficija ostvaruju porezne prednosti su faktori koji su također doprinijeli širem usvajanju beneficija. Dakle, beneficije se kontinuirano razvijaju, postaju sve raznovrsnije te u značajnoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika (Načinović Braje i Kušen, 2016).

## 2.2. Prikaz vrsti beneficija

U ovom dijelu rada prikazana je podjela beneficija prema vrstama. Postoji mnogo podjela od strane autora koji se bave ovom tematikom. Nadalje, podjela beneficija ovisi o mnogo čimbenika, kao što su kulturni i društveni, također o zakonskim propisima koji se obrađuju u daljnjem dijelu rada te o tome što poduzeće nudi, kao što su fleksibilni programi beneficija.

Osnovna podjela beneficija je prema načelu dobrovoljnosti te se uvijek razlikuju zakonske i dobrovoljne beneficije. Zakonske beneficije su određene državnim zakonima i propisima. Najčešće zakonski obvezne beneficije su zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti. Također, broj i opseg beneficija određenih zakonom varira od zemlje do zemlje (Galetić 2015).

Autori Petar i Vrhovski (2004) ističu da današnje tvrtke često pružaju beneficije koje nadmašuju obvezne. Dodatne (dobrovoljne) beneficije postale su standardna praksa u poduzećima. One predstavljaju ključni alat za privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih zaposlenika te su sastavni dio strategije ozbiljnih poduzeća koja žele sačuvati svoj status i istovremeno se natjecati u industriji.

„Raspon dobrovoljnih beneficija je vrlo širok i raznolik te uključuje, primjerice: životno osiguranje, dodatno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, automobil poduzeća, skrb za djecu i starije, stipendije za školovanje, usluge prehrane, troškove prijevoza i parkiranja, profesionalnu odjeću i drugo“ (Galetić, 2015).

Ovakve vrste beneficija najčešće su namijenjene tome da poslodavci postanu atraktivniji zaposlenicima, privuku ih da se pridruže njihovom poduzeću te zadrže kvalitetne i kvalificirane radnike. Također, poduzeća teže povećanju svoje konkurentne prednosti na tržištu te prednost nad konkurentima.

Podjelu beneficija možemo razlikovati od autora do autora, a dijele se na uže i šire skupine. Iz tog razloga, u nastavku rada su prikazane podjele navedenih autora te kako su oni podijelili beneficije po skupinama.

Milkovich i Newman beneficije dijele prema široko prihvaćenoj kategorizaciji pogodnosti te svrstavaju beneficije u sedam skupina (Galetić, 2015. prema Milkovich i Newman, 2006):

- a) zakonom propisane isplate,
- b) isplate u okviru plana mirovinske štednje,
- c) životno osiguranje i pogodnosti u slučaju smrti,
- d) isplate za medicinske pogodnosti i pogodnosti povezane s tim (bolnice, premije medicinskog i stomatološkog osiguranja, osiguranje od kratkoročne radne nesposobnosti...),
- e) plaćeno vrijeme odmora, stanka za kavu, ručak, presvlačenje, pripreme i slično,



- f) plaćanje vremena tijekom kojega se ne radi (godišnji odmor, bolovanje, rođiljski dopust...) i
- g) razne isplate pogodnosti (prehrana, izobrazba, dječji vrtić...)

Henderson beneficije svrstava u sedam glavnih skupina (Galetić, 2015. prema Henderson, 2006):

- a) isplate zbog nesposobnosti,
- b) isplate zbog gubitka posla,
- c) odgođeni dohodak,
- d) zaštita u obliku obiteljskog dohotka,
- e) zdravlje i zaštita od nesreća,
- f) zaštita osobne imovine i odgovornosti i
- g) specijalne beneficije i usluge

Armstrong i Murlis klasificiraju beneficije u sedam skupina i to (Galetić, 2015 prema Armstrong i Murlis, 2004):

- a) mirovinski programi,
- b) osobna sigurnost,
- c) financijska pomoć,
- d) osobne potrebe,
- e) automobil kompanije i gorivo,
- f) druge beneficije koje poboljšavaju životni standard zaposlenika kao što su subvencionirani obroci, izdaci za odjeću, povrat telefonskih troškova, upotreba kreditne kartice,
- g) neopipljive beneficije koje čine organizaciju privlačnijom kao što su priznavanje statusa, moć, priznanja za postignuća, mogućnost treninga, uspon u karijeri, dobri radni uvjeti, fleksibilnost i prilagođavanje potrebama pojedinca.

Današnje beneficije mogu se široko podijeliti i u dodatne četiri glavne kategorije, prema Renaudet i suradnici (2017):

- a) Tradicionalne beneficije koje uključuju privatne grupne planove osiguranja i mirovinske planove.
- b) Plaćeni slobodni dani u koje ubrajamo odmori, roditeljski dopust i slični slobodni dani.
- c) Programi ravnoteže između poslovnog i privatnog života obuhvaćaju razne programe koji pomažu zaposlenicima da usklade svoje profesionalne i osobne obveze, kao što su programi za pomoć zaposlenicima, wellness inicijative te fleksibilni rasporedi rada.
- d) Programi bonusa, pri čemu u ovu kategoriju spadaju razne vrste dodatnih povlastica, kao što su naknade za automobil, parkiranje, popusti na proizvode i usluge, osobni zajmovi, besplatni obroci te članstvo u raznim klubovima i organizacijama.

Osim navedenih, postoje i daljnje podjele kao primjerice prema Igalens i Roussel (1999), koji navode kako se beneficije za zaposlenike sastoje od četiri ključna elementa:

- a) Dodaci i naknade: Ovdje se ubrajaju primjeri kao što su plaćeni troškovi hrane ili putovanja na posao.
- b) Razne beneficije i povlastice u obliku dobara i usluga po sniženoj cijeni: To uključuje povlastice kao što su službeni automobili, poslovni smještaj ili privatna uporaba telefona po povoljnijim uvjetima.
- c) Socijalna skrb za zaposlenike i rekreativni programi: To podrazumijeva pogodnosti poput ulaznica za razne događaje i stipendije.
- d) Dopunski mirovinski planovi i plaćeno zdravstveno osiguranje koje nudi poslodavac: Ovo se odnosi na dodatne mirovinske planove i zdravstveno osiguranje koje poslodavac pruža kao beneficije svojim zaposlenicima.

Sveobuhvatnu podjelu beneficija daje Galetić, koja dijeli sve beneficije u tri skupine:

- a) mirovine, osobna sigurnost i zdravlje
- b) beneficije za odsutnost s posla i
- c) usluge zaposlenicima

Tablica 1: Vrste beneficija

<i>Mirovine, osobna sigurnost i zdravlje</i>	<i>Beneficije za odsutnost s posla</i>	<i>Usluge zaposlenicima</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mirovinsko osiguranje</b></li> <li>• <b>dodatno mirovinsko osiguranje</b></li> <li>• <b>zdravstveno osiguranje</b></li> <li>• <b>dodatno zdravstveno osiguranje</b></li> <li>• <b>osiguranje od nesretnih slučajeva</b></li> <li>• <b>životno osiguranje</b></li> <li>• <b>socijalno osiguranje</b></li> <li>• <b>putno osiguranje</b></li> <li>• <b>plaćeno bolovanje</b></li> <li>• <b>isplate zbog gubitka posla</b></li> <li>• <b>otpremnine</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaćeni godišnji odmori</li> <li>• plaćeni praznici</li> <li>• kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga (dan mentalnog zdravlja koji daje zaposlenicima mogućnost da „napune baterije“)</li> <li>• slobodni dani zbog smrti bliskih rođaka</li> <li>• sabbatical – odsutnost s posla zbog stručnog i znanstvenog usavršavanja</li> <li>• plaćena odsutnost ako je zaposlenik svjedok na sudu ili porotnik</li> <li>• pravo povratka na posao nakon završetka služenja vojnog roka</li> <li>• neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauze za jelo)</li> <li>• vrijeme kada su zaposlenici slobodni, ali se moraju javljati na pozive</li> <li>• plaćeni roditeljski dopust</li> <li>• dopust pri posvojenju djeteta</li> <li>• prekidi u karijeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programi za unapređenje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika i njegove obitelji</li> <li>• fleksibilno radno vrijeme</li> <li>• zbit radni tjedan</li> <li>• obavljanje posla kod kuće</li> <li>• beneficije izobrazbe za zaposlenike</li> <li>• beneficije izobrazbe za djecu zaposlenika</li> <li>• troškovi prijevoza do posla</li> <li>• usluge financijskog i pravnog savjetovanja</li> <li>• usluge savjetovanja o karijeri</li> <li>• briga za djecu</li> <li>• službeni automobil</li> <li>• beneficije prehrane</li> <li>• povoljni krediti zaposlenicima</li> <li>• troškovi preseljenja</li> <li>• pokloni za blagdane i godine službe</li> <li>• popusti prilikom kupnje proizvoda poduzeća</li> <li>• profesionalna odjeća</li> <li>• povrat troškova telefona</li> </ul>

Izvor: autorica na temelju Galetić, 2015.

U Tablici 1 prikazane su navedene skupine beneficija te primjeri beneficija. U skupini mirovine, osobna sigurnost i zdravlje navedene su najvažnije beneficije koje su velikim dijelom uređene zakonom. U skupini beneficija za vrijeme odsutnosti s posla kao najvažniju beneficiju ističe plaćeni godišnji odmor. Posljednja je skupina usluge zaposlenicima kojoj je svrha pridonijeti zadovoljstvu zaposlenika i povećati njihovu kvalitetu života. Beneficije koje su uređene zakonom u ovoj skupini su profesionalna i zaštitna odjeća na radu i naknada troškova prijevoza na posao.

Beneficije se također mogu podijeliti u kategorije fiksnih i fleksibilnih. Fiksne pogodnosti predstavljaju iste vrste i razine beneficija koje se pružaju svim zaposlenicima unutar

organizacije. Fiksne beneficije su jednostavne za administraciju i obradu, ali ne uzimaju u obzir individualne potrebe i sklonosti zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kako bi zadovoljile raznolike potrebe, organizacije sve više omogućuju fleksibilne beneficije koje dopuštaju zaposlenicima izbor prema vlastitim željama i potrebama, čime se povećava njihovo zadovoljstvo (Heshizer, 1994). Stručnjaci koriste kao sinonime fleksibilni plan beneficija i kafeterija plan beneficija. „Stoga kafeterija plan je takav plan u kojem poslodavac svakom djelatniku osigura određeni iznos sredstava namijenjen beneficijama i dopusti im da taj iznos potroše na one beneficije koje oni žele, ali koje su podložne dvama ograničenjima. Prvo, poslodavac, naravno, mora ograničiti ukupni trošak svakog paketa beneficija pojedinog djelatnika. Drugo, svaki plan beneficija mora uključivati određene beneficije - primjerice, socijalno osiguranje i beneficije za vrijeme nezaposlenosti“ (Dessler, 2015).

Ključna karakteristika fleksibilnih planova beneficija je omogućiti zaposlenicima da, unutar određenih granica, personaliziraju ili sastave vlastiti plan pogodnosti. U ovakvim programima, poslodavac definira ukupni proračun za sekundarne naknade i ponudi različite opcije, no sam zaposlenik ima slobodu odabrati koje od tih ponuđenih pogodnosti želi koristiti. Uobičajeno takvi odabiri vrijede tijekom jedne ili dvije godine i mogu se promijeniti na zahtjev zaposlenika (Tremblay, Sire i Pelchat, 1998).

Utvrđeno je da fleksibilni plan može povećati zadovoljstvo tako što će zaposlenike učiniti svjesnijima prirode i vrijednosti svojih beneficija. Zaposlenici često nisu upoznati s vrijednostima svojih paketa beneficija, bilo u apsolutnom iznosu ili relativno u odnosu na beneficije koje primaju drugi. Fleksibilni planovi beneficija promiču etičku organizacijsku klimu, jer fiksni plan osigurava pravednost pružajući svim zaposlenicima iste beneficije, dok fleksibilni plan osigurava kvalitetu radnog života pružajući zaposlenicima plan izbora. Također se očekuje da plan beneficija u stilu kafeterije riješi mnoge probleme jer zaposlenici često dobivaju fleksibilne bodove za trošenje na beneficije koje žele (Ayache i Naima, 2014).

Kao najčešće spominjane vrste fleksibilnih beneficija su (Galetić, 2015):

- a) modularne beneficije - koje se sastoje od modula ili paketa beneficija, gdje svaki modul sadrži iste vrste beneficija, ali nude različitu razinu pokrivenosti za svaku beneficiju.

- b) Ključne beneficije - sastoje se od određenog broja osnovnih beneficija kao što su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, uz navedeno zaposlenik može izabrati dodatne beneficije koje odgovaraju osobnim potrebama.
- c) Banka beneficija - to je modifikacija osnovnih beneficija, ako se neke beneficije ne iskoriste, tada se spremaju za zaposlenika u banku te mu se može ponuditi mogućnost isplate u gotovini.
- d) Neograničen izbor - omogućava zaposleniku izbor bilo koje beneficije uz željenu razinu pokrivenosti. Ovdje poslodavac odlučuje koliki je novčani iznos spreman potrošiti na zaposlenika te je poznat trošak svake beneficije. Također, ako zaposlenik ne potroši cijeli iznos, moguća je isplata u gotovini.
- e) Minifleks plan - rabi smanjenje plaće za financiranje određenih beneficija, radi se o troškovima koji premašuju regularne visine, tako zaposlenici sufinanciraju beneficije, a iznos koji se izdvaja iz njihove plaće je oslobođen poreza.

Fleksibilni planovi omogućuju zaposlenicima izbor beneficija koje odgovaraju njihovoj dobi, obrazovanju, iskustvu, plaći i obiteljskim odgovornostima. Ovo prilagođavanje povećava zadovoljstvo zaposlenika jer percipiraju veću vrijednost u beneficijama koje sami odabiru i planiraju koristiti (Ayache i Naima, 2014).

Nedostaci koji se ne mogu izbjeći su viši administrativni troškovi, tehničke složenosti pojedinih programa te potrebe da se paket beneficija svakog pojedinca posebno oblikuje i u njega unose aktualne promjene. Ako su programi fleksibilnih beneficija nejasno i nedovoljno objašnjeni, mogu ugroziti financijsku dobrobit zaposlenika (Galetić, 2015).

### 2.3. Učinci beneficija na zaposlenike i poslodavce

U ovom dijelu rada opisani su ciljevi beneficija, što je politika beneficija, koji su čimbenici vezani za zaposlenika, a koji za poslodavca te zadovoljstvo beneficijama. Kreiranje odgovarajućih sustava nagrađivanja i atraktivnih kompenzacijskih paketa predstavlja izazov za upravitelje i vlasnike malih poduzeća, posebno zbog ograničenih financijskih resursa i velikog utjecaja nagrađivanja na poslovni uspjeh. Način na koji se oblikuje sustav nagrađivanja uvelike ovisi o percepcijama menadžera o ulozi kompenzacija (Načinović i Bosnić, 2017).

U prvom dijelu ovog odlomka definirat će se ciljevi beneficija, kao što je mnogo autora imalo različite definicije pojma beneficija, tako i mnoštvo autora različito definira ciljeve beneficija. „Među glavne ciljeve koji se žele ostvariti unutar organizacije prema Armstrongu i Murlisu su:

- a) Povećati osjećaj pripadnosti organizaciji,
- b) Zadovoljiti aktualne ili uočene osobne potrebe zaposlenika,,
- c) Pokazati da se organizacija brine za potrebe svojih zaposlenika,
- d) Osigurati atraktivan i konkurentan ukupni paket nagrađivanja koji privlači i zadržava kvalitetne zaposlenike,
- e) Osigurati porezno efikasnu metodu nagrađivanja koja smanjuje porezne izdatke u usporedbi s ekvivalentnim gotovinskim isplatama“ (Galetić, 2015).

Da bi beneficije imale pozitivan utjecaj na zadovoljstvo radnika, ključno je nekoliko faktora:

- a) Svijest o postojećim beneficijama: radnici moraju biti informirani o svim beneficijama koje im organizacija nudi. Jasna komunikacija i transparentnost su ključni. To uključuje i educiranje zaposlenika o tome kako iskoristiti dostupne beneficije.
- b) Privlačnost beneficija: beneficije koje organizacija nudi trebaju biti atraktivne za radnike u usporedbi s onima koje nude druge organizacije. To može uključivati konkurentne plaće, fleksibilno radno vrijeme, zdravstveno osiguranje, doprinose za mirovinski plan, dodatke za obrazovanje i druge pogodnosti.
- c) Zadovoljavajući paket beneficija: radnici moraju smatrati da je paket beneficija organizacije zadovoljavajući i odgovara njihovim potrebama. To znači da organizacija treba uzeti u obzir različite potrebe i želje svojih zaposlenika te pružiti raznolike opcije (Ivancevich, 1995).

Kada su zaposlenici zadovoljni svojim paketom beneficija, to može rezultirati većim angažmanom na poslu, manjim izostancima, većom produktivnošću i većim osjećajem pripadnosti organizaciji. Ipak, treba napomenuti da proračun organizacije i industrijski standardi također igraju ulogu u određivanju obujma i vrste beneficija koje će biti ponuđene.

Prema Hendersonu (2006), poslodavci očekuju da će beneficije povećati produktivnost iz dva razloga. Prvi razlog je povećano zadovoljstvo poslom koje vodi do smanjenja izostajanja s posla i poboljšanju kvalitete *outputa*. Drugi razlog je što beneficije daju osjećaj sigurnosti svakom zaposleniku.

Beneficije se ističu kao ključna varijabla koja utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici bi trebali osjećati zadovoljstvo konkurentnim plaćama i naknadama, a to zadovoljstvo se postiže kada uspoređuju svoje kompenzacijske pakete s onima koje primaju radnici u istoj industriji.

Osjećaj zadovoljstva nastaje kada zaposlenici percipiraju da su nagrađeni pravedno za svoj rad (Sageer, Rafat i Agarwal, 2012).

Ciljevi koje poslodavci teže ostvariti kroz pružanje beneficija svojim zaposlenicima su raznoliki, ali imaju zajednički fokus. S jedne strane, teže postizanju povećane motivacije zaposlenika na radnom mjestu i stvaranju poboljšanog životnog standarda za njih. S druge strane, organizacija teži smanjenju troškova povezanih s beneficijama, dok istovremeno želi kreirati primamljiv paket beneficija koji će privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu. Iz tog razloga angažiraju se u ponudi raznolikog spektra beneficija svojim zaposlenicima, s nadom da će time postići navedene ciljeve.

Kako bi se realizirali ciljevi povezani s beneficijama, ključno je da politika beneficija obuhvati sve relevantne elemente potrebne za uspješnu primjenu. Također, važno je naglasiti da politika beneficija ovisi o sektoru, strukturi vlasništva poduzeća i stajalištu o pružanju beneficija.

Osnovni aspekti koje politika beneficija treba uzeti u obzir su (Armstrong i Murlis, 2005):

- a) Izbor beneficija - pored osnovnih beneficija, moguće je izabrati i dodatne povlastice koje nisu uključene kao standardne beneficije,
- b) Veličina i raspon dogovorenih beneficija - ovdje je važno uzeti u obzir i troškove beneficija za samu organizaciju, kao i percepciju vrijednosti koju te beneficije imaju za zaposlenike,
- c) Udio beneficija u ukupnim kompenzacijama zaposlenika - ovisi o izboru i rasponu ugovorenih beneficija, ali i o distribuciji beneficija te kombinaciji fleksibilnih beneficija,
- d) Mogućnost izbora u obliku fleksibilnih beneficija - s obzirom na raznolike individualne potrebe zaposlenika, preporučljivo je omogućiti im opciju izbora putem fleksibilnih beneficija,
- e) Raspodjela beneficija - ovdje se radi o načinu raspodjele beneficija koji varira u skladu s različitim nivoima centralizacije odlučivanja sustava nagrađivanja,
- f) Usklađivanje beneficija - u današnje vrijeme, primjećuje se trend usklađivanja paketa beneficija na svim hijerarhijskim razinama,
- g) Utjecaj tržišta - beneficije koje nude konkurentna poduzeća,
- h) Državna politika - ovdje se treba uzeti u obzir zakonske okvire koji određuju beneficije,

- i) Sindikati - s obzirom na tradicionalno sudjelovanje sindikata u pregovorima koji se tiču većine aspekata sistema nagrađivanja, njihov je interes da budu uključeni i u konzultacije vezane za pakete beneficija.

