

Jozo Bogdanović

Primjena sustava plaća na primjeru industrijske prerade drva

Salary system application on example of industrial wood processing

Stručni rad • Professional paper

Prispjelo - received: 30. 04. 2004. • Prihvaćeno - accepted: 24. 11. 2004.

UDK 630*79

SAŽETAK • Troškovi osoblja, ovisno o proizvodnoj grani, imaju različit udio u ukupnim troškovima. U troškovima osoblja najveći udio imaju plaće. Tržiste rada oblikuje se sukladno općoj gospodarskoj razvijenosti. U radno intenzivnim djelatnostima, kojima pripada i prerada drva i proizvodnja namještaja, po pravilu, plaće radnika, mjerene absolutnim novčanim izrazom, niže su od plaća u kapitalno intenzivnim djelatnostima. Uspoređivanje prosječnih plaća radnika nekog poduzeća s plaćama drugog poduzeća u istoj ili sličnoj djelatnosti dio je spoznaja u funkciji poslovne politike. U uvjetima tržnoga gospodarenja smanjena je transparentnost toga pitanja. To ne znači da radnici kao konzumenti svoga dijela plaće nisu zainteresirani za ta pitanja. Radnici stalno žele više zaraditi jer je to uvjet da mogu bolje živjeti, odnosno to je način stjecanja dobara koja su im sada nedostupna. Suprotno tome, poslodavac ili vlasnik žele radnike platiti što manje kako bi ostvarili što veću dobit. Sukob rada i kapitala postaje sve otvoreniji i oštriji.

U tom sukobu, koji traje od nastanka te polarizacije, ipak se moraju pronaći načini i metode mjerjenja rada. Pri tome se ustanovljuju razlike između vrsta rada u određenoj sredini. Sukladno složenosti rada te drugim elementima koji čine rad, određuje se temeljna vrijednost rada. Temeljna vrijednost rada u ukupnoj plaći ne treba prelaziti udio od 70 %.

Osim temeljne vrijednosti rada, interes je poslodavca i radnika da stvore poticaj za iznadprosječne učinke. U tom se smislu vrednuju individualni učinci, koji su za svakog pojedinca po pravilu različiti. Vrednovanje individualnog doprinosa ukupnim učincima ne treba biti manje od 30 %.

Ključne riječi: plaća, bodovna vrijednost, stimulacija, radna ocjena, količina proizvodnje, volumno iskorištenje trupaca

ABSTRACT • Depending on the production branch, the personnel costs account for different shares in total costs. Salaries represent the biggest share of total costs. The labor market is shaped by general economic development. In work-intensive industries, such as wood processing industry and furniture production, worker's salaries, expressed in absolute monetary terms, are in general lower than the salaries in capital-intensive industries. Comparison of the average salaries in one company and salaries in another compa-

Autor je pomoćnik direktora za ekonomsko-financijske poslove, u tvornici za preradu drva Belišće d.d., Belišće, Hrvatska

The author is assistant of director for economy and finance in wood processing factory "Belišće d.d.", Belišće, Croatia

ny within the same or similar industry makes part of comprehension as a function of business policy. The transparency of this issue is lower under conditions of market management. However, this does not imply that workers, as consumers of their share in salaries, are not interested in these issues. On one hand, workers constantly want to earn more in order to provide for better living conditions, i.e. to provide for goods, which are unavailable to them at the moment. On the other hand, the employer or the owner wants to pay the workers less in order to make a higher profit. The conflict between work and capital is becoming increasingly open and severe.

Nevertheless, it is necessary to find means and methods for work evaluation even in this conflict between work and capital, which has been going on since this polarization occurred. In this process, interest should be focused on establishing the differences between the types of work in specific environments. The basic work value is established in accordance with work complexity and other elements that determine its development. The basic work value in total salary should not exceed 70%. Besides the basic work value, both the employer and the worker are interested in creating stimuli for superior performances. The individual performances are assessed accordingly, even though they differ among individuals as a rule. The validation of individual contributions to total performances should not be lower than 30%.