Kada se korigira politika beneficija svakako treba uzeti u obzir gledišta poslodavca, ali i želje zaposlenika kod odabira beneficija. U nastavku će se objasniti čimbenici koji sa stajališta poslodavca, ali i zaposlenika utječu na izbor paketa beneficija.

Tablica 2: Čimbenici koji utječu na izbor paketa beneficija

Čimbenici poslodavca	Čimbenici zaposlenika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnos prema ukupnim troškovima nagrađivanja</li> <li>• Troškovi beneficija</li> <li>• Konkurentna ponuda</li> <li>• Uloga beneficija u privlačenju, zadržavanju i motiviranju</li> <li>• Zakonske odredbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ravnopravnost: povijesna pravednost i u odnosu prema onomu što drugi primaju</li> <li>• Osobne potrebe povezane uz dob, spol, bračno stanje i broj uzdržavanih članova</li> </ul>

Izvor: Izradila autorica prema Galetić 2015.

U Tablici 2 su prikazani faktori koji imaju utjecaj na izbor paketa beneficija. Budući da je gledište poslodavca već detaljno razmotreno, sada će se razmotriti gledište zaposlenika. Pitanje pravednosti može se razmatrati iz perspektive povijesne pravednosti, kao i u odnosu na beneficije koje drugi unutar i izvan organizacije primaju. Zaposlenici imaju očekivanja da jednom odobrene pogodnosti neće biti ukinute. Također, vjeruju da bi njihove beneficije trebale biti slične onima koje imaju kolege na istoj razini u organizaciji i koje obavljaju slične zadatke u smislu složenosti i odgovornosti. Osim toga, zaposlenici neprestano uspoređuju svoje beneficije s onima koje primaju zaposlenici u drugim organizacijama. Što se tiče osobnih potreba zaposlenika vezane za njihovu dob, spol, bračno stanje, broj uzdržavanih osoba i sl., procjenjuje se da osobe mlađe dobi imaju drugačije potrebe od osoba starije dobi, također vjenčani imaju drugačije potrebe od samaca (Galetić, 2015).

Beneficije koje se nude zaposlenicima igraju ključnu ulogu kao funkcija upravljanja osobljem unutar svake organizacije. Svaka organizacija ima jedinstveni sustav nagrađivanja, bilo da se radi o financijskim ili nefinancijskim modelima, koji su ključni faktori koji oblikuju motivaciju, privlačnost i zadovoljstvo zaposlenika. Dodatno, zaposlenici imaju različite preferencije. Dok neki preferiraju financijske stimulanse, drugi su skloni cijeniti nematerijalne beneficije kao što



su besplatne ulaznice za kazalište i slično. Stoga, strategija nagrađivanja i odabir beneficija za zaposlenike predstavljaju kompleksno pitanje koje privlači pozornost kako zaposlenika tako i poslodavaca. Zbog toga je ključno da organizacije budu svjesne trenutnih trendova u pružanju beneficija kako bi ostale konkurentne i kako bi odabirom kvalitetnih beneficija osigurale zadovoljstvo svojih zaposlenika (Mura i sur., 2019). Organizacije mijenjaju svoje sustave pružanja beneficija (npr. implementacija fleksibilnih programa beneficija) na temelju razmatranja troškova bez razmatranja potencijalnog utjecaja na reakcije zaposlenika kao što je zadovoljstvo beneficijama (Williams, Malos i Palmer, 2002).

Fleksibilni oblici beneficija kao što su fleksibilno radno vrijeme i mogućnost izbora određenih pogodnosti poput službenog automobila imaju značajan utjecaj na razinu zadovoljstva poslom, dok briga o djeci i mogućnost rada od kuće značajno povećavaju zadovoljstvo poslom, kako ističe Artz (2010). Stupanj zadovoljstva beneficijama varira prema individualnim karakteristikama zaposlenika zbog različitih potreba i želja. Zbog te raznolikosti, različiti tipovi zaposlenika preferiraju različite pakete beneficija.

Tvrtke trebaju pažljivo razmotriti pristup ponude beneficija svojim zaposlenicima. Pristup koji uključuje iste beneficije za sve zaposlenike često nije najučinkovitiji, s obzirom na individualne preferencije i potrebe zaposlenika. Trošenje znatnih financijskih sredstava na sveobuhvatne pakete beneficija može rezultirati nepotrebnim rasipanjem resursa tvrtke. S obzirom na navedeno, treba uzeti u obzir različite potrebe zaposlenika i prilagoditi beneficija. Važno je napomenuti da se beneficije, sukladno Herzbergovoj teoriji o motivaciji za rad, često percipiraju kao higijenski faktor, tj. faktor koji može spriječiti nezadovoljstvo zaposlenika, ali sam po sebi neće znatno povećati njihovo dublje zadovoljstvo poslom i radnu produktivnost. Stoga, suradnja s zaposlenicima u oblikovanju beneficija može poboljšati njihovu percepciju radnog okruženja. Prilikom zapošljavanja novih zaposlenika, treba se analizirati individualne ciljeve i kako se oni poklapaju s ciljevima tvrtke (Němečková, 2017).

#### 2.4. Prikaz zakonski obaveznih beneficija za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj, mnoge beneficije su zakonski regulirane ili uređene drugim propisima. Preostale beneficije mogu biti utvrđene i precizirane putem kolektivnih ugovora i internih pravilnika o radu. Također, poslodavci uz obvezne beneficije pružaju i dobrovoljne beneficije kako bi učvrstili radni odnos.

Mirovinska i zdravstvena osiguranja detaljno su opisani i regulirani Zakonom o doprinosima, čiji je pročišćeni tekst zakona NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16, 106/18, 33/23 na snazi od 01. travnja 2023. godine. Prema ovom Zakonu, obvezna osiguranja obuhvaćaju:

- a) Obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti,
- b) Obvezno mirovinsko osiguranje za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje,
- c) Obvezno zdravstveno osiguranje i obvezno zdravstveno osiguranje za slučaj ozljede na radu i profesionalne bolesti (Zakon o doprinosima, 2023).

Zbog značajne razlike između bruto i neto plaće, zaposlenicima se može činiti nepoželjno zakonski obvezno izdvajanje za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, ali dugoročno gledajući je poželjno. To je prije svega zbog toga što je vjerojatno da većina zaposlenika u Republici Hrvatskoj, u slučaju ne postojanja obaveznog mirovinskog osiguranja, ne bi uplaćivala sredstva u mirovinske fondove ili štedjela za mirovinu. Što se tiče obaveznog zdravstvenog osiguranja, prema očekivanju, većina pojedinaca izbjegavala bi plaćanje jer se smatraju mladima i nesklonima ozbiljnim nezgodama. Sve navedeno može značajno utjecati na povećanje rizika od siromaštva.

Naknade na koje zaposlenik ima pravo definiraju se prema Ugovoru o radu, kolektivnom ugovoru, Zakonom o radu i drugim sličnim propisima.

Članak 76. Zakona o radu propisuje prava i naknade vezane uz godišnji odmor. Prema ovom članku, svaki zaposlenik ima pravo na plaćeni godišnji odmor tijekom svake kalendarske godine. Minimalno trajanje godišnjeg odmora iznosi četiri tjedna, osim ako je zaposlenik maloljetan ili obavlja poslove na kojima, unatoč primjeni mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće potpuno zaštititi njegovo zdravlje. U tom slučaju, zaposlenik ima pravo na godišnji odmor koji traje najmanje pet tjedana. Članak 81. također određuje da tijekom korištenja godišnjeg odmora zaposlenik ima pravo na naknadu plaće, koja je određena kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Minimalna razina te naknade iznosi prosječnu mjesečnu plaću zaposlenika u prethodna tri mjeseca.

Članak 86. Zakona o radu regulira pravo zaposlenika na naknadu plaće tijekom plaćenog dopusta. Ovaj članak omogućuje radnicima da uzmu slobodne dane s plaćom tijekom kalendarske godine radi zadovoljenja važnih osobnih potreba, uključujući sklapanje braka, rođenje djeteta, suočavanje s težom bolešću ili gubitkom člana uže obitelji. Prema ovom članku,

svaki radnik ima pravo na ovakav plaćeni dopust u trajanju od sedam dana godišnje, osim ako je drugačije regulirano pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu.

Prema Zakonu o radu, zaposlenik ima pravo na zakonski propisanu naknadu plaće i tijekom razdoblja stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja. Međutim, važno je napomenuti da se dio poslodavaca, malih i srednjih poduzeća, ne pridržava ovih zakonskih odredbi. Prema zakonu radnik ima pravo i na naknade plaće koje se odnose na rad u radničkom vijeću ili obrazovanje koje je potrebno za sudjelovanje u radničkom vijeću, a takve naknade su često definirane kolektivnim ugovorima. U plaćeni dopust prema zakonu ulazi i naknada plaće dobrovoljnih darivatelja krvi, zaposlenik dobiva jedan plaćeni slobodni dan po darivanju, ovo je vrlo korisna mjera koja potiče dobrovoljno darivanje krvi u Republici Hrvatskoj.

Pravo na naknadu plaće za vrijeme porodiljnog dopusta i rada u skraćenom vremenu uređeno je Zakonom o roditeljskim i roditeljskim potporama, prema zakonu roditelj koji koristi dopust ima pravo na naknadu plaće u iznosu 100% proračunske osnovice.

Isplata naknade plaće događa se u nekoliko situacija. Prvo, to uključuje vrijeme kada rad prekine krivnjom poslodavca ili zbog drugih okolnosti za koje radnik nije odgovoran. Nadalje, isplaćuje se i kada je radnik oslobođen obveze rada četiri sata tjedno tijekom otkaznog roka kako bi tražio novo zaposlenje. Također, radnik koji odbije raditi zbog neprovođenja propisanih mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu ima pravo na naknadu plaće za razdoblje dok te propisane mjere nisu provedene, pod uvjetom da radnik u tom razdoblju ne obavlja druge odgovarajuće poslove (Sindikata grafičara i medija, b.d).

Naknada plaće zbog privremene nesposobnosti za rad (bolovanje) – obično se isplaćuju na teret poslodavca tijekom prvih 42 dana bolovanja (osim ako se radi o slučaju profesionalne ozljede gdje naknadu plaće pokriva HZZO). U tom razdoblju, poslodavac odlučuje hoće li isplatiti zaposleniku 70% ili više od njegove uobičajene plaće. Nakon isteka 42 dana bolovanja, naknadu za bolovanje isplaćuje HZZO. Važno je napomenuti da najviši mjesečni iznos naknade plaće koji se isplaćuje na teret sredstava HZZO-a ne može premašiti proračunsku osnovicu povećanu za 28%, odnosno 565,04 eura ili 4.257,28 kuna, osim u posebnim slučajevima koji su zakonom propisani (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2023).

Osim navedenih, vrlo važna beneficija je i otpremnina koju je poslodavac dužan isplatiti radniku samo ako mu otkazuje ugovor o radu nakon dvije godine neprekidnog rada, a otkaz nije uvjetovan ponašanjem radnika. Ako se ugovor o radu prekida zbog krivice zaposlenika, tada ova odredba ne vrijedi i otpremnina se ne treba isplatiti (TEB, b.d.).

Nagrade i priznanja su izuzetno učinkovit način podrške zaposlenicima i isticanja njihovih iznimnih radnih doprinosa, što im omogućuje da budu zadovoljniji sobom i postignućima koja ostvaruju u svom poslu. Također, kada je plaća na odgovarajućoj razini, to može znatno poboljšati zadovoljstvo zaposlenika prema njihovom radnom mjestu. Istraživanja su pokazala da je percipirana pravednost u sustavu nagrađivanja čak važnija od same visine plaće (Noe, i sur., 2006).

U Tablici 3 prikazani su iznosi do kojih su navedene beneficije iz tablice, kao što su naknade, potpore, nagrade, dnevnice i otpremnine, neoporezive prema Pravilniku o porezu na dohodak. Navedeno može značajno doprinijeti poticanju poslodavaca da pruže dodatne pogodnosti zaposlenicima koje će biti oslobođene poreza. Ovo ne samo da može smanjiti ukupne troškove za poslodavce, već također može rezultirati povećanim zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika, što može imati pozitivan utjecaj na produktivnost i dugoročnu lojalnost radne snage.

Tablica 3: Neoporezive naknade, potpore, nagrade i drugi primici u 2023. godini

Opis	Neoporezivi iznos u €
Potpore zbog invalidnosti	Do 331,81 eura godišnje
Potpورا zbog smrti radnika	Do 995,43 eura
Otpremnina radi mirovine	Do 1.327,24 eura
Jednokratne potpore u slučaju smrti člana uže obitelji	Do 398,17 eura
Potpore zbog neprekidnog bolovanja dužeg od 90 dana	Do 331,81 eura godišnje
Prigodne nagrade (božićnica)	Do 663,62 eura godišnje
Nagrade za navršениh:	
10 godina radnog staža	Do 199,09 eura
15 godina radnog staža	Do 265,45 eura
20 godina radnog staža	Do 331,81 eura
25 godina radnog staža	Do 398,17 eura
30 godina radnog staža	Do 464,53 eura
35 godina radnog staža	Do 530,90 eura
40 godina radnog staža i svakih sljedećih 5 godina radnog staža	Do 663,62 eura

Naknade za odvojeni život od obitelji	Do 232,27 eura mjesečno
Otpremnine zbog otkazivanja ugovora	Do 862,71 eura za svaku navršenu godinu rada kod tog poslodavca
Dar djetetu do 15 godina starosti	Do 132,73 eura godišnje
Dnevnice za službeno putovanje u zemlji koji traje više od 12 sati dnevno i dnevnicu za rad na terenu	Do 26,55 eura
Dnevnice za službeno putovanje u inozemstvo koje traje više od 12 sati dnevno i dnevnice za rad na terenu u inozemstvu	Do iznosa utvrđenih propisima o izdacima za službena putovanja za korisnike državnog proračuna
Pomorski dodatak	Do 33,19 eura dnevno
Potpore za novorođenče	Do 1.327,24 eura
Naknade prijevoznih troškova na službenom putovanju	U visini stvarnih troškova
Naknade troškova noćenja na službenom putovanju	U visini stvarnih troškova
Naknade troškova prijevoza na posao	U visini troškova prijevoza javnim prijevozom
Naknada za korištenje privatnog automobila u poslovne svrhe	Do 0,40 centi po prijeđenom kilometru
Novčana nagrada za radne rezultate	Do 995,43 eura godišnje
Stipendije	Do 212,36 eura mjesečno
Prigodna godišnja nagrada	Do 331,81 eura
Dar u naravi	Do 53,09 eura

Izvor: Izradila autorica na temelju Neoporezive naknade, potpore, nagrade i drugi primici koji se ne smatraju dohotkom od nesamostalnog rada (čl. 7. Pravilnika), <https://www.teb.hr/novosti/2023/neoporezivi-primici-naknade-nagrade-i-stipendije/>

Kako je vidljivo iz tablice, svaka vrsta nagrade, potpore ili naknade definirana je prema Pravilniku o porezu na dohodak, što znači da se poslodavcu omogućuje isplata tih sredstava zaposlenicima bez obračuna i uplate doprinosa i poreza, sve dok se ne premaši određeni iznos koji je propisan zakonom. Ukoliko poslodavac isplati iznos iznad tog limita, tada se ti dodatni iznosi smatraju dijelom plaće i na njih se primjenjuju odgovarajući doprinosi i porezi.

### **3. VAŽNOST PRIMJENE BENEFICIJA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U IT SEKTORU**

Primjena beneficija ima iznimnu važnost za mala i srednja poduzeća u IT sektoru iz nekoliko ključnih razloga. Osim što predstavlja snažan alat za privlačenje i zadržavanje talentiranih IT stručnjaka, pravilno oblikovane beneficije mogu značajno doprinijeti ukupnoj produktivnosti i zadovoljstvu zaposlenika. U ovom dijelu rada se istražuje kako pravilno strukturirane beneficije mogu postati ključni faktor uspjeha za mala i srednja poduzeća u ovom dinamičnom sektoru. U ovom dijelu rada govori se o specifičnostima malih i srednjih poduzeća iz IT sektora, kako se provodi nagrađivanje zaposlenika u IT organizacijama te povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika primjenom beneficija.

#### **3.1. Prikaz specifičnosti malih i srednjih poduzeća iz IT sektora**

Mikro, mala i srednja poduzeća predstavljaju ključnu komponentu svake ekonomije, a njihova važnost ne leži samo u velikom broju registriranih subjekata i prihodima koje ostvaruju, već i u činjenici da značajno doprinose zapošljavanju radno sposobnog stanovništva. Nasuprot srednjim i velikim poduzećima, ističu se i po specifičnim djelatnostima kojima se bave. Često obavljaju djelatnosti koje nisu profitabilne za velika poduzeća, što ih čini izuzetno dinamičnim subjektima u ekonomiji.

Slika 1 prikazuje kriterije koji se primjenjuju kako bi se utvrdila klasifikacija poduzeća prema veličini, odnosno da li se radi o mikro, malom ili srednjem poduzeću. Sukladno Zakonu o računovodstvu, mikro, mali i srednji poduzetnici definiraju se na temelju različitih kriterija. Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje za dva od tri osnovna uvjeta. To znači da bi subjekt bio klasificiran kao mikro poduzetnik, mora ispunjavati sljedeće uvjete tijekom godine: zaposleno je manje od 10 zaposlenika, ima aktive manje od 350.000 € te ostvaruje ukupne prihode manje od 700.000 €. S druge strane, da bi subjekt bio klasificiran kao mali poduzetnik, ne smije prelaziti 2 od 3 granična uvjeta, odnosno mora tijekom godine ispunjavati jedan od sljedećih uvjeta: zapošljava manje od 50 zaposlenika, ima aktive manje od 4.000.000 € ili ostvaruje ukupne prihode manje od 8.000.000 €. Srednji poduzetnik zapošljava do 250 zaposlenika, ne smije prelaziti ukupnu aktivu od 20.000.000 € ili ostvariti prihod od 40.000.000 € (Zakon o računovodstvu, 2023: članak 5).

Slika 1: Prikaz kriterija za određivanje veličine poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

Izvor: <http://uspjesankorak.hr/vodic-kroz-projekte-velicina-i-povezanost-poduzeca/>

Prednosti poslovanja malih poduzetnika koje su istaknute u istraživanju Horvat i Kovačić (2004) uključuju:

- a) Neovisnost: Mali poduzetnici često uživaju veću neovisnost u donošenju poslovnih odluka. To znači da mogu brže reagirati na promjene na tržištu i prilagoditi se novim uvjetima.
- b) Tržišna prilagodljivost: Manje veličine omogućuju malim poduzetnicima bržu prilagodbu tržišnim promjenama i zahtjevima kupaca. Fleksibilnost je njihova konkurentska prednost.
- c) Mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha: Iako su mali poduzetnici izloženi rizicima, uspješno vođenje poslovanja može dovesti do financijskog uspjeha, osobito ako se pravilno upravlja resursima.
- d) Sigurnost posla: Zaposlenici u malim poduzećima često osjećaju veću sigurnost posla jer su odnosi između vlasnika i zaposlenika često bliži i osobniji.
- e) Obiteljsko zapošljavanje: U mnogim malim poduzećima članovi obitelji igraju aktivnu ulogu u poslovanju. To može jačati obiteljske veze i omogućiti zajedničko sudjelovanje u poslovnim aktivnostima.

- f) Izazov: Vođenje malog poduzeća često donosi izazove i prilike za osobni i profesionalni rast. To može biti inspirirajuće i motivirajuće za vlasnike i osoblje.

Prema drugom izvoru, prednosti poslovanja malih poduzetnika su:

- a) Neovisnost: Kao vlasnik tvrtke, imate potpunu kontrolu nad svojim poslom. Ne ovisite o poslodavcu i ne možete biti otpušteni. Odluke koje donosite ključne su za uspjeh vašeg poslovanja.
- b) Životni stil: Vlasništvo nad malim poduzećem pruža vam fleksibilnost u načinu rada. Možete odabrati kada i gdje ćete raditi. Ako želite više vremena provesti s obitelji ili se posvetiti osobnim aktivnostima, imate tu slobodu. Tehnologija omogućuje rad od kuće, eliminirajući vrijeme putovanja na posao.
- c) Financijske nagrade: Iako poduzetništvo nosi visok financijski rizik, omogućava vam priliku za značajno većim prihodom nego što biste ga ostvarili kao zaposlenik kod drugih. Vaš trud i rad direktno utječu na vaše financijske rezultate.
- d) Mogućnosti učenja: Kao vlasnik tvrtke, bit ćete uključeni u sve aspekte poslovanja. To pruža prilike za stjecanje dubokog razumijevanja različitih funkcija poslovanja.
- e) Kreativna sloboda i osobno zadovoljstvo: Vlasništvo nad tvrtkom omogućava vam rad u području koje vas istinski ispunjava. Možete primijeniti svoje vještine, raditi s klijentima i pratiti osobno zadovoljstvo kroz ostvarenje vlastitih ideja i poslovni uspjeh (Libraries, b.d)

Ove prednosti ukazuju na privlačne aspekte poslovanja malih poduzetnika, uključujući kontrolu, fleksibilnost i financijske povlastice koje mogu ostvariti. Ipak, važno je napomenuti da se i mali poduzetnici suočavaju s izazovima i rizicima, te da se odluka o pokretanju ili vođenju malog poduzeća treba temeljiti na pažljivoj analizi i planiranju. Nedostaci poslovanja malih poduzetnika, kako su istaknuti u izvoru Rajsman, Petričević i Marjanović (2013), uključuju:

- a) Porast odgovornosti: Mali poduzetnici često nose veći teret odgovornosti za svoje poslovanje, uključujući financijske obveze i pravne aspekte.
- b) Mogućnost propasti: Suočavaju se s većim rizikom od poslovne propasti, posebno s većim i etabliranim konkurentima.
- c) Podložnost fluktuacijama na tržištu: Tržište može biti nestabilno, što može negativno utjecati na prihode i održivost malih poduzetnika.



- d) Ovisnost o konkurenciji: Često ovise o konkurenciji i promjenama u tržišnom okruženju.
- e) Financijska slabost: Ograničeni financijski resursi mogu ograničiti sposobnost malih poduzetnika da se nose s izazovima i prilikama na tržištu.
- f) Nedostatak znanja i stručnosti: Malim poduzetnicima mogu nedostajati resursi i stručnost koje su dostupne većim organizacijama.
- g) Nerazvijena pravna regulativa: Pravna regulativa i podrška za male poduzetnike može biti manje razvijena, što ih može izložiti dodatnim rizicima.

Ovi nedostaci ističu važnost pažljivog planiranja, upravljanja rizicima i prilagodbe promjenama za uspješno poslovanje malih poduzetnika.

Mikro, mala i srednja poduzeća čine važan dio IT sektora, a razlikuju se od velikih poduzeća po nekim specifičnostima. S obzirom na specifičnosti, MSP-ovi u IT sektoru trebaju pažljivo upravljati rizicima, ulagati u vlastiti razvoj i prilagođavati se brzim promjenama na tržištu kako bi ostali konkurentni. Također, razumijevanje tih specifičnosti pomaže im da razviju strategije za uspješno poslovanje i rast u ovom dinamičnom okruženju.

IT sektor ima ključnu ulogu u unaprjeđenju društva i predstavlja temelj moderne ekonomije. On je pokretač promjena na mnogim razinama koje su karakteristične za 21. stoljeće. Središnji element IT sektora je efikasno upravljanje informacijama i znanjem.

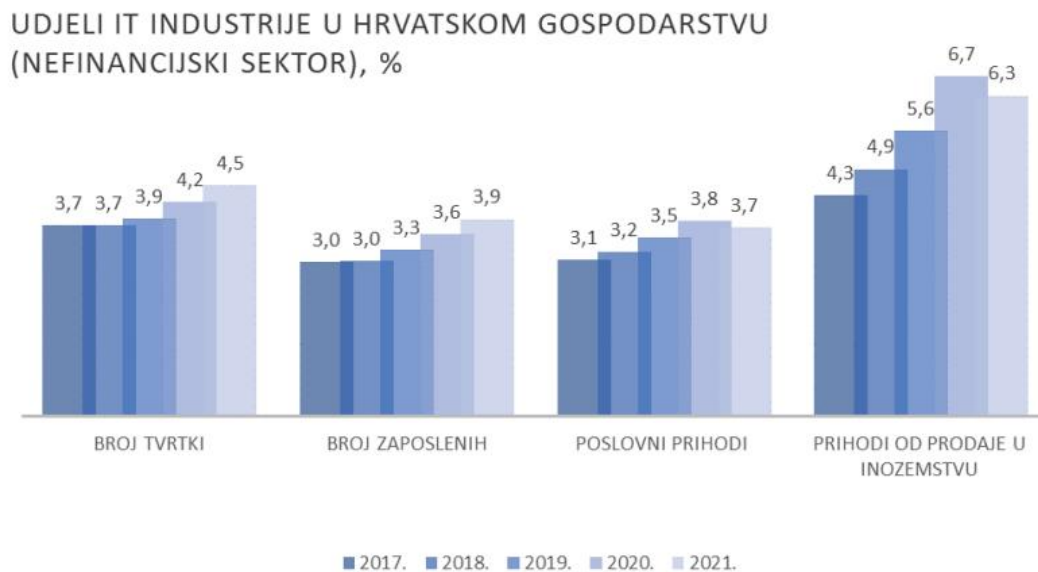
U današnjem vremenu, informacijska tehnologija (IT) ima široku primjenu u gotovo svim sektorima gospodarstva, uključujući istraživanje, razvoj, dizajn, proizvodnju, administraciju i marketing. Stupanj informatizacije, odnosno opseg primjene IT-a, postao je ključnim pokazateljem razvijenosti pojedinih zemalja. IT sektor, uključujući proizvodnju mikroelektroničkih sklopova i računala, jedna je od vodećih gospodarskih grana na globalnoj razini. Utjecaj informacijske tehnologije na društvo razvijenih zemalja je toliko dubok da se ta društva često nazivaju "informacijskim društvima" (Hrvatska enciklopedija, b.d.)

IT sektor obuhvaća različita poduzeća koja se bave primarnim poslovnim aktivnostima usko povezanim s komunikacijom i tehnološkom industrijom. Ove aktivnosti mogu uključivati proizvodnju i razvoj hardverske i softverske opreme, elektronike, poluvodiča, e-trgovinu, telekomunikacije, širok spektar računalnih usluga i druge srodne usluge. Informacijske tehnologije, s druge strane, fokusiraju se na razvoj računalnih sustava s ciljem prikupljanja, pohrane, obrade, prijenosa i upotrebe informacija (Šundalić et al., 2016).

Mala i mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj predstavljaju najdinamičniji segment IT industrije. U razdoblju od 2017. do 2021. godine, zabilježila su iznadprosječan rast prihoda, izvoza, EBITDA (dobit prije kamata, poreza i amortizacije) te prosječnih plaća. Zanimljivo je napomenuti da je skupina malih IT poduzeća prvi put 2021. godine ostvarila veće prihode od izvoza u usporedbi s velikim IT poduzećima.

U Hrvatskoj trenutno djeluje 6.547 IT poduzeća, što čini 4,5% ukupne ekonomije. U razdoblju od 2017. do 2022., broj IT poduzeća povećao se za čak 50,2%. Također, broj zaposlenih u IT poduzećima iznosi 39.689, što predstavlja povećanje od 45,4% u istom petogodišnjem razdoblju. Prosječna neto plaća u IT sektoru iznosi 9.564,67 kuna i veća je za 50% u usporedbi s prosjekom u Republici Hrvatskoj. U posljednjih pet godina, prosječna plaća u IT sektoru porasla je za 24,4% (Hrvatska gospodarska komora, 2022).

Slika 2: Prikaz ključnih pokazatelja IT industrije u nacionalnom gospodarstvu tijekom godina

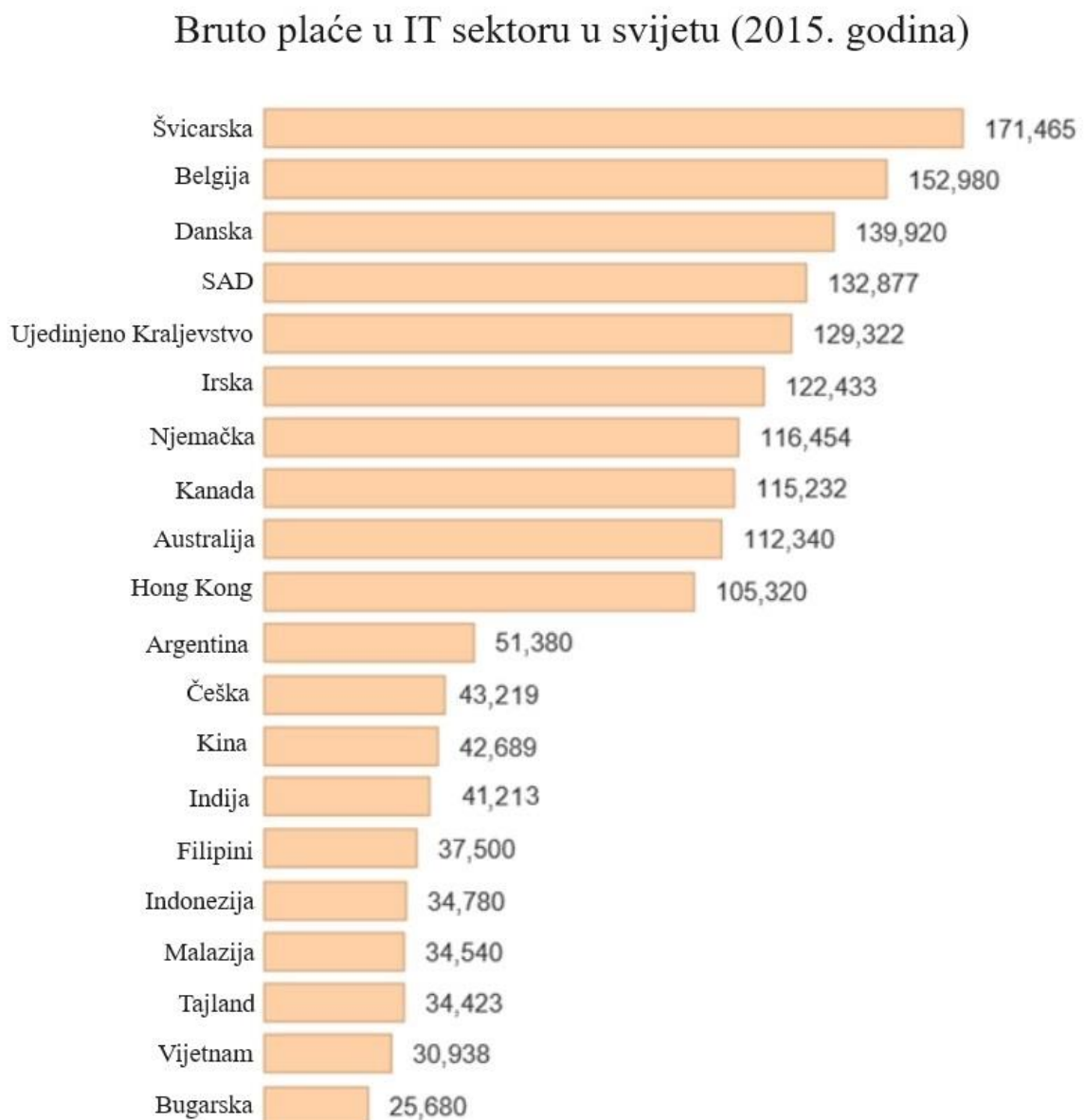


Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2022)

Na slici 2 prikazani su udjeli IT industrije u hrvatskom gospodarstvu tijekom razdoblja od 2017. do 2021. godine. Primjećuje se da je broj registriranih IT poduzeća povećan, što je rezultiralo i povećanjem broja zaposlenih. Ovo ukazuje na rast broja novootvorenih poduzeća u sektoru.

Poslovni prihodi u IT sektoru su, u usporedbi s 2020. godinom, blago pali. No, važno je napomenuti da se IT sektor pokazao manje osjetljivim na negativne posljedice krize koja je zahvatila gospodarstvo tijekom 2020. i 2021. godine, u usporedbi s većinom drugih sektora, posebno uslužnih djelatnosti. Također, prihod od prodaje u inozemstvo stagnirao je s manjim padom od 0,04%, što se može smatrati stabilnim rezultatom.

Slika 3: Prikaz bruto plaće u IT sektoru u svijetu (2015. godina)



Izvor: <https://www.c-sharpcorner.com/UploadFile/mahesh/average-it-professional-salaries-around-the-world/>

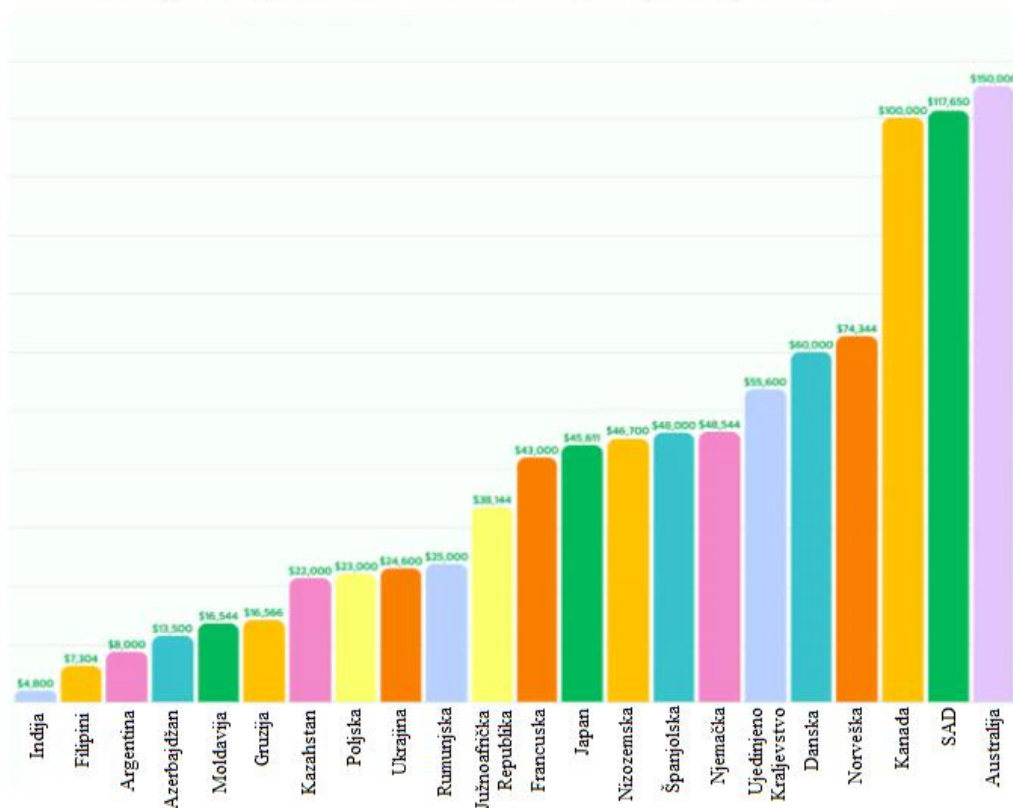
Na slici 3 možemo promatrati prosječne bruto plaće u IT sektoru širom svijeta, uzimajući u obzir podatke iz 2015. godine. Iz ovog grafičkog prikaza jasno je da Švicarska prednjače s

najvišom prosječnim plaćama od 171.465 američkih dolara, vodeći u globalnom poretku. Za njom slijede, Belgija s prosječnom plaćom od 152.980 američkih dolara i Danska s 139.920 američkih dolara godišnje. Također, visoko kotiraju Sjedinjene Američke Države s prosječnom plaćom od 129.322 američkih dolara te Ujedinjeno Kraljevstvo s iznosom od 129.322 američkih dolara godišnje. S druge strane, Bugarska se nalazi na začelju ovog popisa s prosječnom godišnjom bruto plaćom u IT sektoru od 25.680 američkih dolara u 2015. godini.

Iako Republika Hrvatska nije prikazana na grafikonu, važno je napomenuti da je prosječna bruto plaća zaposlenika u IT sektoru u Hrvatskoj iznosila 14.562 kune mjesečno u 2019. godini, što prevedeno na godišnju razinu iznosi 174.744 kuna ili približno 24.726,92 američkih dolara prema tečaju tog vremena (Državni zavod za statistiku, b.d). Slika 3 pokazuje značajne razlike u plaćama IT stručnjaka diljem svijeta te naglašava da je plaća u IT sektoru često usko povezana s regionalnim ekonomskim uvjetima i standardima života.

Slika 4: Prosječna bruto plaća u IT sektoru u svijetu za 2023. godinu

### Prosječna plaća u IT sektoru u svijetu (2023.)



Izvor: <https://qubit-labs.com/it-salary-guide-what-to-expect-in-2023/>

Na slici 4 je vidljivo stanje prosječnih bruto plaća u IT sektoru u 2023. godini. IT sektor pokazuje zanimljive promjene u pogledu prosječnih godišnjih plaća u različitim zemljama. Australija se ističe kao lider s najvišom prosječnom godišnjom plaćom u visini od 150.000 američkih dolara. Slijede Sjedinjene Američke Države sa značajnom godišnjom plaćom od 117.650 američkih dolara, dok Kanada također zauzima visoko mjesto s prosječnom plaćom od 100.000 američkih dolara godišnje. Norveška bilježi prosječnu godišnju plaću od 74.344 američkih dolara, dok Danska slijedi sa svojih 60.000 američkih dolara.

Republika Hrvatska ima prosječnu godišnju bruto plaću od 2.327 eura mjesečno 2023. godine, što iznosi 27.924 eura godišnje ili otprilike 30.004,32 američkih dolara godišnje prema tečaju (Euro HR, b.d).

Usporedba prosječnih godišnjih plaća u IT sektoru između 2015. i 2023. godine pruža zanimljive uvide:

Švicarska je 2015. godine predvodile na ljestvici. Australija 2023. godine preuzima vodeću poziciju s impresivnom prosječnom godišnjom plaćom od 150.000 američkih dolara, a 2015. godine je imala prosječnu plaću 112.340 američkih dolara. Australija je povećala plaće u IT sektoru, također Republika Hrvatska bilježi rast u prosječnoj godišnjoj plaći, koja iznosi 30.004,32 američkih dolara za 2023. godinu.

Prikazani podaci ukazuju na tendenciju rasta prosječnih plaća u globalnom IT sektoru tijekom promatranog razdoblja, pri čemu su neke zemlje ostvarile značajne skokove u plaćama. Unatoč tome, razlike između visoko razvijenih zemalja kao što su SAD i Australija i zemalja kao što je Hrvatska i dalje su neznatne. Ovaj rast u prosječnim plaćama u IT sektoru sugerira atraktivnost i dinamiku ovog sektora u mnogim zemljama, što može privući sve više stručnjaka i potaknuti daljnji razvoj industrije.

U SAD-u se predviđa da će ukupno zapošljavanje u zanimanjima računalne i informacijske tehnologije rasti puno brže od prosjeka za sva ostala zanimanja od 2022. do 2032. godine. Predviđa se prosječno oko 377 500 otvorenih radnih mjesta svake godine u tim zanimanjima zbog rasta zapošljavanja i potrebe za zamjenom radnika koji trajno napuste zanimanje (U.S. Bureau of Labour Statistics, b.d).

Prihodi hrvatske IT industrije su u razdoblju od 2017. do 2021. porasli za više od 57%, što iznosi gotovo 12 milijardi kuna. U 2021. godini, prihodi su premašili 32 milijarde kuna.

Pokazatelj uspješnosti poslovanja, EBITDA (dobit prije kamata, poreza i amortizacije), također je značajno porastao u IT sektoru. EBITDA je skočila s 2,18 milijardi kuna u 2017. na 4,56 milijardi kuna u 2021. godini, što predstavlja rast od 109% tijekom tog razdoblja. Najznačajniji rast prihoda od izvoza u IT industriji dolazi od malih IT poduzeća, čiji su prihodi od izvoza narasli za 2,2 milijarde kuna. To znači da su se povećali za više od 2,5 puta te su u 2021. godini iznosili 3,6 milijardi kuna. U 2021. godini, najdinamičniji godišnji rast zabilježen je kod malih poduzeća (69%) i mikro poduzeća (53,6%), dok su velika poduzeća uložila manje nego prethodne godine (-19%). Također, primjetno je da mala i mikro poduzeća reinvestiraju manji dio dobiti u usporedbi s srednjim i velikim poduzećima (Hrvatska gospodarska komora, 2022).

Također, treba naglasiti da je IT sektor neophodan za uspješno poslovanje, budući da se proizvodi i usluge ovog sektora mogu smatrati kao ključne komponente ili neophodni dijelovi konačnih proizvoda i različitih usluga koje se koriste u drugim industrijskim sektorima. Stoga je važnost IT sektora za širu ekonomiju izuzetno velika. S jedne strane, IT doprinosi povećanju bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), povećava zaposlenost i dodaje vrijednost, dok s druge strane transformira i oblikuje proizvodne procese u drugim sektorima. Potrebno je istaknuti da nedostatak razvoja i inovacija u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (IT) može rezultirati kašnjenjem u razvoju samog IT sektora, ali i drugih gospodarskih grana na globalnom tržištu (Šundalić et al., 2016).