Key words: salary, point value, stimulation, work assessment, production quantity, enveloping exploitation of logs

1 UVOD

1 INTRODUCTION

Pretvorbeni proces u hrvatskom gospodarstvu još traje. U tom je procesu vrednovanje živoga rada pod stalnim pritiskom tržišne konkurentnosti. Iako je taj element u ukupnoj strukturi novostvorene vrijednosti najosjetljiviji, njegov je relativni udio u stalnom padu. Osnovni uzrok umanjuvanja značenja toga proizvodnog činitelja jest nadvladavanje kapitalnog odnosa. Radi održanja proizvodnog programa na tržištu, stalno se zanemaruje čovjekova uloga. Ta se pojavnost očituje u svim grana ma proizvodnje, a osobito u radno intenzivnim. Apstrahiramo li značenje pojedinoga proizvodnog činitelja, ni krajne globalizacijske prijetnje nisu prihvatljive kao razlog za umanjuvanje čovjekove uloge u stjecanju novih vrijednosti.

Kada govorimo o plaći kao naknadi za izvršeni rad, dodirujemo područje koje je ne tako davno bilo u središtu tadašnje tzv. dohodovne problematike. Iako kriteriji vrednovanja pojedinog činitelja u tržišnom gospodarstvu poprimaju drugačije razmjere, ulogu i značenje živoga rada potrebno je očuvati. Nije pri tome riječ o naglašavanju socijalne osjetljivosti, što bi se moglo očekivati s obzirom na nedavnu društvenu prošlost ovoga prostora. Riječ je o civilizacijskom dosegu shvaćanja rada i plaće kao naknade za taj rad.

Položaj i mjesto plaće ili troška osoblja u ukupnoj strukturi troškova razlikuje se u pojedinim poduzećima i granama djelat-

nosti. Djelatnost materijalne proizvodnje u društvenom je vrednovanju iza vrednovanja djelatnosti usluga. U djelatnosti proizvodnje prerađivačka je industrija ispod prosjeka plaće u Republici Hrvatskoj, a u poduzećima industrijske prerađevine drva plaće su daleko ispod prosjeka prerađivačke industrije. Zašto je tako te može li se, i kako, situacija promjeniti u korist te djelatnosti odnosno njezinih radnika?

U smislu pokušaja određivanja mjesta i udjela plaće u troškovnoj strukturi pojedinog poduzeća važno je na najbolji način urediti interno vrednovanje rada. Sviest o tržišnom položaju pojedinog proizvoda određuje mjesto svih troškovnih činitelja, a među njima i plaće. Plaća ili trošak osoblja, ne razlikuje se od drugih troškova. Mi ga ipak još uvijek doživljavamo izdvojeno. Smatra se uobičajenim da je plaća na prvome mjestu, što nikako nije točno. Međutim, važno je spoznati da udio plaće u ukupnom trošku može biti veći od dostignutog uz uvjet da se ostali troškovni činitelji umanjuju. Tu je bit problema ili početak razvoja pitanja mjesto i uloge plaće kao troškovnog činitelja ili kao izvora egzistencije.

Zbog višegodišnjega sustavnog zaoštjanja u tehničkom i tehnološkom razvoju velik broj tvornica za industrijsku prerađevinu drva izložen je teškoćama u održanju gospodarskog opstanka. Taj je problem izrazito naglašen u tranzicijskom okruženju u tvornicama koje su preostale iz sustava velikih, tzv. kombinatskih poduzeća. U tim tvornicama po pravilu nije dosljedno

riješeno vlasništvo kao ključni činitelj gospodarskog oblikovanja. Svaka rezerviranost u pogledu rješavanja vlasničkih odnosa u sličnim poduzećima može prouzročiti trajni gubitak konkurentske sposobnosti, što u osnovi može značiti propast poduzeća odnosno toga programa. Rezultatska stabilnost poduzeća za industrijsku preradu drva mjerena poslovanjem bez gubitaka, unatoč niskim plaćama, teško se ostvaruje. Prekapacitiranost primarne faze, tržišna nepovezanost i tehnička zaostalost utječu na nestabilno poslovanje.

Poslovni rezultati u poduzećima za industrijsku preradu drva mjereni proizvodnim učincima mogu, uz ostale utjecaje, biti poboljšani pravednim i stimulativnim uređenjem sustava plaća. O promjenama sustava plaća i mogućim posljedicama na povećanje troškova osoblja može se razgovarati tek nakon stvorenih uvjeta za to. Postavlja se pitanje treba li motivaciju istaknuti kao stimulans za bolje rezultate ili je odrediti kao cilj.

Prosječna isplaćena mjesecna neto plaća u preradi drva i proizvodnji proizvoda od drva dana je u tablici 1.