### 3.2. Specifičnosti nagrađivanja zaposlenika u IT sektoru

Ukupne nagrade uključuju različite elemente koji ne obuhvaćaju samo materijalne aspekte poput plaća, varijabilnih naknada i beneficija, već također nematerijalne, nefinancijske aspekte kao što su prilike za karijeru, osobni i profesionalni razvoj, intrinzična motivacija koju posao pruža sam po sebi te kvaliteta radnog života koju pruža organizacija (Armstrong i Murlis, 2004). Prethodna istraživanja pokazala su da financijske nagrade (poput beneficija, učinaka i priznanja te naknada) igraju važnu ulogu u zadržavanju zaposlenika, ali i da su nefinancijske nagrade (kao što su mogućnosti za napredak u karijeri, učenje i postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života) također ključne (Klindžić, Braje, Nožica, 2022).

Uspostavljanje i održavanje stabilne radne snage u IT industriji ključno je za kvalitetnu korisničku uslugu i sposobnost za ostvarivanje profita. (Dasgupta, 2013). Velika je zabluda uvjerenje da su visoke plaće uvijek glavni pokretač motivacije među zaposlenicima, bez obzira na industriju u kojoj rade. Ovaj opći stereotip ili pogrešno shvaćanje dugo je vodilo nadzornike

u industrijskom sektoru. Kao rezultat toga, zaposlenici su se često osjećali neshvaćenima jer su njihovi nadređeni pridavali manju važnost drugim motivacijskim faktorima, koje su možda smatrali sekundarnima ili čak nisu bili svjesni njihovog postojanja. Paradigma se promijenila, a IT industrija mora se prilagoditi kako bi osigurala visok standard usluge za svoje klijente i ostala konkurentna. Postoje nove strategije koje treba implementirati, a tvrtke koje redefinišu svoje procese zapošljavanja i istovremeno pružaju izvrsnu korisničku uslugu bit će vođe u IT sektoru. No, sve te strategije zahtijevaju dublje razumijevanje ponašanja zaposlenika i njihove motivacije (Dasgupta, 2013).

Unatoč raznim revolucionarnim promjenama u strategijama plaćanja koje se razlikuju između različitih tvrtki, ovaj se sektor suočava s raznim izazovima. Prvo pitanje koje se nameće je očuvanje interne pravednosti plaća, što može biti prilično zahtjevan zadatak za svaku tvrtku, budući da ne doprinosi uvijek stvaranju konkurentske dinamike među zaposlenicima (Thomas, 2013). Drugi izazov odnosi se na transparentnost plaća rukovoditelja, što zahtijeva dijeljenje informacija o naknadama (Beasley, 2012).

Identificirani su izazovi u kontekstu razumijevanja utjecaja kompenzacija na učinak zaposlenika u IT industriji. Unatoč pretpostavci da visoke plaće predstavljaju glavni motivacijski čimbenik među potencijalnim zaposlenicima, istraživanje je pokazalo da naknade nisu jedini faktor koji direktno utječe na njihove radne performanse. Osim financijskih aspekata, latentni faktori poput moralne podrške, zadovoljstva karijerom, motivacije i stresa na poslu igraju ključnu ulogu u oblikovanju učinka zaposlenika. Zaključci istraživanja ukazuju na to da performanse zaposlenika ovise o stresu na poslu, zadovoljstvu karijerom i motivaciji. Također je otkriveno da stres na radnom mjestu negativno utječe na motivaciju zaposlenika. Unatoč različitim strategijama naknada koje se primjenjuju u IT industriji, nije razvijen standardni model koji bi jasno definirao potencijalni utjecaj na radne performanse zaposlenika (Nair i Ganesh, 2017).

Za industrije s naprednom tehnologijom, znanstvene i tehničke inovacije su ključne za stvaranje vrijednosti. Stoga je učinkovito upravljanje ljudskim resursima, kao primarnim pokretačem inovacija, od iznimne važnosti. Međutim, izazovi vezani za privlačenje i zadržavanje talentiranih stručnjaka često su prisutni u ovim industrijama, zbog visoke potražnje za njihovim vještinama i mobilnosti radne snage. Ukupni programi nagrađivanja predstavljaju priliku za tvrtke da bolje upravljaju svojim ljudskim resursima. Tvrtke koje mogu ponuditi nagrade koje ispunjavaju potrebe svojih zaposlenika mogu se istaknuti i unaprijediti svoju sposobnost

privlačenja, zadržavanja i motiviranja stručnjaka koji doprinose ostvarivanju strateških ciljeva tvrtke (Rumpel i Madcof, 2006).

Neke od pogodnosti koje podižu privlačnost poslodavca zaposleniku su društvene vrijednosti i organizacijska kultura, izazovnost i ostvarivost specifičnih poslova, upotreba inovativnih tehnologija ili pružanje inovativnih proizvoda i usluga kupcima, mogućnost rada od kuće, fleksibilno radno vrijeme, perspektive napredovanja, alternativni oblici naknada, kvaliteta nadređenih, te ravnoteža između poslovnog i privatnog života (Oehlhorn, 2019; Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019).

S druge strane, nisu sve nagrade stručnjacima jednako važne, pa bi poslodavci trebali dati prednost onim elementima koje zaposlenici smatraju privlačnijima. Schlechter, Hung i Bussin (2014.) su otkrili da vanjske nagrade poput plaće, beneficija i varijabilne naknade značajno utječu na percipiranu privlačnost radnog mjesta, pri čemu je plaća daleko najvažnija ili najutjecajnija od ova tri elementa. Međutim, istraživanje koje su proveli Schlechter, Thompson i Bussin (2014.) pokazalo je da organizacije s radnicima znanja mogu imati koristi od implementiranja nefinancijskih elemenata nagrade poput ravnoteže između poslovnog i privatnog života, učenja i napredovanja u karijeri, budući da ti elementi značajno utječu na privlačnost poslodavca. Očekivano, ovaj učinak bio je izraženiji kod žena nego kod muškaraca (Klindžić, Braje, Nožica, 2017). Slično, istraživanje provedeno od strane Kucherova i Zamulina (2016) među studentima informatike, pripadnicima milenijske generacije, pokazalo je da su ključni atributi privlačnosti poslodavca bili zanimljivi poslovi, visoka plaća i izgledi za profesionalni rast i razvoj.

Kasnih 1990-ih, Microsoft je uvidio da njihov kompenzacijski paket postaje zastario. Ranije je bio izuzetno privlačan zaposlenicima i onima koji su bili dio tvrtke u njenim ranim godinama, s obzirom na dramatičan rast cijene dionica tvrtke od 1992. do 1999. godine, što je rezultiralo značajnim dobitcima za zaposlenike koji su sudjelovali u programima dodjele dionica. Pojavile su se nove tehnološke tvrtke, pružajući mnogim zaposlenicima priliku da se pridruže tim manjim organizacijama. To je obećavalo unosne dionice i veće odgovornosti, slično prilikama koje su privukle tadašnje zaposlenike Microsofta u njihovim počecima (Rumpel i Madcof, 2006).

Među dostupnim opcijama materijalnih nagrada, tehnološki stručnjaci najveću pažnju pridaju osnovnoj plaći usklađenoj s tržišnom razinom i varijabilnoj plaći kada procjenjuju atraktivnost ponuda za posao. S druge strane, opcije varijabilne naknade često se smatraju manje privlačnim



kompenzacijama. Za privlačnost potencijalnih poslodavaca, u pogledu beneficija, tehnološki profesionalci u Hrvatskoj prema ranijim istraživanjima ističu kao iznimno važno plaćene slobodne dane iznad zakonskih normi i pokriće troškova putovanja do posla. Također su visoko ocijenjena neobvezna osiguranja koja se odnose na sigurnost, kao što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Ističu se i tri nagrade iz paketa relacijskih nagrada: povratna informacija i ocjenjivanje radnog učinka, autonomija u radu i izazovan sadržaj posla. Također su visoko ocijenjene nagrade kao što su prepoznavanje na poslu i programi planiranja karijere. Skupina relacijskih nagrada koja se odnosi na radnu okolinu pokazuje se kao najvažnijom skupinom nagrada jer uključuje četiri značajno važne kategorije: organizacijska kultura i klima, otvorena komunikacija i povjerenje u odnosima s nadređenima, kompetentno i učinkovito vođenje te fleksibilne opcije radnog vremena (Klindžić, Braje i Nožica, 2022).

Navedeno ukazuje na važnost raznolikosti opcija nagrađivanja kako bi se zadovoljile različite potrebe i preferencije tehnoloških stručnjaka. Poslodavci u IT sektoru moraju se prilagoditi promjenjivim očekivanjima i željama svojih zaposlenika kako bi privukli, zadržali i motivirali visoko kvalificirane stručnjake i nadjačali konkurenciju.

Nadalje, kako bi IT tvrtka postala iznimno atraktivan poslodavac, ključno je razumjeti što privlači i zadržava IT stručnjake. To uključuje stvaranje poticajne organizacijske kulture koja potiče suradnju i timski duh, pružanje izazovnih poslova koji omogućuju primjenu znanja na smislen način, osiguravanje mogućnosti rasta i razvoja karijere, ponudu konkurentnih financijskih naknada i povlastica, prisutnost kompetentnih lidera, podršku za ravnotežu između poslovnih obveza i osobnog života te stvaranje pozitivnog imidža marke koji privlači stručnjake kao privlačan poslodavac (Dabirian i Paschen, 2019). Točnije, elementi radnog okruženja, kao i prilike za učenje i razvoj, ocijenjeni su kao najvažniji čimbenici koji privlače i zadržavaju IT stručnjake u hrvatskim tvrtkama. Iz tog razloga, osim osnovne plaće na tržišnoj razini, nematerijalni faktori kojima IT stručnjaci pridaju najviše vrijednosti uključuju organizacijsku kulturu i klimu, povjerenje i stručno vođenje te procjenu uspješnosti i karakteristike posla (Klindžić, Braje, Nožica. 2022). IT stručnjaci osim osnovne plaće na tržišnoj razini, pridaju vrijednost nematerijalnim faktorima koji uključuju organizacijsku kulturu i klimu, povjerenje i stručno vođenje, procjenu uspješnosti i karakteristike posla.

U konačnici, IT tvrtke koje uspiju zadovoljiti ove kriterije imaju znatno veće izgleda privući i zadržati visoko kvalificirane IT stručnjake, što je ključno za postizanje uspjeha u izrazito konkurentnom IT sektoru.

3.3. Primjena beneficija za povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika u IT sektoru  
Tvrtnice koje u potpunosti zadovoljavaju potrebe svojih inženjera i znanstvenika moći će ih bolje privući, zadržati i motivirati (Rumpel i Medcof, 2006). U suštini, ova rečenica podsjeća organizacije na važnost brige o svojim zaposlenicima kako bi osigurale njihovu lojalnost, produktivnost, zadovoljstvo i samim tim dugoročni doprinos uspješnosti tvrtke.

Postizanje lojalnosti zaposlenika predstavlja najvišu razinu pozitivnih međuljudskih odnosa koje poslodavac može uspostaviti unutar tvrtke. U nekim situacijama, stvaranje lojalnosti zahtijeva niz pozitivnih koraka. Iako se često smatra da je visoka plaća ili dodatne pogodnosti jedini način za osiguravanje lojalnosti zaposlenika, današnje okolnosti su se promijenile (Klopota et. al., 2016). Glavni cilj upravljanja ljudskim resursima jest postizanje zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Stoga je ključno razumjeti čimbenike koji motiviraju zaposlene da obavljaju svoj posao s entuzijazmom i zadovoljstvom, ali i identificirati one koji ih mogu demotivirati ili nemaju značajnu ulogu u tom procesu (Sindik, (2011).

Lojalnost zaposlenika se definira kao njihova posvećenost i vjerovanje da je njihovo trenutno zaposlenje u tom poduzeću najbolja opcija za njih (Iqbal et.al., 2016). To znači da su spremni staviti interese poslodavca ispred svojih i izbjegavati postupke koji bi mogli naštetiti poduzeću (Fahlbeck, 1998). Samim time, emocionalna privrženost prema poduzeću igra ključnu ulogu u stvaranju lojalnosti zaposlenika. Istraživanja su pokazala da poduzeća s emocionalno vezanim zaposlenicima imaju manje problema s odsustvom i fluktuacijom te da su njihovi zaposlenici obično motiviraniji za rad (Lee et.al, 2015).

Također, mnoga istraživanja ukazuju na to da uspjeh poduzeća često ovisi o njegovoj sposobnosti da privuče visoko motivirane zaposlenike i održi njihovu predanost te doprinos njihovog znanja. Kroz ovaj proces, zaposlenici postaju lojalniji i zadovoljniji svojom tvrtkom, što može pozitivno utjecati na uspjeh organizacije. Nadalje, autori su istaknuli da postoji snažna veza između zadovoljstva poslom i lojalnosti zaposlenika. Prema teoriji "lanca profita od usluge" koju su razvili Heskett i suradnici (1997.), zadovoljstvo poslom i lojalnost zaposlenika pokreću niz veza koje uključuju kvalitetu, produktivnost, vrijednost usluge, zadovoljstvo i lojalnost kupaca, što na kraju utječe na profit i uspjeh organizacije. Iz toga se može zaključiti da zadovoljni i motivirani zaposlenici vjerojatnije ostaju lojalni svojoj tvrtki, što donosi brojne koristi organizaciji (Veloso et.al. (2021). Lojalnost zaposlenika igra ključnu ulogu u uspjehu organizacije. Bez lojalnih zaposlenika, organizacija će teže održavati rast, jer visoka fluktuacija

može predstavljati izazov. Ovo znači da lojalni zaposlenici ostaju uz svog poslodavca čak i u težim vremenima, pokazujući svoju predanost organizaciji.

Zadovoljstvo poslom važno je za organizaciju, jer može objasniti motivaciju zaposlenika, njihov učinak, izostanak s posla i fluktuaciju (Koh, Boo, 2001). Važan faktor koji najviše utječe na zadovoljstvo zaposlenika u IT sektoru je priroda samog radnog mjesta. IT stručnjaci vrednuju sadržaj, svrhu, i značaj svojih zadataka, te razinu autonomije u svakodnevnom radu kao ključne elemente za postizanje radnog zadovoljstva. Drugi važan faktor je atmosfera timskog rada, uključujući koheziju, privlačnost, učinkovitu koordinaciju, međusobnu interakciju i otvorenu komunikaciju s kolegama. Ova saznanja sugeriraju da su kvaliteta posla i timski rad od presudnog značaja za održavanje zadovoljstva zaposlenika u IT industriji (Vallbona i Mascarilla – Miro, 2018).

Lojalni zaposlenici mogu biti od iznimne važnosti za tvrtke jer njihova predanost može pozitivno utjecati na uslugu prema kupcima i pridonijeti povećanju profita organizacije. Također, skloni su bolje brinuti o kupcima i razumjeti njihove potrebe te ih se trude zadovoljiti (Omar, Jusoff i Hussin, 2010).

Diaz i Gomez-Mejia (1997) ističu da zaposlenici u IT sektoru često pokazuju jaku ambiciju i veliku motivaciju za postizanjem visokih ciljeva. Oni su skloni preuzimati rizike i lako se nose s nejasnim situacijama, ali obično nisu izrazito odani svojim trenutnim poslodavcima.

Istraživanje provedeno od strane Hassan et al. (2013) donijelo je zaključak da postoji značajna veza između beneficija koje su ponuđene zaposlenicima i njihovog zadovoljstva. Ovo istraživanje sugerira da beneficije igraju ključnu ulogu u stvaranju zadovoljstva među zaposlenicima.

Veloso i sur. (2019.) pokazali su da faktori kao što su ekstrinzične nagrade, podrška nadređenih, društvena odgovornost, poštena naknada, autonomija, korporativni imidž i afinitet imaju izravan i pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u IT sektoru. Također, zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe na njihovu lojalnost prema tvrtki i njihov radni učinak. Zadovoljni zaposlenici su motiviraniji i postižu bolje rezultate..

Ovi rezultati ukazuju na važnost da tvrtke sustavno prate čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i razumiju njihov relativni značaj. Na temelju ovih spoznaja, menadžeri u području IT zapošljavanja i outsourcinga mogu donositi odluke o prioritetima za poboljšanje i alokaciji resursa kako bi unaprijedili strategije svojih tvrtki.

Iz navedenog, može se zaključiti da zadovoljstvo zaposlenika u IT sektoru ima duboke veze s prirodom njihovih radnih mjesta i kvalitetom timskog okruženja. Također, zadovoljni zaposlenici ne samo da su produktivniji i manje skloni fluktuaciji, već i pridonose boljoj usluzi prema kupcima, što pozitivno utječe na profit organizacije. Lojalnost zaposlenika također igra ključnu ulogu, no zaposlenici u IT sektoru često pokazuju veću ambiciju i motivaciju za postizanje visokih ciljeva te nisu izrazito odani svojim trenutnim poslodavcima. Istraživanja dodatno potvrđuju da beneficije koje tvrtke nude značajno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, naglašavajući važnost pravilnog nagrađivanja i brige o njihovim potrebama. Za tvrtke u IT sektoru ključno je razumijevanje ovih faktora i prilagodba strategija kako bi privukle, zadržale i motivirale svoje zaposlenike.

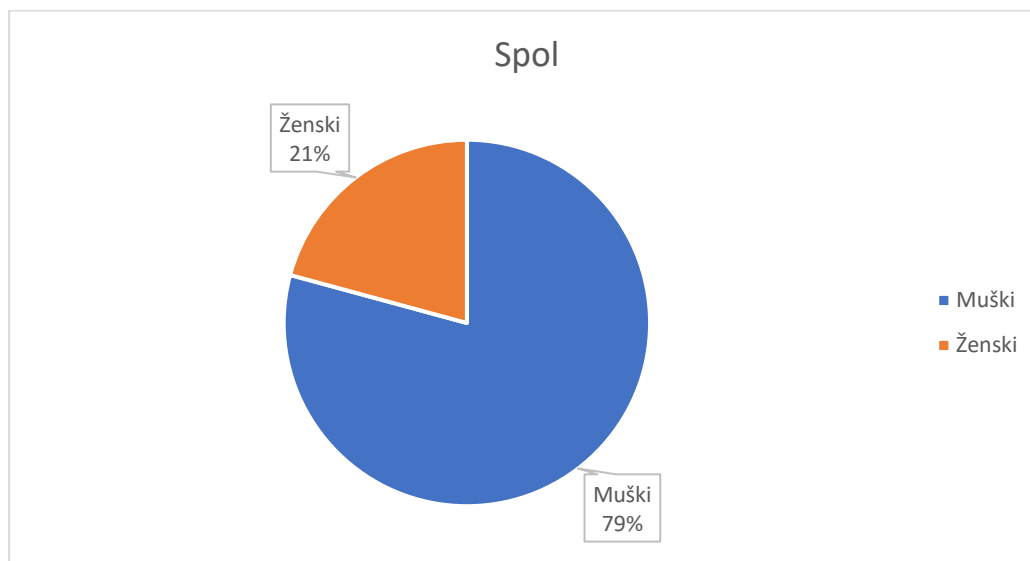
#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BENEFICIJA ZA ZAPOSLENIKE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U IT SEKTORU

U ovom poglavlju rada fokus je istraživanje primjene beneficija za zaposlenike malih i srednjih poduzeća u IT sektoru s ciljem utvrđivanja važnosti beneficija za zadovoljstvo zaposlenika te koje beneficije zaposlenici primaju. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 26. lipnja do 10. srpnja 2023. godine putem Google anketa te će u ovom djelu rada biti prikazani podaci dobiveni istraživanjem. Pojasnit će se metodologija istraživanja, nakon čega će se prikazati sami rezultati istraživanja te će se poglavlje zaključiti ograničenjima istraživanja.

##### 4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje, čiji se rezultati prikazuju u ovom radu, provedeno je u razdoblju od 26. lipnja do 10. srpnja 2023. godine, *online* putem Google anketa. Razlog korištenja Google anketa je olakšanje prikupljanja odgovora. Uz korištenje metode anketiranja kao glavne metode provođenja istraživanja i prikupljanja odgovora koriste se i druge metode za prikaz rezultata istraživanja. Metoda deskriptivne statistike korištena je s ciljem prikazivanja i pojašnjavanja samih rezultata istraživanja koji su prikazani u nastavku. Navedeno istraživanje je provedeno u potpunosti anonimno te je korišteno isključivo za izradu ovog rada. Anketni upitnik je mjerni instrument koji se koristi za prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima i iskustvima sudionika u istraživanju, proveden je preko Google Forms platforme i ispunilo ga je 77 ispitanika koji su zaposleni u mikro, malim i srednjim poduzećima u IT sektoru, što je ustvari ciljana skupina ovog istraživanja. Od 77 ispitanika njih 16 (21%) je ženskog spola, a 61 (79%) ispitanik muškog spola.