Godina Year	Prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva, osim namještaja Wood processing, production of wood products, furniture excluded	Prerađivačka industrija Converting industry	Republika Hrvatska Republic of Croatia
2001.	2 148	3 155	3 541
2002.	2 245	3 346	3 720
2003.	2 397	3 561	3 940

Socijalno bonitiranje položaja radnika mjeri se statistički prema projektu za razinu Republike Hrvatske. Podaci iz tablice 1. pokazuju dramatičnost socijalnog položaja radnika te djelatnosti. Utrošena količina rada za jedinicu proizvoda nije sukladna plaći kao naknadi za obavljeni rad. Za rješenje tog problema potrebna je sveobuhvatna sektorska analiza.

Radi promjene stanja i stvaranja motivirajućih uvjeta rada, predstavljamo moguću varijantu sustava plaća u poduzeću za industrijsku preradu drva. Stimulativna rješenja u sustavu plaća potiču proizvodnu snagu radnika, a time povećavaju i ukupnu učinkovitost poduzeća.

2 OSNOVICA ZA REGULIRANJE

PLAĆE RADNIKA

2 SALARY REGULATION BASIS

Osnovna koncepcija sustava plaća može se temeljiti na tri stupna, i to:

1. na bodovnoj vrijednosti radnoga mjesata,
2. na radnoj ocjeni,
3. na stimulaciji ili premiji za ostvareni radni učinak.

2.1 Bodovne vrijednosti radnih mjesata

2.1 Point values of workplaces

Prvi i osnovni stup plaće zaposlenika mora biti temeljna vrijednost radnoga mjesata odnosno posla i radnog zadatka koji radnik obavlja. Svako poduzeće mora imati osnovnu raspodjelu vrijednosti radnih mjesata ili poslova. Osnova za određivanje polazne relativne vrijednosti radnoga mjesata jesu granski sporazumi, pravilnik o radu, sistematizacija radnih mjesata i radnih zadataka. Iz sistematizacije proistječu i organizacijska rješenja koja su važna u procesu praćenja ostvarenja poslovnih rezultata. Sustav koji se primjenjuje uvijek je polazište za sva daljnja poboljšanja. Raspoloživu konfiguraciju na pojedinim mjestima treba stalno dograđivati i unapredijevati. Pritom posebno treba razraditi podsustav prema kojemu će radnici biti motivirani da stalno teže boljim učincima, a za užvrat će dobiti unapređenja u radu i povećanje plaće.

Relativna vrijednost radnih mjesata najčešće se izražava u obliku bodova ili

Tablica 1.
Prosječne isplaćene mjesecne neto plaće (u kn)
Table 1
Average net monthly salaries, in HRK

nekih drugih relativnih jedinica vrijednosti. Zbroj svih bodova iz prvoga stupa polazište je za izračun vrijednosti boda izražene novčanom jedinicom.

Na bodovnu vrijednost radnoga mjesata nadovezuju se različiti dodaci koji su određeni Zakonom o radu ili su rezultat politike poduzeća. U te se dodatke mogu svrstati i dodaci uz plaću, koji tvore masu plaća, npr. dodatak na radni staž, naknade za prehranu radnika i sl.

Ukupna masa vrijednosti izražena novčanom jedinicom ne treba prelaziti više od 70 % udjela u ukupnoj masi rashoda namijenjenoj za troškove osoblja kako bi se ostavilo prostora za stimulativne oblike plaćanja. Proizvodno poduzeće ne smije imati samo fiksnu poziciju plaće.

2.2 Radna mjesata

2.2 Work assessment

Drugi stup plaće zaposlenika bila bi radna ocjena. Pojavnost radne ocjene kriterij je koji odvaja individualni rad od grupnoga ili zajedničkog rada. Svaka tvornica treba samostalno kreirati bazu za definira-

nje toga stupa. Visina udjela tog stupa, tj. radne ocjene bila bi adekvatna vrijednosti od 5 do 10 % mase sadašnje vrijednosti plaća po osnovi prvoga stupa.