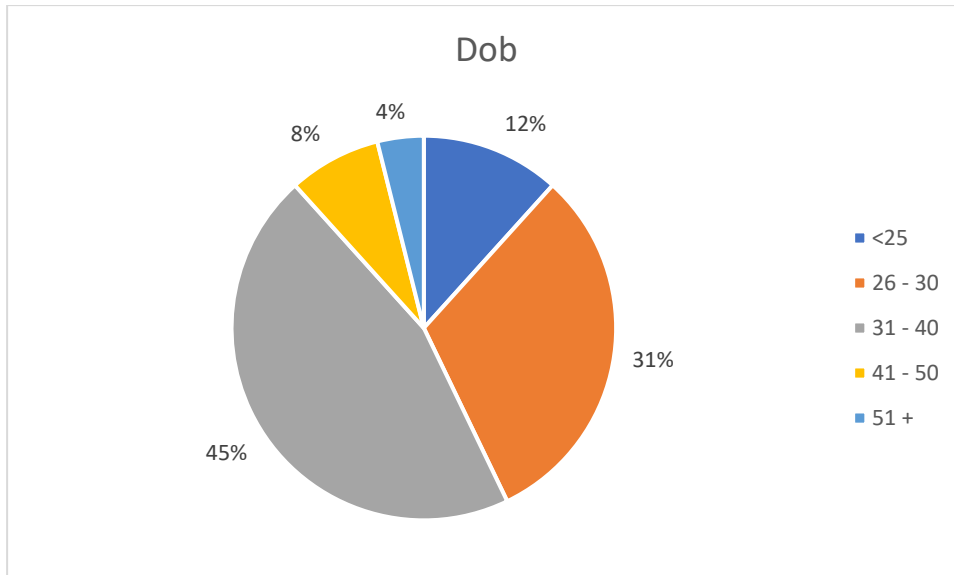
Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 1 prikazuje strukturu ispitanika prema spolu. Iz dobivenih podataka o sudionicima ispitivanja, vidljivo je da su 79% ispitanika muškog, a 21% ispitanika ženskog spola. Navedeno govori u prilog činjenici kako se u IT sektoru češće zapošljavaju osobe muškog spola.

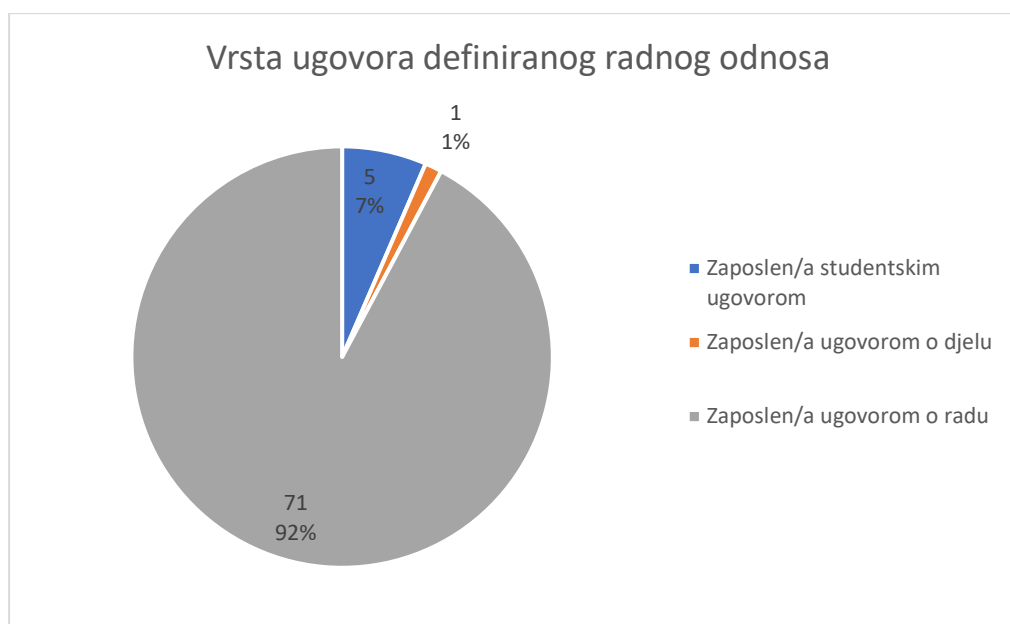
Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje

U istraživanju o primjeni beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima u IT sektoru sudjelovalo je najviše ispitanika u dobi od 31-40 godina (45%, 35 ispitanika). Slijedi dobna struktura od 26-30 godina (31%, 24 ispitanika) te dobna struktura do 25 godina (12%, 9 ispitanika). U dobnoj strukturi od 41-50 godina sudjelovalo je 8% ispitanika. Najmanje ispitanika je u dobnoj strukturi 51 i više, samo 4%. Iz Grafikona 2 vidljivo je kako u ispitanom uzorku dominiraju ispitanici dobne strukture u rasponu od 26-40 godina, čime se može zaključiti da u IT sektoru prevladavaju mladi ljudi te ljudi srednjih godina koji su visoko motivirani, spremni na učenje i otkrivanje novih metoda u rješavanju problema.

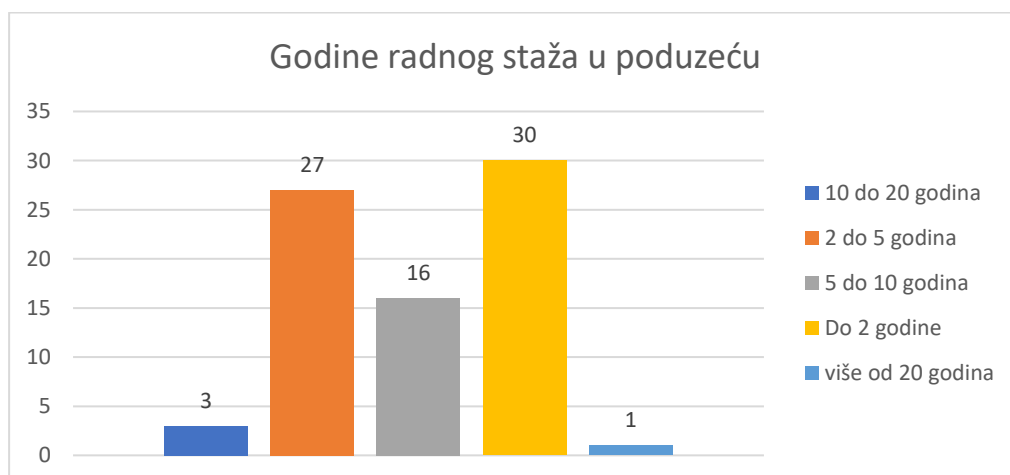
Grafikon 3: Struktura ispitanika po vrstu ugovora kojim je definiran radni odnos



Izvor: Vlastito istraživanje

Iz Grafikona 3 vidljivo je kako je najviši postotak ispitanika zaposleno preko ugovora o radu (92%, 71 ispitanik), a zatim slijede zaposleni preko studentskog ugovora u iznosu od 7%. Samo je jedan ispitanik odgovorio da je zaposlen preko ugovora o djelu.

Grafikon 4: Struktura ispitanika po godinama radnog staža u poduzeću



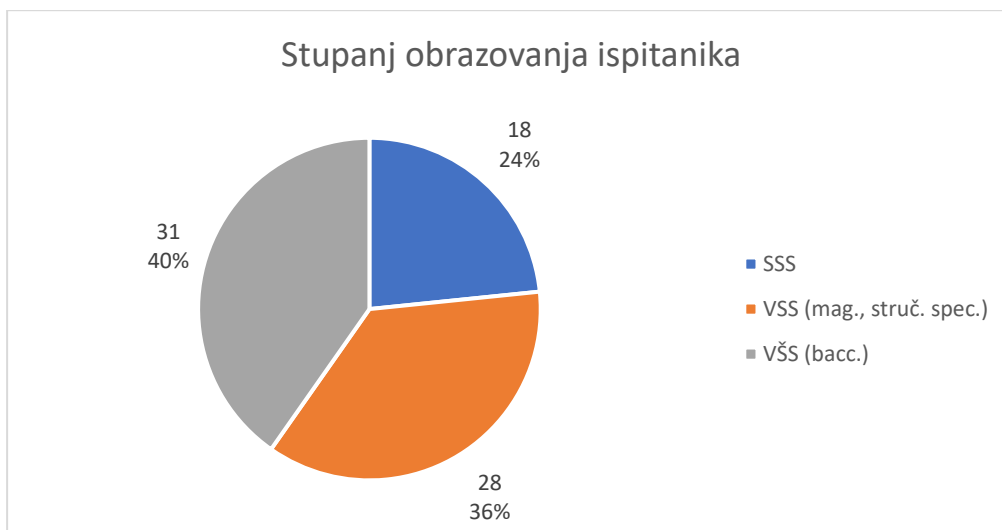
Izvor: Vlastito istraživanje

Iz Grafikona 4 vidljivo je kako je najbrojnija skupina ispitanika koji su zaposleni u poduzeću do 2 godina radnog staža, njih 30 (38,96%) od ukupnog broja ispitanika. Na drugom mjestu je skupina od 2 do 5 godina, njih 27 (35,06%), treće mjesto zauzima skupina od 5 do 10 godina radnog staža u poduzeću, njih 16 (20,78%). Slijedi skupina ispitanika koji su zaposleni u poduzeću od 10 do 20 godina, njih 3 (3,90%) te je samo jedan ispitanik odgovorio da ima više od 20 godina radnog staža u poduzeću.

S obzirom na veći broj ispitanika s radnim stažem do 2 godine moguće je povećanje u fluktuaciji zaposlenika, što može ukazati na teže zadržavanje zaposlenika u istom poduzeću. Također IT sektor često ima visoku potražnju za visokokvalificiranom radnom snagom, što može biti razlog za razmišljanje o promjeni poslodavca zbog povoljnijih uvjeta ili bolje ponude, veće mogućnosti za edukacijom zbog vrste posla i konstantnim učenjem.

Što se tiče obrazovanja ispitanika, uočljivo je da je u istraživanju najveći broj ispitanika, njih 31 (40%) imaju višu stručnu spremu. Njih 28 (36%) je završilo magisterij dok je 18 ispitanika (24%) završilo srednju stručnu spremu. Ovi podaci su vidljivi na Grafikonu 5, koji prikazuje strukturu ispitanika prema stupnju obrazovanja. Kao što je u odlomku iznad navedeno, IT sektor često zapošljava visokokvalificirane zaposlenike koji su spremni na konstantno učenje i unapređenje svog obrazovanja, što je vidljivo iz rezultata dobivenih istraživanjem.

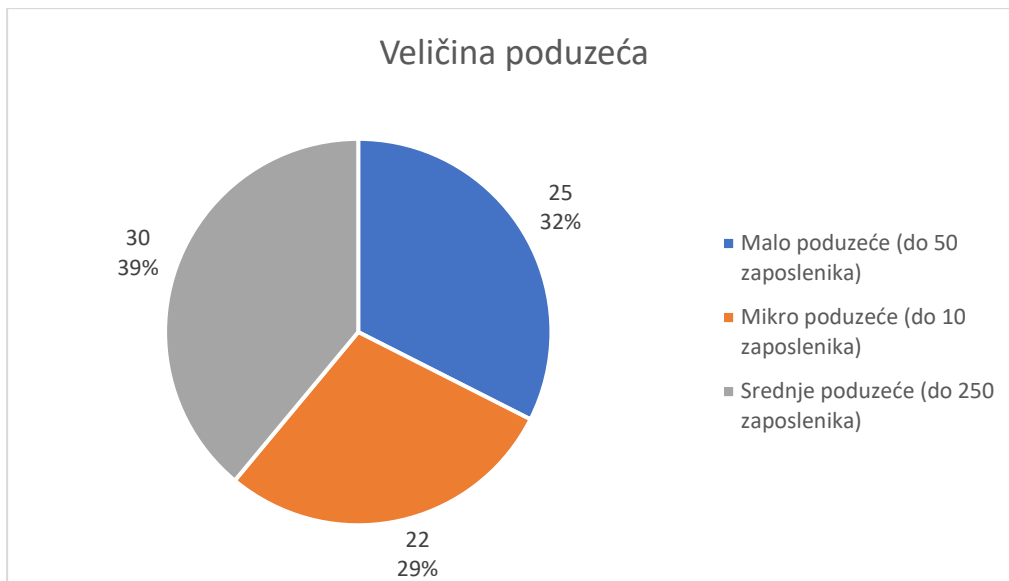
Grafikon 5: Prikaz ispitanika po stupnju obrazovanja



Izvor: Vlastito istraživanje



Grafikon 6: Struktura ispitanika s obzirom na veličinu poduzeću u kojem su zaposleni



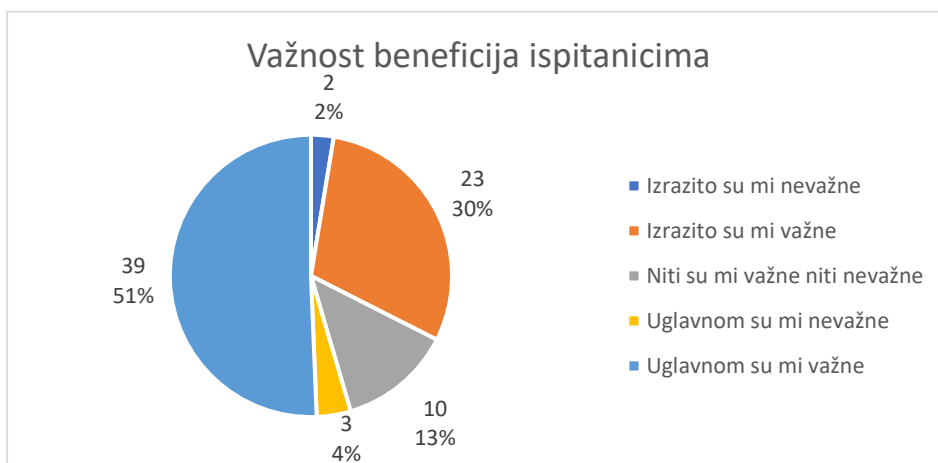
Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 6 prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća u kojem su zaposleni, a poduzeća su podijeljena na mikro, mala i srednja prema kriterijima u teorijskom dijelu rada. Broj ispitanika zaposlenih u mikro poduzeću (poduzeće s manje od 10 zaposlenih) je 22 (29%), slijede zaposlenici zaposleni u malom poduzeću, njih 25 (32%) te je najveći broj ispitanika zaposleno u srednjem poduzeću (poduzeće do 250 zaposlenika), njih 30 (39%).

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Nakon što je objašnjena sama provedba istraživanja i metodologija prikupljanja podataka, napravljena je interpretacija dobivenih rezultata provedenog istraživanja.

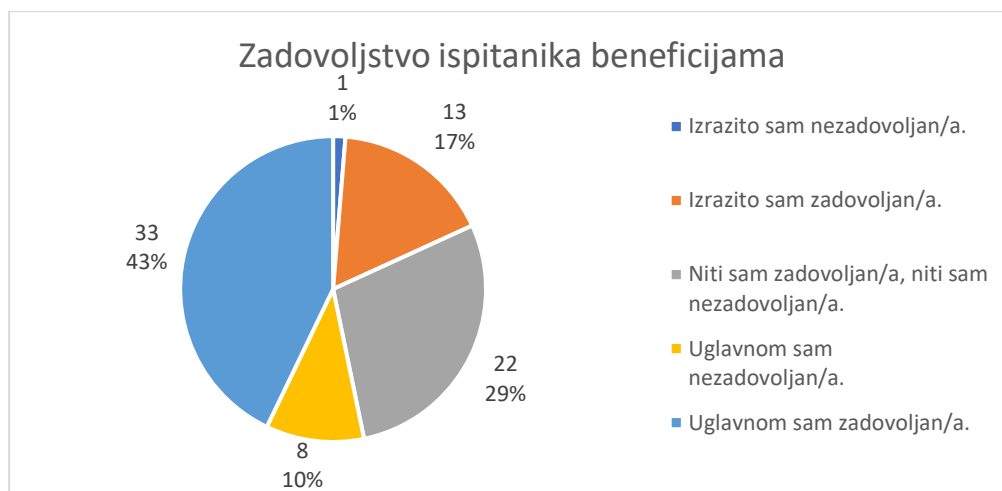
Grafikon 7: Prikaz važnosti beneficija ispitanicima



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 7 prikazuje kako su ispitanici podijeljeni prema osobnim preferencijama o važnosti beneficija. Najveći broj ispitanika, njih 51% odgovorilo je da su im beneficije uglavnom važne. Slijedi 30% ispitanika koji su odgovorili da su im beneficije izrazito važne. Vidljivo je da 81% ispitanika smatra beneficije koje im pruža poslodavac važnim. 13% ispitanika je odgovorilo da su im beneficije niti važne niti nevažne, 4% ispitanika je odgovorilo da su im beneficije uglavnom nevažne, a samo 2 ispitanika je odgovorilo da su beneficije izrazito nevažne. Analiza ovih odgovora također sugerira da bi beneficije mogle biti jedan od ključnih čimbenika koji utječe na zadržavanje, privlačenje i motiviranje zaposlenika u poduzeću.

Grafikon 8: Prikaz zadovoljstva ispitanika beneficijama



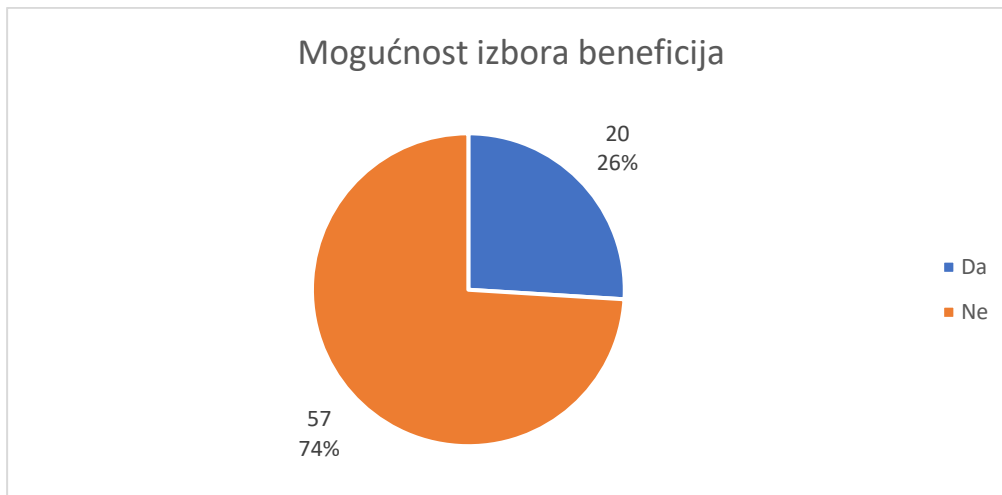
Izvor: Vlastito istraživanje

Od izrazite je važnosti da su zaposlenici zadovoljni beneficijama koje im pruža poslodavac. Iz Grafikona 8 vidljivo je da je 43% ispitanika uglavnom zadovoljno beneficijama koje im pruža poslodavac, nadalje, 29% ispitanika je odgovorilo da nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni beneficijama. Slijedi 17% ispitanika koji su izrazito zadovoljni, dok je 10% odgovorilo da su uglavnom nezadovoljni. Samo je 1 ispitanik odgovorio da je izrazito nezadovoljan beneficijama koje mu pruža poslodavac. Iz navedenog je moguće zaključiti da je 60% ispitanika zadovoljno beneficijama koje im pruža poslodavac, dok je 40% ispitanika ili nezadovoljno ili niti zadovoljno niti nezadovoljno.

U nastavku Grafikon 9 prikazuje kako je svjesnost o izboru beneficija među ispitanim sudionicima ograničena, jer njih 74% nema mogućnost izbora, dok samo 26% ima tu privilegiju. Ova ograničenost izbora može objasniti različite stavove i razinu zadovoljstva sudionika prema svojim trenutnim beneficijama koje pružaju njihovi poslodavci. Ponuda beneficija koje zaposlenici mogu samostalno izabrati omogućuje niz prednosti koje povećava zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Sama personalizacija beneficija prema individualnim

željama i potrebama rezultira osjećajem cijenjenosti i poštovanja među zaposlenicima. Također, tvrtke koje nude raznovrsne i prilagodljive beneficije postaju atraktivnije za potencijalne zaposlenike. Ovo pomaže privući vrhunske talente na tržištu rada, poboljšavajući konkurentsku poziciju organizacije. Zaposlenici koji imaju mogućnost izbora beneficija često razvijaju dublju emocionalnu vezu sa svojim poslodavcem. To rezultira većom razinom lojalnosti i duljim radnim stažem, što smanjuje fluktuaciju radne snage. Prilagodba beneficija njihovim životnim okolnostima pomaže stvoriti ravnotežu između posla i života i tako smanjiti stres. U konačnici, proširenje opcija za izbor beneficija može značajno pozitivno utjecati na organizaciju. Potiče veće zadovoljstvo i angažman zaposlenika, čini organizaciju atraktivnijom za visokokvalificirane stručnjake, potiče dugoročnu lojalnost i pridonosi općem uspjehu organizacije.

Grafikon 9: Mogućnost izbora beneficija



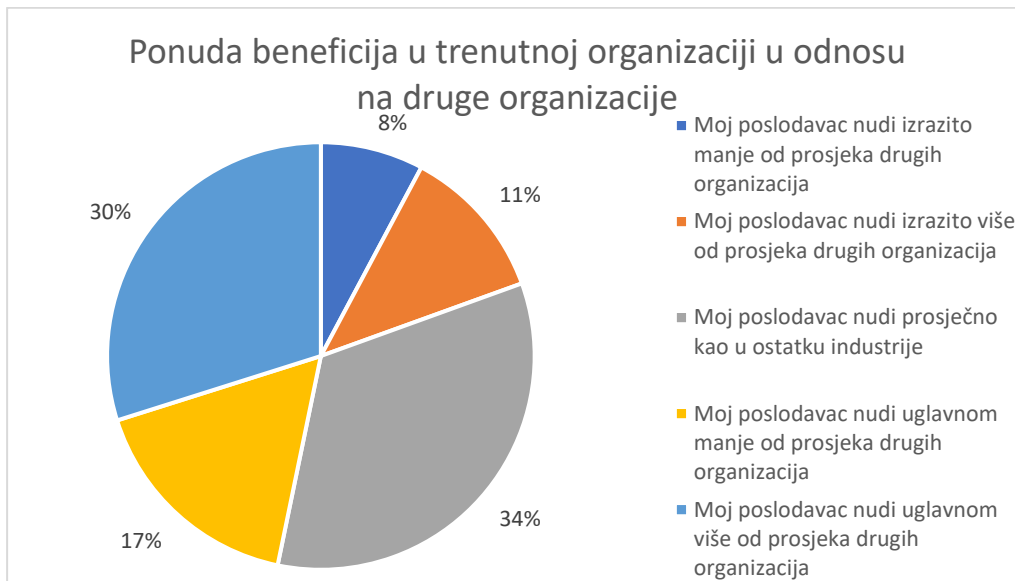
Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 10 prikazuje odgovore ispitanika na pitanje „Prema Vašoj procjeni, kakva je ponuda beneficija u organizaciji u kojoj trenutno radite prema ponudi drugih organizacija?“. Najbrojnija skupina ispitanika, njih 34% je odgovorilo da trenutni poslodavac nudi prosječno kao i druga IT poduzeća. Na drugom mjestu je skupina ispitanika koja je odgovorila da njihov poslodavac nudi više od prosjeka drugih IT poduzeća, njih 30%. Slijedi skupina, njih 17% koja je odgovorila da njihov poslodavac nudi manje od prosjeka drugih IT poduzeća. 11% ispitanika je odgovorilo da njihov poslodavac nudi izrazito više od prosjeka drugih IT poduzeća., dok je samo 8% ispitanika odgovorilo da njihov poslodavac pruža manje od drugih IT poduzeća.

IT industrija, odnosno poduzeća u IT sektoru, moraju pružiti veći izbor beneficija, a samu ponudu istih trebaju prilagoditi zaposlenicima kako bi povećali njihovo zadovoljstvo. Na taj

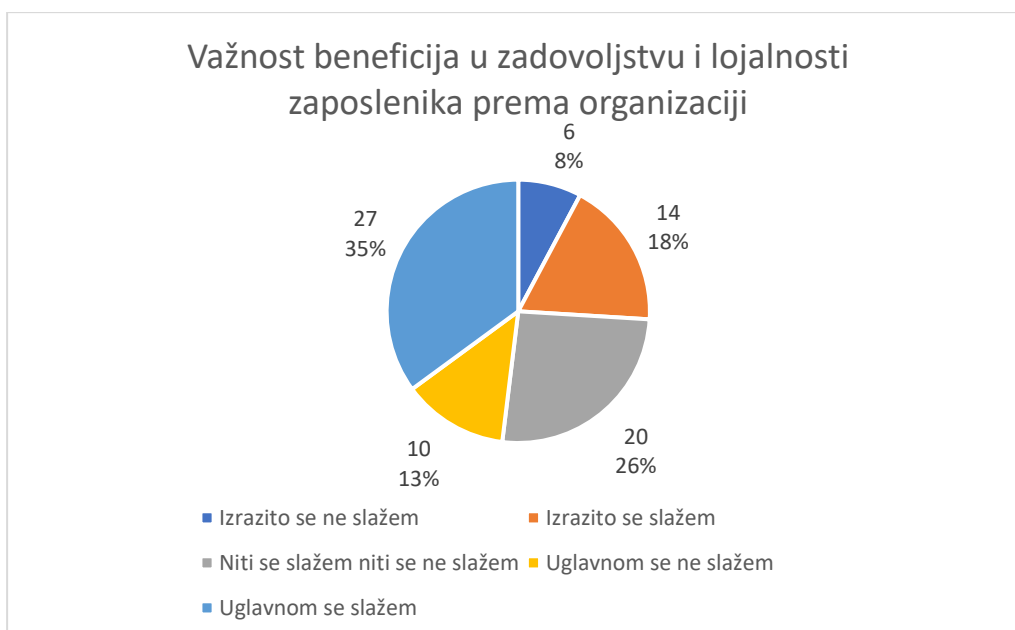
način ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu, a time zadržavaju visokokvalificirane radnike. Hrvatska IT poduzeća trebaju ići u korak s vremenom, povećati zadovoljstvo svojih zaposlenika, a to je moguće ostvariti s mogućnosti izbora beneficija koje zadovoljavaju njihove potrebe. Zbog visoke fluktuacije zaposlenika (vidljivo na Grafikonu 4, gdje je najveći broj ispitanika odgovorilo da je do 2 godine u poduzeću), vremensko razdoblje za ostvarivanje rezultata je izuzetno kratko.

Grafikon 10: Prikaz ponude beneficija u organizaciji u kojoj trenutno radite prema ponudi drugih organizacija



Izvor: Vlastito istraživanje

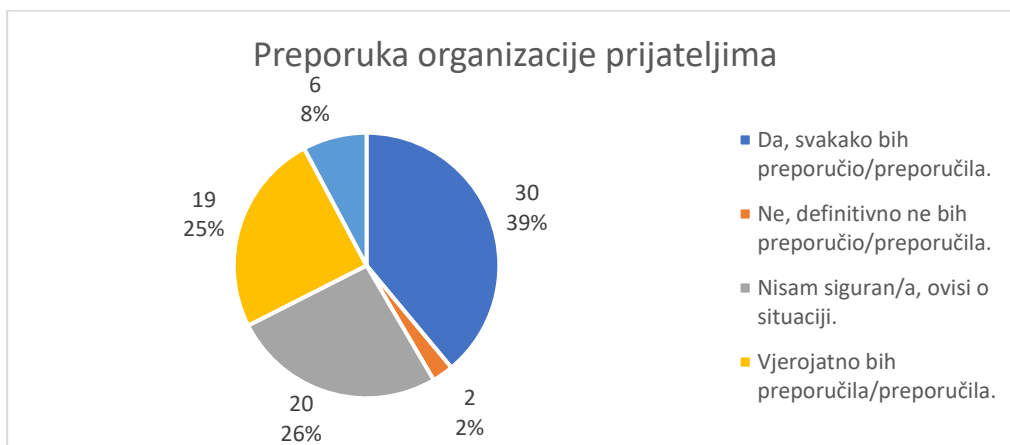
Grafikon 11: Beneficije imaju presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji



Izvor: Vlastito istraživanje

Ispitanici su izrazili svoje mišljenje na tvrdnju "Beneficije imaju presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji.". S obzirom na postavljenu tvrdnju imaju li beneficije presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji, 35% ispitanika je odgovorilo da se uglavnom slažu s tvrdnjom, dok je 26% ispitanika odgovorilo da niti se slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Nadalje, 18% ispitanika se izrazito slaže s tvrdnjom da beneficije imaju presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema poduzeću. Iz prethodno navedenog proizlazi zaključak da su beneficije ključne, ali nisu jedino sredstvo u postizanju lojalnosti prema poslodavcu. Isto se može postići i kroz druge čimbenike. Ovo se potvrđuje s obzirom na 21% ispitanika koji smatraju da uloga beneficija nije presudna u izgradnji lojalnosti prema poslodavcu.

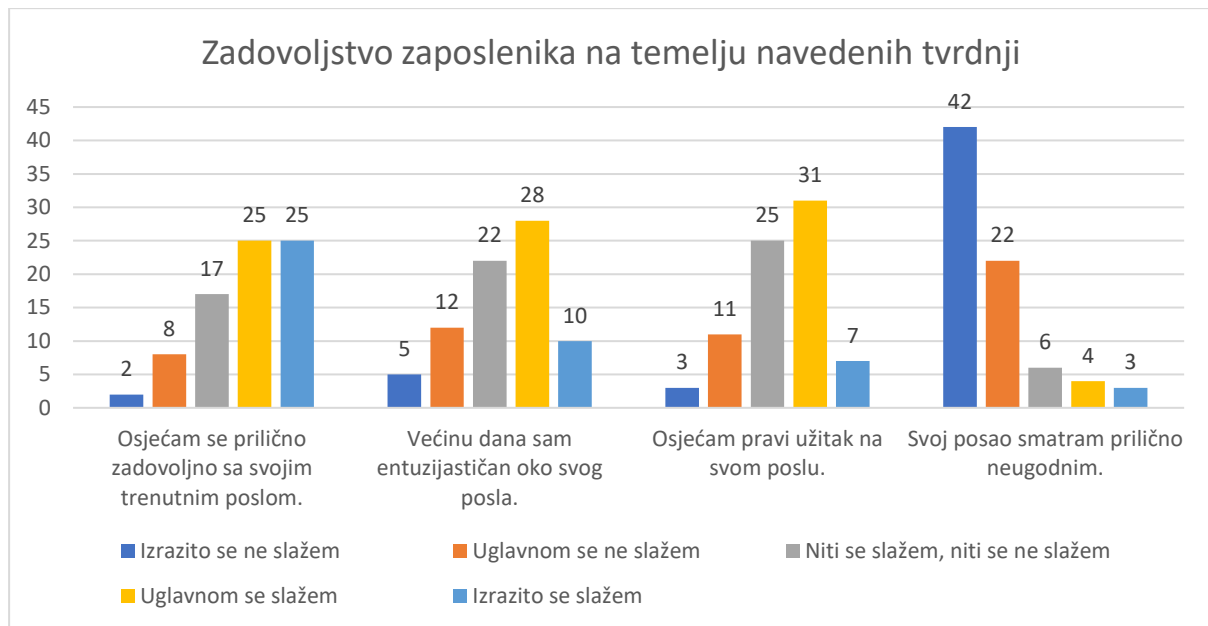
Grafikon 12: Prikaz odgovora ispitanika na pitanje o preporuci organizacije prijateljima



Izvor: Vlastito istraživanje

Grafikon 12 prikazuje odgovore ispitanika na pitanje „Biste li preporučili organizaciju u kojoj trenutno radite prijatelju ili kolegi koji traži posao?“. Na navedeno pitanje najveći broj ispitanika, njih 39% je odgovorilo da bi svakako preporučili poduzeće prijatelju. 26% ispitanika je odgovorilo da nisu sigurni i da ovisi o situaciji, slijedi 25% ispitanika koji su odgovorili da vjerojatno bi preporučili poduzeće u kojem su trenutno zaposleni prijatelju. Njih 8% je odgovorilo da vjerojatno ne bi preporučili poduzeće u kojem su trenutno zaposleni prijatelju, a najmanji postotak ispitanika, njih 2% definitivno ne bi preporučilo trenutno poduzeće prijatelju. Iz navedenog se može zaključiti da je većina ispitanika lojalna poduzeću u kojem trenutno radi, u suprotnom ne bi preporučili poduzeće prijatelju. Također, vrlo je važno da su zaposlenici zadovoljni beneficijama i žele preporučiti poduzeće prijateljima, jer na taj način poduzeće dolazi do novih zaposlenika, a ujedno zadržava postojeće.

Grafikon 13: Prikaz zadovoljstva zaposlenika na temelju navedenih tvrdnja na trenutnom radnom mjestu



Izvor: Vlastito istraživanje

Na Grafikonu broj 13 su prikazane četiri izjave, a sudionici su bili zamoljeni da izraze svoje osobno mišljenje odabirom jednog od pet ponuđenih odgovora. Ocjene su razvrstane od 1 do 5, pri čemu broj 1 znači "Izrazito se ne slažem", broj 2 označava "Uglavnom se ne slažem", broj 3 znači "Niti se slažem niti se ne slažem", broj 4 označava "Uglavnom se slažem", dok broj 5 znači "Izrazito se slažem".

Odgovori sudionika na niz tvrdnji o njihovom poslu ukazuju na različita iskustva i percepcije. Prva tvrdnja, "Osjećam se prilično zadovoljno sa svojim trenutnim poslom", rezultira podijeljenim mišljenjem, pri čemu je oko 32,5% sudionika izrazilo zadovoljstvo, dok se 22,1% osjećalo neutralno prema tome, dok je 13,99% izrazilo nezadovoljstvo. Nadalje, druga tvrdnja, "Većinu dana sam entuzijastičan oko svog posla", pokazuje da oko 36,4% sudionika izražava entuzijazam, dok se 28,6% osjećalo neutralno. Slijedi, treća tvrdnja, "Osjećam pravi užitek na svom poslu", dobiva pozitivne odgovore od oko 49,4% sudionika, dok se 32,5% osjećalo neutralno. Manji broj sudionika (18,2%) nije izrazio zadovoljstvo prema tom aspektu svog posla. Na posljednju tvrdnju, "Svoj posao smatram prilično neugodnim", većina sudionika (54,6%) izrazito se ne slaže, dok se 28,6% osjećalo neutralno.

Sumiranjem svih navedenih tvrdnja i dobivenih rezultata, moguće je zaključiti sljedeće: ispitanici imaju različite stavove u vezi s njihovim zadovoljstvom i osjećajima prema poslu. Prema prvoj tvrdnji, više od trećine ispitanika je zadovoljno svojim trenutnim poslom, što sugerira zadovoljstvo ispitanika, ali također postoji prostor za poboljšanjem. Druga i treća

tvrdnja ukazuje na varijabilne osjećaje ispitanika, ali s većim postotkom pozitivnih osjećaja prema entuzijazmu i užitku na trenutnom radnom mjestu. Posljednja tvrdnja dokazuje da većina ispitanika ne doživljava svoj posao kao prilično neugodan, ali postoje izrazito negativni odgovori, manjeg postotka. Raznolikost odgovora na navedene tvrdnje ukazuje na to da postoji mnoštvo faktora koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom. U cjelini, istraživanje sugerira da postoji mješavina zadovoljstva i osjećaja prema poslu ispitanika. Daljnje istraživanje bi moglo istražiti razloge koji stoje iza ovih različitih mišljenja, kao što je analiza čimbenika radnog okruženja, komunikacija s nadređenima i kolegama, kompenzacije i druge beneficije.

Tablica 4: Prikaz beneficija zaposlenika u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni

Vrste beneficija	Broj ispitanika	Postotak ispitanika
Mogućnost rada od kuće	71	92,21%
Pravo na neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauza za ručak)	66	85,71%
Fleksibilno radno vrijeme	62	80,52%
Poklon za blagdane (božićnica, uskrsnica i sl.)	61	79,22%
Plaćeni troškovi prijevoza na posao	54	70,13%
Omogućeni i plaćeni kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga	51	66,23%
Mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora (iznad zakonskog minimuma)	48	62,34%
Djelomično ili potpuno financirani tečajevi ili konferencije (obrazovanje/ zabava)	44	57,14%
Plaćeni sistematski pregledi	43	55,84%
Plaćeno bolovanje u 100% iznosu	41	53,25%
Plaćena ili subvencionirana prehrana	41	53,25%
Plaćena odsutnost s posla zbog stručnog usavršavanja i znanstvenog usavršavanja	36	46,75%
Službeni mobitel s pravom korištenja u privatne svrhe	36	46,75%
Regres za godišnji odmor	34	44,16%

Mogućnost subvencioniranja sporta i rekreacije (npr. Osigurana Multisport kartica, plaćena teretana, bazen i sl.)	33	42,86%
Dopunsko zdravstveno osiguranje	32	41,56%
Pokloni za djecu	28	36,36%
Bonus za preporuke (kod zapošljavanje novih zaposlenika)	26	33,77%
Dodatno mirovinsko osiguranje	22	28,57%
Plaćeni parking	22	28,57%
Pogodnosti za roditelje (kraće radno vrijeme, mogućnost odlaska ranije s posla)	20	25,97%
Plaćeni porodiljni dopust u 100% iznosu	18	23,38%
Dogovoreni popusti kod kupovanja opreme u drugim poduzećima	14	18,18%
Otpremnine	12	15,58%
Mogućnost uzimanja zajma od poslodavca	9	11,69%
Potporna mentalnom zdravlju (npr. Radionice ili osigurana besplatna stručna podrška)	8	10,39%
Subvencija dječjeg vrtića	8	10,39%
Plaćeni dani za volontiranje	6	7,79%
Četverodnevni radni tjedan	6	7,79%
Životno osiguranje	3	3,90%
Osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školski praznika	0	0,00%

Izvor: Vlastito istraživanje

S obzirom na to da su navedene beneficije iz Tablice 4 usko povezane s fokusom istraživanja, a ispitanici su zapravo zaposlenici u IT poduzećima, rezultati koji su se pojavili nude nam dublje uvide u beneficije koje zaposlenici primaju u svojim trenutnim IT poduzećima. Slijede rezultati koji ukazuju na značajnu pozornost koju IT poduzeća pridaju zdravlju i dobrobiti svojih zaposlenika. Na primjer, (41,56%) ispitanika ima dopunsko zdravstveno osiguranje kao dio svojih beneficija. Također, (28,57%) ispitanika koristi dodatno mirovinsko osiguranje (3. stup), a (55,84%) ispitanika ima plaćene sistematske preglede. Značajno, čak (53,25%) ispitanika ima mogućnost plaćenog bolovanja u cijelosti. Osim toga, primjetno je da (10,39%) ispitanika dobiva potporu za svoje mentalno zdravlje kroz radionice i besplatnu stručnu podršku. Isto tako,



(23,38%) ispitanika ima mogućnost plaćenog porodiljnog dopusta u potpunosti. Također, (15,58%) poduzeća pruža mogućnost otpremnina, dok (3,90%) ispitanika posjeduje životno osiguranje.

Izuzetno je značajan podatak da čak 80,52%, ima mogućnost fleksibilnog radnog vremena. Pored toga, iznimno visokih 92,21% ispitanika ima opciju rada od kuće. Također, vidljivo je da čak 66,23% ispitanika ima osigurane i plaćene kratkoročne izostanke s posla zbog osobnih razloga, dok 7,79% ispitanika ima pristup plaćenim danima volontiranja te četverodnevnom radnom tjednu. Očigledno je da IT poduzeća itekako prate korak s vremenom te zahtjeve svojih zaposlenika s obzirom na navedene beneficije te im je omogućena bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života.

Također, ne treba zaboraviti koliko je važno omogućiti stalno usavršavanje i profesionalni rast, što je posebno istaknuto kod IT sektora. Velika većina, njih 57,14%, potvrdila je posjedovanje beneficija u vidu financiranih tečajeva i konferencija. Nadalje, (46,75%) ispitanika ima mogućnost plaćene odsutnosti s posla zbog stručnog i znanstvenog usavršavanja, što ukazuje na predanost IT sektora kontinuiranom razvoju svojih stručnjaka.