Kreiranje baze za vrednovanje toga kriterija temeljilo bi se na ocjeni dotadašnjeg rada svakog zaposlenika individualno, prema sljedećim dopunskim kriterijima:

a) Proizvodni rad:

1. količina rada - intenzitet, učinkovitost i način rada,
2. kvaliteta rada - poštovanje propisa o radu; količina i učestalost reklamacija; dorada, škart, funkcionalnost (kakvoća rada),
3. brižljivost u radu - odnos prema alatima, napravama, strojevima, uređajima i materijalima; iskorištenje sirovina, pomoćnih i pogonskih sredstava i energije,
4. zalaganje u radu - zalaganje izvan uobičajenih zadataka.

b) Neproizvodni rad (režija):

1. primjena znanja,
2. zalaganje u radu,
3. ponašanje na radu u različitim situacijama (fleksibilnost),
4. suradnja/komunikacija.

Radna ocjena izražava se u obliku bodova. Ocjenjivanje rada isključivo je u ovlasti voditelja obračunskih jedinica. U njemu je sadržana i njihova odgovornost prema radnicima, uz eventualno pravo revizije ocjene od strane direktora u slučaju pristrane ili ponavljanje nerealne ocjene. Radna ocjena po pravilu se utvrđuje jedanput u godini i ne mijenja se do sljedeće godine, tj. do sljedećeg ocjenjivanja. Ona je zapravo korektiv vrednovanja radnoga mjesta. Načelno, nova ocjena primjenjuje se od početka kalendarske godine. U prvoj godini ocjena bi bila primjenjena od usvajanja novog sustava plaća i trajala bi do kraja godine. Kreiranje modela za taj oblik plaće zasniva se također na uporabi pojma bod kao univerzalnoga, apstraktног izraza za uspoređivanje vrijednosti. Za razliku od bodovne politike za osnovne plaće, broj bodova utvrđivaо bi se na bazi prosječno 16 bodova po zaposleniku. To je osnovni parametar kojim se kontrolira iznos stimulativne mase i utvrđuju individualne vrijednosti toga stupa. Po toj osnovi radnik može imati najviše 32 boda. Prilikom vrednovanja toga kriterija moguće je da pojedini radnici imaju ocjenu nula (0), što je svakako ozbiljno upozorenje i znak da je radnik svojim radom ugrozio svoj status i radno mjesto u poduzeću. Prilikom ocjenjivanja rada nekog djelatnika nije preporučljivo

primjeniti velik raspon vrijednosti.

Pojava toga stupa ili kriterija jest retrogradno sankcioniranje dotadašnjih učinaka radnika koji se nisu mogli drugačije izraziti. Pritom se naglašava individualna vrijednost radnika, sukladno već iznešenim kriterijima.

U operativnom smislu svaki rukovoditelj daje ocjenu za svakog zaposlenika u njegovu djelokrugu. Usuglašavanje kriterija obavlja direktor tvornice odnosno uprava. Nakon usuglašavanja kriterija i ocjena svaki voditelj obavlja intervju ili razgovor s radnikom i tada mu priopćava njegovu radnu ocjenu. Nakon razgovora, koji je i svojevrsni intervju radnika, ostaje spoznaja o vrednovanju radnika očima voditelja. Radne ocjene osnovica su za formiranje baze podataka za obračun plaća do kraja godine, odnosno do nove ocjene. Na mjesecnom listiću plaće radnika mora biti razvidna vrijednost dijela plaće koju ostvaruje po osnovi radne ocjene. Cjelokupni sustav plaća mora biti poslovna tajna. Javno iznošenje ocjena moglo bi naškoditi djelotvornosti sustava ocjenjivanja.

Vrijednost boda (V_b) za radnu ocjenu bila bi, sukladno navedenim polazištim, izračunana ovako:

$$V_b = \frac{p}{n \cdot b}, \text{ kn}$$

gdje je:

p - bruto masa plaća (*Gross salary mass*)
 n - broj zaposlenika (*Number of employees*)
 b - prosječan broj bodova (*Average points*)

Primjer:

Prepostavimo li da je broj zaposlenika 200, ukupan broj bodova bio bi 3 200. Prepostavljeni prosječan broj bodova po jednom radniku je 16.

Bruto masu plaća za stup radne ocjene za početak primjene možemo odrediti u visini 10 % od vrijednosti plaća. Ako mjesecna bruto masa rashoda za plaće iznosi 600 000 kn, to čini 60 000 kn mjesечно. Nakon razmotrenih učinaka početne primjene toga kriterija odnosno rezultata primjene, moguće je povećanje odnosno smanjenje toga iznosa, tj. bilanciranje do razine na kojoj smatramo da smo ostvarili cilj. Sukladno prethodnoj formuli, izračun vrijednosti za obračunski bod izgledao bi ovako:

$$V_b = \frac{60000}{200 \cdot 16} = \frac{60000}{3200} = 18,75 \text{ kn} \approx 19 \text{ kn}$$

Iz toga proizlazi da bi po osnovi radne ocjene radnik mjesечно primao najviše 608 kn/bruto, što je umnožak najvećeg broja

bodova (32) i izračunane vrijednosti boda (19 kn). Prosječni individualni iznos bruto plaće mjesечно po toj osnovi iznosio bi 304 kune.