IT poduzeća snažno podržavaju svoje zaposlenike u olakšavanju brige o djeci. To je vidljivo iz podatka gdje je čak 25,97% ispitanika izjavilo da imaju specifične pogodnosti za roditelje. Ove pogodnosti obuhvaćaju kraće radno vrijeme i mogućnost ranijeg odlaska s posla. Dodatno, značajnih 10,39% ispitanika koristi subvencioniranje dječjeg vrtića kako bi olakšali financijske terete. Također, 36,36% ispitanika posjeduje beneficiju „poklona za djecu.“

No, zanimljivo je da nijedan ispitanik nije potvrdio postojanje organiziranih programa ili čuvanja djece tijekom školskih praznika. Ovo može ukazivati na mogućnost unaprjeđenja, budući da bi ta beneficija dodatno podržala roditelje i poboljšala osjećaj udobnosti i sigurnosti na poslu.

Ostale beneficije koje su ispitanici potvrdili su pravo na korištenje službenog mobitela u privatne svrhe, njih 46,75%, mogućnost uzimanja zajma od poslodavca, njih 11,69%, poklon za blagdane (79,22%), plaćeni parking (28,57%), plaćena ili subvencionirana prehrana (53,25%), plaćeni troškovi prijevoza na posao (70,13%), regres za godišnji odmor (44,16%), dogovoreni popusti za kupovinu u drugim poduzećima (18,18%). Uz navedeno ispitanici su potvrdili bonus za preporuku kod zapošljavanja novih zaposlenika, njih 33,77% te subvencioniranje rekreacije i sporta 42,86%. Iz svega navedenog možemo zaključiti da IT sektor, odnosno IT poduzeća prepoznaju potrebu za zdravljem i ravnotežom poslovnog i

privatnog, podržava inovativno radno okruženje te potiče rast i razvoj svojih zaposlenika. Ključno je izabrati beneficije koje potiču privlačenje, zadržavanje i motiviranost zaposlenika.

Tablica 5: Prikaz beneficije i u kojoj mjeri utječu na Vaše zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću u kojem trenutno radite

Vrsta beneficija	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
Dodatno mirovinsko osiguranje	27,27%	15,58%	16,88%	24,68%	15,58%	2,86
Dopunsko 6zdravstveno osiguranje	28,57%	9,09%	19,48%	29,87%	12,99%	2,90
Plaćeni sistematski pregledi	14,29%	15,58%	19,48%	24,68%	25,97%	3,32
Životno osiguranje	32,47%	12,99%	22,08%	18,18%	14,29%	2,69
Otpremnine	19,48%	5,19%	23,38%	19,48%	32,47%	3,40
Plaćeno bolovanje u 100% iznosu	10,39%	3,90%	14,29%	18,18%	53,25%	4,00
Potpورا mentalnom zdravlju (npr. Radionice ili osigurana besplatna stručna podrška)	25,97%	9,09%	29,87%	14,29%	20,78%	2,95
Plaćeni porodiljni dopust u 100% iznosu	24,68%	6,49%	19,48%	14,29%	35,06%	3,29
Mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora (iznad zakonskog minimuma)	9,09%	3,90%	15,58%	12,99%	58,44%	4,08
Omogućeni i plaćeni kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga	7,79%	6,49%	11,69%	14,29%	59,74%	4,12
Pravo na neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauza za ručak)	5,19%	3,90%	12,99%	23,38%	54,55%	4,18
Plaćena odsutnost s posla zbog stručnog usavršavanja i znanstvenog usavršavanja	9,09%	2,60%	25,97%	23,38%	38,96%	3,81

Pogodnosti za roditelje (kraće radno vrijeme, mogućnost odlaska ranije s posla)	22,08%	7,79%	19,48%	16,88%	33,77%	3,32
Plaćeni dani za volontiranje	33,77%	10,39%	32,47%	11,69%	11,69%	2,57
Četverodnevni radni tjedan	22,08%	6,49%	15,58%	12,99%	42,86%	3,48
Mogućnost subvencioniranja sporta i rekreacije (npr. Osigurana Multisport kartica, plaćena teretana, bazen i sl.)	22,08%	11,69%	19,48%	19,48%	27,27%	3,18
Fleksibilno radno vrijeme	3,90%	1,30%	2,60%	20,78%	71,43%	4,55
Mogućnost rada od kuće	1,30%	5,19%	6,49%	18,18%	68,83%	4,48
Djelomično ili potpuno financirani tečajevi ili konferencije (obrazovanje/zabava)	10,39%	5,19%	15,58%	35,06%	33,77%	3,77
Subvencija dječjeg vrtića	27,27%	7,79%	25,97%	12,99%	25,97%	3,03
Službeni mobitel s pravom korištenja u privatne svrhe	31,17%	9,09%	19,48%	12,99%	27,27%	2,96
Mogućnost uzimanja zajma od poslodavca	37,66%	12,99%	19,48%	7,79%	22,08%	2,64
Poklon za blagdane (božićnica, uskrsnica i sl.)	5,19%	6,49%	14,29%	23,38%	50,65%	4,08
Pokloni za djecu	29,87%	6,49%	24,68%	15,58%	23,38%	2,96
Osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školski praznika	37,66%	14,29%	27,27%	9,09%	11,69%	2,43
Bonus za preporuke (kod zapošljavanje novih zaposlenika)	20,78%	12,99%	25,97%	16,88%	23,38%	3,09
Dogovoreni popusti kod kupovanja opreme u drugim poduzećima	32,47%	14,29%	22,08%	11,69%	19,48%	2,71
Plaćeni parking	22,08%	11,69%	22,08%	15,58%	28,57%	3,17

Plaćena ili subvencionirana prehrana	15,58%	6,49%	15,58%	25,97%	36,36%	3,61
Plaćeni troškovi prijevoza na posao	10,39%	3,90%	14,29%	19,48%	51,95%	3,99
Regres za godišnji odmor	7,79%	7,79%	24,68%	14,29%	45,45%	3,82

Izvor: Vlastito istraživanje

U Tablici 5 prikazani su rezultati kojima su ispitanici izrazili svoj osobni stav kako navedene beneficije utječu na zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću. Brojevima od 1 do 5 ispitanici su odredili stupanj važnosti pojedine beneficije te kako ista utječe na osobno zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću. Broj 1 predstavlja najmanji stupanj važnosti pojedine beneficije za povećanje zadovoljstva i lojalnosti poduzeću, dok broj 5 predstavlja ispitaniku iznimnu važnost pojedine beneficije za zadovoljstvo i lojalnost poduzeću.

Zbog jednostavnije analize podataka, beneficije su grupirane u 3 kategorije po područjima:

- a) mirovine, osobne sigurnosti i zdravlja
- b) vrijeme odsutnosti s posla
- c) usluge zaposlenicima.

U kategoriju „mirovina, osobne sigurnosti i zdravlja“ uvrštene su dodatno mirovinsko osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, plaćeni sistematski pregled, životno osiguranje, otpremnine, plaćeno bolovanje u potpunom iznosu, potpora mentalnom zdravlju i plaćeni porodiljni dopust. U ovoj kategoriji najmanju važnost ispitanicima prema prosječnoj ocijeni 2,86, predstavlja beneficija „dodatno mirovinsko osiguranje (3. stup)“, dok beneficija „plaćeno bolovanje u 100% iznosu“ prema najvećoj prosječnoj ocjeni 4,00, ima izuzetan utjecaj na lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću.

Nadalje, u kategoriju „vrijeme odsutnosti s posla“ obuhvaćene su beneficije: mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora (iznad zakonskog minimuma), omogućeni i plaćeni kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga, pravo na neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauza za ručak), plaćena odsutnost s posla zbog stručnog usavršavanja i četverodnevni radni tjedan.

U ovoj kategoriji beneficija „pravo na neproduktivno radno vrijeme“ predstavlja najveću važnost ispitanicima, prema prosječnoj ocjeni 4,18. Također, beneficije „plaćeni kratkoročni izostanci s posla“, s prosječnom ocjenom 4,12 te „mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora“ s prosječnom ocjenom 4,08 su beneficije koje imaju visoku važnost kod

ispitanika oko lojalnosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Važno je primijetiti da niti jedna beneficija unutar ove kategorije nije primila nisku prosječnu ocjenu u smislu niskog utjecaja na zadovoljstvo i lojalnost. Međutim, može se uočiti da plaćena odsutnost radi stručnog usavršavanja ima nešto nižu prosječnu ocjenu od ostalih beneficija, s ocjenom 3,81. Iz navedenog, možemo zaključiti da ispitanicima sve beneficije u kategoriji „vrijeme odsutnosti s posla“ imaju visok i izražen utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost.

Naposljetku, u najveću kategorija „usluge zaposlenicima“ uvrštavamo sve ostale beneficije iz Tablice 5, kao što su pogodnosti za roditelje, plaćeni dani volontiranja, mogućnost subvencioniranja sporta i rekreacije, fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće, djelomično ili potpuno financirani tečajevi ili konferencije, subvencija za dječji vrtić, službeni mobitel, mogućnost uzimanja zajma od poslodavca, poklon za blagdane, poklon za djecu, osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školskih praznika, plaćeni parking, plaćena ili subvencionirana prehrana, plaćeni troškovi prijevoza na posao, bonus za preporuke kod zapošljavanja, dogovoreni popusti kod kupovanja opreme u drugim poduzećima te regres za godišnji odmor.

U predmetnoj kategoriji beneficija „osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školskih praznika“ je beneficija koja ima najnižu prosječnu ocjenu 2,43 na koju su ispitanici odgovorili da u potpunosti ne utječe na zadovoljstvo i lojalnost. Nakon nje slijede, plaćeni dani volontiranja (2,57), mogućnost uzimanja zajma od poslodavca (2,64), dogovoreni popusti za kupovanje opreme u drugim poduzećima (2,71) te možemo navesti poklone za djecu i službeni mobitel s prosječnom ocjenom 2,96 kao beneficije koje nemaju visoku važnost ispitanicima kod lojalnosti i zadovoljstva na radnom mjestu. Nasuprot, beneficije s najvišom prosječnom ocjenom su fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće, u potpunosti utječu na lojalnost i zadovoljstvo ispitanika. Ostale beneficije koje također imaju viši utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost su poklon za blagdane, plaćena ili subvencionirana prehrana, plaćeni troškovi prijevoza na posao te regres za godišnji odmor.

Zaključno, treba težiti razvijanju kategorija usluga zaposlenicima kako bi se povećala prosječna ocjena ove kategorije tj. osjećaj zadovoljstva i lojalnosti kroz mogućnost izbora beneficija koje zaposlenicima više odgovaraju. Na primjer, beneficije fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće pružaju osjećaj ravnoteže između poslovnog i privatnog života, što odražava moderne trendove i potrebe zaposlenika i pridonosi općem zadovoljstvu zaposlenika.

### 4.3 Ograničenja istraživanja

U ovom dijelu rada usmjerava se pozornost na ograničenja koja su oblikovala predmetno istraživanje. Kao glavni nedostatak istraživanja je ograničena veličina uzorka, odnosno u anketi nije sudjelovao veliki broj ispitanika. To ograničava opću reprezentativnost rezultata i otežava generalizaciju nalaza na širu populaciju zaposlenika u IT sektoru.

Drugo ograničenje je u načinu prikupljanja podataka putem Google obrasca. Postoji mogućnost da su neki ispitanici površno ili nasumično odgovarali na pitanja kako bi skratili vrijeme ispunjavanja anketnog upitnika, a to može dovesti do nepouzdanih odgovora koji se ne odnose na stvarne stavove i iskustva zaposlenika.

Slijedi treće ograničenje koje se odnosi na mogućnost nedovoljne informiranosti ispitanika o beneficijama koje im nudi poslodavac, kao i činjenicu da neke od promatranih beneficija možda nisu dostupne svim zaposlenicima. Ovo može utjecati na točnost odgovora te na krajnje rezultate istraživanja. Također, važno je napomenuti da su promatrane beneficije specifične za IT sektor i za određena poduzeća. Ovo ograničenje može utjecati na generalizaciju rezultata na druge sektore ili industrije.

Socio-demografske karakteristike zaposlenika igraju ključnu ulogu u određivanju zadovoljstva pojedinim beneficijama, pri čemu primjerice vrtić može biti manje važan za one zaposlenike koji nemaju djecu i stoga ga neće cijeliti u istoj mjeri.

Kako bi se dobili reprezentativniji i pouzdaniji rezultati koji bi pružili dublji uvid u ulogu beneficija u poticanju lojalnosti prema poslodavcu, buduća istraživanja bi trebala uzeti u obzir veći uzorak i pažljivije planiranje prikupljanja podataka.

## 5. ZAKLJUČAK

Beneficije igraju jako važnu ulogu u pogledu održivosti poslovanja. Razlog tomu je što su ljudski resursi najznačajnija vrijednost svakog poduzeća, jer ih konkurenti ne mogu kopirati. Sukladno tome, izrazito je važno da svaki zaposlenik u poduzeću, uz svoju plaću, bude nagrađen. Samo zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika podiže ugled poduzeća i tada poduzeće može nadjačati konkurenciju. Nagrađivanje zaposlenika potiče razinu motivacije, zadržavanje i privlačenje zaposlenika.

S obzirom da IT sektor predstavlja dinamično tržište te se zaposlenici ne zadržavaju dugo u poduzeću, odnosno visoka je fluktuacija zaposlenika, samim time je i vrlo izazovno za svakog poslodavca primijeniti odgovarajući kompenzacijski paket i paket beneficija. Iz razloga, manjeg broja zaposlenika u IT poduzećima, moguće je kreirati individualniji paket beneficija te ga prilagoditi svakom zaposleniku. Prema provedenim istraživanjima dokazano je da beneficije nisu jedini čimbenik u lojalnosti i motiviranosti zaposlenika u mijenjanju poslova.

Predmet istraživanja rada je uloga beneficija za zaposlenike malih i srednjih poduzeća u IT sektoru te koje beneficije poslodavac pruža svojim zaposlenicima, kako bi potaknuo njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Prema provedenom istraživanju dokazano je da su beneficije zaposlenicima u IT sektoru od izrazite važnosti, te da povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Iako zaposlenici uglavnom nemaju mogućnost izbora beneficija, prema provedenom istraživanju zaposlenika u IT sektoru hrvatskih poduzeća, zadovoljni su beneficijama koje im nude poslodavci. Većina ispitanika izjasnila se da uživa primati beneficije kao što su plaćeno bolovanje u 100% iznosu, plaćeni sistematski pregled, mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora, pravo na vrijeme za odmor, fleksibilno radno vrijeme što je specifično u IT sektoru, također financirano obrazovanje i plaćeni troškovi prijevoza na posao.

Iz navedenog se zaključuje kako je od izrazite važnosti zbog iznimno jake konkurencije u IT sektoru, s ciljem unapređenja poslovanja poduzeća i podizanja na višu razinu, omogućiti zaposlenicima što veći izbor beneficija, i prilagoditi iste svakom zaposleniku. Sukladno tome, lojalan i zadovoljan zaposlenik je učinkovitiji od novozaposlenog te su manji troškovi zadovoljiti postojećeg s beneficijama nego obrazovati i učiti novog.

## LITERATURA

1. Armstrong, M., Muris, H. (2004.), *Reward Management - A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, London: Kogan Page Business Books
2. Artz, B. (2010.), Fringe benefits and job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 31(6), 626-644. <https://doi.org/10.1108/01437721011073346>
3. Ayache, Z., Naima, G. (2014.), The Impact of Flexible Benefits Plan on Organization Commitment and Intention to Quit, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(8), 136. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n8p136>
4. Bahtijarević – Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
5. Beasley, J.S. (2012.), *Research Handbook on Executive Pay*, Edward Elgar Publishing
6. Belak, V. (2014.), *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak excellens, Zagreb
7. Brealey R. A., Myers S. C., Marcus A. J. (2007.), *Osnove korporativnih financija*, Zagreb: MATE
8. Buble, M., Bakotić, D. (2013.), *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
9. Dabirian, A., Paschen, J., i Kietzmann, J. (2019.), Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies, *IT Professional*, 21(1), 82-89. <http://dx.doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
10. Dasgupta, P. R. (2013.), Volatility of workload on employee performance and significance of motivation: IT sector, *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.11648/j.sjbm.20130101.11>
11. Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: MATE
12. Diaz, M. D. S., i Gomez-Mejia, L. R. (1997.), The effectiveness of organizationwide compensation strategies in technology intensive firms, *The Journal of High Technology Management Research*, 8(2), 301-315. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(97\)90008-0](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(97)90008-0)
13. Državni zavod za statistiku (2021.), Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema spolu za 2019. na dan: 06.09.2023. (podatkovni dokument), preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10046>
14. Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., Murray, B. (2009.), Employee benefits: Literature review and emerging issues, *Human Resource Management Review*, 19(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>



15. Euro hr. (b.d.), Plaće u Hrvatskoj prosječna plaća u ICT sektoru 2327 eura, čak tri puta niža nego u Švedskoj, preuzeto 06. rujna 2023. s <https://euro.dnevno.hr/2023/05/30/place-u-hrvatskoj-prosjecna-placa-u-ict-sektoru-2327-eura-cak-tri-puta-niza-nego-u-svedskoj/>
16. Fahlbeck, R. (1998.), Employee Loyalty in Sweden, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 20 (2).
17. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzeću*, Zagreb: Sinergija.
18. Hassan, M., Hassan, S., Khan, M. F. A., i Iqbal, A. (2013.), Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), 01-08. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638>
19. Heshizer, B. (1994.), The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions, *Benefits Quarterly*, 10(4), 84.
20. Heskett, J.L., Sasser, W.E. i Schlesinger, L.A. (1997.), *The Service Profit Chain: How Leading Companies like Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York.
21. Horvat, Đ. i Kovačić, M. (2004.), *Menadžment u malom poduzetništvu*, Zagreb: Cera Prom
22. Hrvatska enciklopedija (b.d.), Informacijska i komunikacijska tehnologija, preuzeto 03. rujna 2023. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27406>
23. Hrvatska gospodarska komora (2022.), Analiza stanja hrvatske IT industrije na dan: 03. rujna 2023. (podatkovni dokument), preuzeto s <https://www.hgk.hr/documents/pregled-stanja-hrvatske-it-industrije-u-2021638a05d188c2f.pdf>
24. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (2023.), Povijesni pregled, preuzeto 06. rujna 2023., s <https://www.mirovinsko.hr/hr/povijesni-pregled/38>
25. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (2023.), Privremena nesposobnost za rad, preuzeto 03. rujna 2023., s <https://hzzo.hr/obvezno-zdravstveno-osiguranje-0/naknada-place-za-vrijeme-privremene-nesposobnosti-za-rad>
26. Igalens, J.P. (1999.), A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7%3C1003::AID-JOB941%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7%3C1003::AID-JOB941%3E3.0.CO;2-K)

27. Iqbal, A., Tufail, M. S., Lodhi, R. N. (2015.), Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistani Organizations, *Global Journal of Human Resource Management*, 3 (1).
28. Ivancevich, J. M. (1995.), *Human resource management*, Chicago: Irwin.
29. Klindžić, M., Braje, I. N., i Nožica, I. (2022.), The challenge of attracting and retaining tech professionals—applying total rewards perspective. *In Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 4, No. 1, pp.851-864). Zagreb: Faculty of Economics and Business.
30. Koh, C. H., Boo, E. F. H. Y. (2001.), The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore, *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1010741519818>
31. Klonoski, R. (2016.), Defining employee benefits: A managerial perspective, *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 52-72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9314>
32. Klopotan, I., Buntak, K., Droždek, I. (2016.), Employee Loyalty: Differences between Genders and the Public and the Private Sector, *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 14 (3), 303 – 313. <https://doi.org/10.7906/indecs.14.3.3>
33. Kucherov, D., i Zamulin, A. (2016.), Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience), *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
34. Larkin, I., Pierce, L., i Gino, F. (2012.), The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees, *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214. <https://doi.org/10.1002/smj.1974>
35. Lee, Y., Lee, I. C., Lin, C. J. (2015.), The Impact of Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Case of Taiwan-Listed Family Business, *International Journal of Information Technology and Business Management*, 41 (4).
36. Libraries (b.d.), Advantages and Disadvantages of Business Ownership, preuzeto 19. rujna 2023. s <https://open.lib.umn.edu/exploringbusiness/chapter/5-4-advantages-and-disadvantages-of-business-ownership/>
37. Milkovich, G. T. i Newman, J. M. (2005.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb: Masmedia

38. Mura, L., Gontkovicova, B., Dulova Spisakova, E. i Hajduova, Z. (2019.), Position of Employee Benefits in Remuneration Structure, *Transformations in Business and Economics*, 47(2), 156-173.
39. Načinović Braje, I., i Kušen, V. (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 197-216.
40. Načinović Braje, I., i Bosnić, L. (2017.), Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (23), 44-66.  
<https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44>
41. Nair, P. P., i Ganesh, S. S. (2017.), Exploring influence of compensation benefits and other latent factors on employee performance, *International Journal of Human Resource Management Research and Development*, 6(1), 7-13.
42. Němečková, I. (2017.), The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic, *Economic research - Ekonomika istraživanja*, 30 (1), 694-704. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1314827>
43. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, MATE
44. Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., i Weitzel, T. (2019., lipanj), Attracting young IT professionals: an empirical study using the theory of attractive quality, *In Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference* (pp. 85-93).  
<https://doi.org/10.1145/3322385.3322393>
45. Omar, M. W., Jusoff, K., i Hussin, H. (2010.), Employee motivation and its impact on employee loyalty, *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
46. Petar, S., i Vrhovski, I. (2004.), *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb.
47. Pilić, Š. (2016.), Nasljeđe i razvoj: jučer i danas., Sociokulturno nasljeđe i gospodarski razvoj., u: Šundalić, A., Zmaić, K., Sudarić, T., Pavić, Ž. (ur.), *Zbornik radova sa znanstvenog skupa Globalizacija i regionalni identitet* (str. 32-51.), Osijek
48. Puljiz, V. (2006.), Socijalna politika i socijalne djelatnosti u hrvatskoj u razdoblju 1900.-1960. godine, *Ljetopis socijalnog rada*, 13 (1), 7-28., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/7590>
49. Qubit labs (b.d.), IT Salary Guide: What to Expect in 2023?, preuzeto 06.09.2023. s <https://qubit-labs.com/it-salary-guide-what-to-expect-in-2023/>

50. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013.), Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, 26(13), 250-263.
51. Renaud, S., Morin, L., i Béchard, A. (2017.), Traditional Benefits Versus Perquisites, *Journal of Personnel Psychology*, <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000180>
52. Rhine, S. W. (1987.), The determinants of fringe benefits: Additional evidence, *Journal of Risk & Insurance*, 54(4), 790-799.
53. Rumpel, S., i Medcof, J. W. (2006.), Total rewards: Good fit for tech workers, *Research-Technology Management*, 49(5), 27-35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>
54. Rupčić, N. (2006.), Sitnice koje lojalnost znače, *Poslovni magazin*, 4 (7/8), 58-59.
55. Sageer, A., Rafat, S., i Agarwal, P. (2012.), Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
56. Schlechter, A., Thompson, N. C., i Bussin, M. (2015.), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers, *Employee Relations*, 37(3), 274-295. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
57. Sindik, J. (2011.), Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika i različitog stupnja stručne sprema, *Ekonomska misao i praksa*, (1): str. 101-119.
58. Sindikat grafičara i medija (b.d.), Plaća i naknada plaće, preuzeto 19. rujna 2023. s <https://www.sgim.hr/placa-i-naknada-place/5252/>
59. TEB - poslovno savjetovanje (b.d.), Neoporezivi primici, naknade, nagrade i stipendije, preuzeto 03. rujna 2023. s <https://www.teb.hr/novosti/2023/neoporezivi-primici-naknade-nagrade-i-stipendije/>
60. TEB - poslovno savjetovanje (b.d.), Otpremnina zbog otkaza ugovora o radu, preuzeto 06. rujna 2023. s <https://www.teb.hr/novosti/2022/otpremna-zbog-otkaza-ugovora-o-radu/>
61. Thomas, S.R. (2013.), *Compensating Your Employees Fairly: A Guide to Internal Pay Equity*, Apress
62. Tremblay, M., Sire, B., i Pelchat, A. (1998.), A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction, *Human Relations*, 51(5), 667-688. <https://doi.org/10.1023/A:1016962419419>
63. Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M. ... Štarkelj, V. (2010.), *Vodjenje i motiviranje ljudi: Kako nadahnuti svoje ljude – Jedinствeni primjeri najbolje prakse*, Zagreb: M.E.P.

64. U.S. Bureau of labor statistics (b.d.), Computer and Information Technology Occupations, preuzeto 06.09.2023. s <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/home.htm>
65. Vallbona, M. C., i Mascarilla-Miro, O. (2018.), Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain, *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (58). <http://orcid.org/0000-0001-8267-4786>
66. Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., i Walter, C. E. (2021.), Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization, *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036-1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
67. Williams, M. L., Malos, S. B., i Palmer, D. K. (2002.), Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences, *Journal of Management*, 28(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/014920630202800204>
68. Zakon o doprinosima, Narodne novine br. 84/08., 152/08., 94/09., 18/11., 22/12., 144/12., 148/13., 41/14., 143/14., 115/16., 106/18., 33/23. (2023.)
69. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23. (2023.)
70. Zakon o roditeljnim i roditeljskim potporama, Narodne novine br. 152/22 (2023.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Prikaz kriterija za određivanje veličine poduzeća.....	22
Slika 2: Prikaz ključnih pokazatelja IT industrije u nacionalnom gospodarstvu tijekom godina.....	25
Slika 3: Prikaz bruto plaće u IT sektoru u svijetu (2015. godina).....	26
Slika 4: Prosječna bruto plaća u IT sektoru u svijetu za 2023. godinu.....	27

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Vrste beneficija .....	10
Tablica 2: Čimbenici koji utječu na izbor paketa beneficija .....	15
Tablica 3: Neoporezive naknade, potpore, nagrade i drugi primici u 2023. godini .....	19
Tablica 4: Prikaz beneficija zaposlenika u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni .....	46
Tablica 5: Prikaz beneficije i u kojoj mjeri utječu na Vaše zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću u kojem trenutno radite .....	49

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika .....	36
Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika.....	37
Grafikon 3: Struktura ispitanika po vrstu ugovora kojim je definiran radni odnos.....	38
Grafikon 4: Struktura ispitanika po godinama radnog staža u poduzeću .....	38
Grafikon 5: Prikaz ispitanika po stupnju obrazovanja.....	39
Grafikon 6: Struktura ispitanika s obzirom na veličinu poduzeću u kojem su zaposleni .....	40
Grafikon 7: Prikaz važnosti beneficija ispitanicima.....	40
Grafikon 8: Prikaz zadovoljstva ispitanika beneficijama .....	41
Grafikon 9: Mogućnost izbora beneficija.....	42
Grafikon 10: Prikaz ponude beneficija u organizaciji u kojoj trenutno radite prema ponudi drugih organizacija.....	43
Grafikon 11: Beneficije imaju presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji.....	43
Grafikon 12: Prikaz odgovora ispitanika na pitanje o preporuci organizacije prijateljima .....	44
Grafikon 13: Prikaz zadovoljstva zaposlenika na temelju navedenih tvrdnja na trenutnom radnom mjestu.....	45



## **PRILOZI**

Prilog 1. Primjer anketnog upitnika

### **ANKETNI UPITNIK**

#### **„Primjena beneficija za zaposlenike u malim i srednjim poduzećima u IT sektoru“**

Poštovani/a,

Pozivam Vas na sudjelovanje u anketnom istraživanju koje se provodi u svrhu prikupljanja podataka za moj diplomski rad pod naslovom "Primjena beneficija za zaposlenike malih i srednjih poduzeća u IT sektoru". Vaše sudjelovanje je od iznimne važnosti za uspješnost istraživanja. Molim Vas odvojite malo vremena kako biste ispunili anketni upitnik. Važno je napomenuti da Vaš identitet ostaje potpuno anoniman te da se prikupljeni rezultati koriste isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Beneficije su dodatne pogodnosti koje poslodavci pružaju svojim zaposlenicima izvan osnovne plaće s ciljem zadržavanja i privlačenja kvalitetnih zaposlenika te povećanja njihove produktivnosti i motiviranosti. Beneficije mogu biti materijalne (poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, plaćenih dopusta, bonova za obroke) ili nematerijalne (kao što su fleksibilno radno vrijeme, mogućnosti napredovanja, obrazovne pogodnosti).

Vaše iskreno mišljenje i odgovori bit će značajna pomoć pri istraživanju uloge beneficija u poticanju lojalnosti i zadovoljstva zaposlenika prema poslodavcu.

Unaprijed Vam zahvaljujem na odvojenom vremenu i doprinosu u ovom istraživanju.

#### **1. Spol**

- a. Muški
- b. Ženski

#### **2. Dob**

- a. <25
- b. 26 – 30
- c. 31 – 40

- d. 41 – 50
- e. 51 +

**3. Molimo Vas odaberite vrstu ugovora kojim je definiran Vaš radni odnos**

- a. Zaposlen/a ugovorom o radu
- b. Zaposlen/a studentskim ugovorom
- c. Zaposlen/a ugovorom o djelu
- d. Zaposlen/a stručno usavršavanje

**4. Broj godina radnog staža u poduzeću u kojem trenutno radite**

- a. Do 2 godine
- b. 2 do 5 godina
- c. 5 do 10 godina
- d. 10 do 20 godina
- e. Više od 20 godina

**5. Stupanj Vašeg obrazovanja**

- a. SSS
- b. VŠS ( bacc.)
- c. VSS (mag./ struč. spec. )
- d. Univ. Spec. I više
- e. Ostalo

**6. Označite veličinu poduzeća u kojem trenutno radite**

- a. Mikro poduzeće (do 10 zaposlenika)
- b. Malo poduzeće (do 50 zaposlenika)
- c. Srednje poduzeće (do 250 zaposlenika)
- d. Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenika)

**7. Koliko su Vam važne beneficije koje Vaš poslodavac pruža?**

- a. Izrazito su mi nevažne.
- b. Uglavnom su mi nevažne.
- c. Niti su mi važne niti nevažne.
- d. Uglavnom su mi važne.
- e. Izrazito su mi važne.

**8. Koliko ste zadovoljni trenutnim beneficijama koje Vam pruža poslodavac?**

- a. Izrazito sam nezadovoljan/a.
- b. Uglavnom sam nezadovoljan/a
- c. Niti sam zadovoljan/a, niti sam nezadovoljan/a.
- d. Uglavnom sam zadovoljan/a.
- e. Izrazito sam zadovoljan/a.

**9. Nudi li Vam poslodavac mogućnost izbora beneficija?**

- a. Da
- b. Ne

**10. Prema Vašoj procjeni, kakva je ponuda beneficija u organizaciji u kojoj trenutno radite prema ponudi drugih organizacija?**

- a. Moj poslodavac nudi izrazito manje od prosjeka drugih organizacija
- b. Moj poslodavac nudi uglavnom manje od prosjeka drugih organizacija
- c. Moj poslodavac nudi prosječno kao u ostatku industrije
- d. Moj poslodavac nudi uglavnom više od prosjeka drugih organizacija
- e. Moj poslodavac nudi izrazito više od prosjeka drugih organizacija

**11. Molim Vas izrazite svoje mišljenje o sljedećoj tvrdnji: "Beneficije imaju presudnu važnost u zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji."**

- a. Izrazito se ne slažem
- b. Uglavnom se ne slažem
- c. Niti se slažem, niti se ne slažem
- d. Uglavnom se slažem
- e. Izrazito se slažem

**12. Biste li preporučili organizaciju u kojoj trenutno radite prijatelju ili kolegi koji traži posao?**

- a. Da, svakako bih preporučio/preporučila.
- b. Vjerojatno bih preporučila/preporučila.
- c. Nisam siguran/a, ovisi o situaciji.
- d. Vjerojatno ne bih preporučio/preporučila.
- e. Ne, definitivno ne bih preporučio/preporučila.

**13. Niže su navedene tvrdnje koje se odnose na Vaše zadovoljstvo na trenutnom radnom mjestu, molim Vas izrazite svoje mišljenje o sljedećim tvrdnjama:  
(Pri čemu je: 1= Izrazito se ne slažem, 2= Uglavnom se ne slažem, 3= Niti se slažem, niti se ne slažem, 4= Uglavnom se slažem, 5= Izrazito se slažem)**

- a. Osjećam se prilično zadovoljno sa svojim trenutnim poslom.
- b. Većinu dana sam entuzijastičan oko svog posla.
- c. Osjećam pravi užitek na svom poslu.
- d. Svoj posao smatram prilično neugodnim.

**14. Molim Vas označite koje beneficije nudi organizacija u kojoj trenutno radite:**

- a. Dodatno mirovinsko osiguranje
- b. Dopunsko zdravstveno osiguranje
- c. Plaćeni sistematski pregledi
- d. Životno osiguranje
- e. Otpremnine
- f. Plaćeno bolovanje u 100% iznosu
- g. Potpora mentalnom zdravlju (npr. Radionice ili osigurana besplatna stručna podrška)
- h. Plaćeni porodiljni dopust u 100% iznosu
- i. Mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora (iznad zakonskog minimuma)
- j. Omogućeni i plaćeni kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga
- k. Pravo na neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauza za ručak)

- l. Plaćena odsutnost s posla zbog stručnog usavršavanja i znanstvenog usavršavanja
- m. Pogodnosti za roditelje (kraće radno vrijeme, mogućnost odlaska ranije s posla)
- n. Plaćeni dani za volontiranje
- o. Četverodnevni radni tjedan
- p. Mogućnost subvencioniranja sporta i rekreacije (npr. Osigurana Multisport kartica, plaćena teretana, bazen i sl.)
- q. Fleksibilno radno vrijeme
- r. Mogućnost rada od kuće
- s. Djelomično ili potpuno financirani tečajevi ili konferencije (obrazovanje/zabava)
- t. Subvencija dječjeg vrtića
- u. Službeni mobitel s pravom korištenja u privatne svrhe
- v. Mogućnost uzimanja zajma od poslodavca
- w. Poklon za blagdane (božićnica, uskrsnica i sl.)
- x. Pokloni za djecu
- y. Osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školski praznika
- z. Bonus za preporuke (kod zapošljavanje novih zaposlenika)
- aa. Dogovoreni popusti kod kupovanja opreme u drugim poduzećima
- bb. Plaćeni parking
- cc. Plaćena ili subvencionirana prehrana
- dd. Plaćeni troškovi prijevoza na posao
- ee. Regres za godišnji odmor

**15. Molim Vas označite u kojoj mjeri navedene beneficije utječu na Vaše zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću u kojem trenutno radite:**

**(1= U potpunosti ne utječu, 2= Uglavnom ne utječu, 3= Niti utječu niti ne utječu, 4= Uglavnom utječu, 5= U potpunosti utječu)**

- a. Dodatno mirovinsko osiguranje
- b. Dopunsko zdravstveno osiguranje
- c. Plaćeni sistematski pregledi
- d. Životno osiguranje
- e. Otpremnine

- f. Plaćeno bolovanje u 100% iznosu
- g. Potpora mentalnom zdravlju (npr. Radionice ili osigurana besplatna stručna podrška)
- h. Plaćeni porodiljni dopust u 100% iznosu
- i. Mogućnost ostvarenja dodatnih dana godišnjeg odmora (iznad zakonskog minimuma)
- j. Omogućeni i plaćeni kratkoročni izostanci zbog osobnih razloga
- k. Pravo na neproduktivno vrijeme na radu (vrijeme za odmor, pauza za ručak)
- l. Plaćena odsutnost s posla zbog stručnog usavršavanja i znanstvenog usavršavanja
- m. Pogodnosti za roditelje (kraće radno vrijeme, mogućnost odlaska ranije s posla)
- n. Plaćeni dani za volontiranje
- o. Četverodnevni radni tjedan
- p. Mogućnost subvencioniranja sporta i rekreacije (npr. Osigurana Multisport kartica, plaćena teretana, bazen i sl.)
- q. Fleksibilno radno vrijeme
- r. Mogućnost rada od kuće
- s. Djelomično ili potpuno financirani tečajevi ili konferencije (obrazovanje/zabava)
- t. Subvencija dječjeg vrtića
- u. Službeni mobitel s pravom korištenja u privatne svrhe
- v. Mogućnost uzimanja zajma od poslodavca
- w. Poklon za blagdane (božićnica, uskrsnica i sl.)
- x. Pokloni za djecu
- y. Osigurano čuvanje ili programi za djecu tijekom školski praznika
- z. Bonus za preporuke (kod zapošljavanje novih zaposlenika)
- aa. Dogovoreni popusti kod kupovanja opreme u drugim poduzećima
- bb. Plaćeni parking
- cc. Plaćena ili subvencionirana prehrana
- dd. Plaćeni troškovi prijevoza na posao
- ee. Regres za godišnji odmor

Hvala Vam na sudjelovanju u anketi!

# ŽIVOTOPIS



## Europass Životopis

### Osobni podaci

Prezime/ Ime **Lucija Hrvoić**  
Adresa(e) Desno Trebarjevo 118, 44201 Martinska Ves  
Telefonski broj(evi) Broj telefona: 0915485263 Broj mobilnog telefona: 0915485263  
Broj(evi) faksa  
E-mail lucy.hrvoic@gmail.com  
Državljanstvo Hrvatsko  
Datum rođenja 25.09.1997.  
Spol Žensko

**Željeno zaposlenje/zanimanje** **mag. oec. (stručni specijalist poduzetništva)**

### Radno iskustvo

Datumi 01.10.2021. -  
Zanimanje ili radno mjesto Poslovođa  
Glavni poslovi i odgovornosti  
Komunikacija s ljudima u timu.  
Raspored poslova tima.  
Narudžbe robe.  
Unos R1 računa  
Izrada obračuna i inventurnih lista.  
Organiziranje rada.  
Posluživanje pića  
Ime i adresa poslodavca Sisak Aurum d.o.o., Ante Starčevića 37 Sisak

Vrsta djelatnosti ili sektor	Ugostiteljstvo
Datumi	01.10.2018. – 01.10.2021.
Zanimanje ili radno mjesto	Poslovođa
Glavni poslovi i odgovornost	Komunikacija s ljudima u timu. Raspored poslova tima. Narudžbe robe. Izrada obračuna i inventurnih lista. Organiziranje rada. Unos R1 računa Posluživanje pića.
Ime i adresa poslodavca	Ugostiteljstvo Bonus 0,3, vl. Mladen Pufek, S.S. Kranjčevića 5
Vrsta djelatnosti ili sektor	Ugostiteljstvo
Datumi	01.07.2016. – 01.10.2018.
Zanimanje i radno mjesto	Konobar
Glavni poslovi i odgovornost	Posluživanje hrane i pića.
Ime i adresa poslodavca	Komunikacija s gostima. Octavian-Siscia d.o.o., Ante Starčevića 37, Sisak
Vrsta djelatnosti ili sektor	Ugostiteljstvo

## Obrazovanje i osposobljavanje

Datumi	01.09.2021. -
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Specijalistički diplomski studije Poslovne ekonomije, Ekonomika poduzetništva
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Od glavnih kolegija: posredovanje na robnim burzama, marketing u MSP-u, uvod u reviziju, analiza vrijednosnih papira, bankarstvo, analiza i planiranje te primjena standarda financijskog izvještavanja
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	mag. oec.
Datumi	01.09.2018. – 05.07.2021.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	bacc. oec., Preddiplomski stručni studij Poslovne Ekonomije, smjer. Računovodstvo i financije
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Prosjek koji sam ostvarila na preddiplomskom studiju poslovne ekonomije smjer Računovodstvo i financije je 4,321. Kolegije koje sam slušala su: poslovno planiranje, računovodstvo, matematika, interna revizija, poslovno bankarstvo i mnogi drugi.
Ime i vrsta organizacije pružate obrazovanja i osposobljavanja	Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu
Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji	bacc. oec.



## Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik(ci)	Hrvatski				
Drugi jezik(ci)					
Samoprocjena	<b>Razumijevanje</b>		<b>Govor</b>		<b>Pisanje</b>
<i>Europska razina (*)</i>	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
<b>Engleski jezik</b>	B2	B2	B1	B1	B1
<b>Njemački jezik</b>	A2	A2	A2	A2	A2

(\*) [Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Društvene vještine i kompetencije	Komunikativna, organizirana, marljiva, dobra u rješavanju problema, snalažljiva, uporna.
Organizacijske vještine i kompetencije	Voditelj tima od 5 do 10 ljudi, izrada satnica rada, rasporeda i dodjela poslova.
Tehničke vještine i kompetencije	Spretna, marljiva, predana
Računalne vještine i kompetencije	Rad na računalu, MS office (Word, Powerpoint, Excel), Internet, društvene mreže

Vozačka dozvola      Da (B)