Utvrđivanje vrijednosti bruto mase za drugi stup plaća otvara pitanje iz kojih će se izvora namiriti ta masa. U osnovi, time se izvršava preraspodjela postojeće mase rashoda za plaće radnika, uz mogućnost eventualne korekcije vrijednosti boda ili druga prilagođavanja. Vođenje politike plaća vrlo je važno područje ukupne gospodarske politike poduzeća. To je pitanje politike usuglašavanja odnosa u poduzeću. Međutim, osnovni izvor za namirenje povećanih plaća uvek i isključivo mora biti poslovni rezultat poduzeća. U tom stu-pu plaća trebali bi participirati svi zapo-sleni.

2.3 Stimulacije ili premije za radni učinak

2.3 Stimulations or rewards for work efficiency

Za ostvarenje najviših učinaka radnik mora biti stimuliran ili premiran. Vrsta stimulacija ili premija odabire se sukladno prirodi djelatnosti i razvijenosti proizvodnih odnosa u poduzeću.

Polazišta za ostvarenje stimulacije ili premije planirane su veličine, i to:

- količinska proizvodnja
 - uspješnost iskorištenja osnovne sirovine i osnovnog materijala
 - proizvodnost rada mjerena utroškom proizvodnih radnih sati po jedinici proizvoda
 - prodajna cijena.

Svi nabrojeni elementi sadržani su u zajedničkom izrazu - stimulacija. Iza dijela plaće za stimulaciju moraju stajati ostvareni radni učinci veći od projektiranih ili planiranih.

Takva se stimulacija izračunava prema osnovnoj formuli:

$$S_1 = (K \times 0,5 + p_i \times 0,3 + P_r \times 0,2) \times C,$$

pri čemu je:

S₁ - stimulacija za proizvodni rad (Stimulation for production works)

K - postotak ostvarenja količine proizvodnje u odnosu prema zadanoj (Percentage of realized production quantity in reference to assigned production)

p_i - postotak volumnog iskorištenja trupaca i materijala postotak ostvarenja proizvodnosti rada (*Percentage of realized work productivity*)

P_r - postotak ostvarenja proizvodnosti rada
(Percentage of realized work productivity)

C - cijena proizvoda (Product price).

Količina proizvodnje te postotak osvrtvarenja količinske proizvodnje s obzirom na plan (K) utvrđuje se primjenom priznatih metoda za mjerjenje učinaka u preradi drva i proizvodnji namještaja. Metodologija izračuna količine proizvodnje identična je planoskoj. Podaci se utvrđuju na kraju mjeseca. Postotak volumnog iskorištenja osnovne sirovine (p_i) jedan je od najvažnijih činitelja u mjerenu uspješnosti i financijskog iskorištenja u preradi drva i proizvodnji namještaja. Iskorištenje se iskazuje omjerom količine izlaza iz procesa prema količini ulaska u proces.

Osnovna formula za mjerenje volumnog iskorištenja trupaca glasi:

$$p_i = \frac{P}{T},$$

pri čemu je:

p_i - postotak volumnog iskorištenja (*Percentage of enveloping exploitation*)

P - volumna masa izlaza (*Enveloping outlet mass*)

T - volumna masa ulaza (*Enveloping inlet mass*).

Operativno-tehnološka priprema ili priprema rada uopće određuje projektirana, tj. bazna vremena (t_0) kao ključni element izračuna ostvarene proizvodnosti rada. Povratnom informacijom s radnih se lista ustavljava ostvareno proizvodno radno vrijeme. Usporedbom tih dvaju vremena stječe se osnova za primjenu modela stimulacije na osnovi proizvodnosti (P_r).

Pravo na stimulaciju ili premiju imaju samo radnici koji rade izravno, odnosno neposredno u procesu proizvodnje. Izračun stimulacije premije mora biti pouzdan, transparentan i radnicima razumljiv. Podaci o stimulacijama ili premijama trebaju se objaviti za svaki mjesec, a obračun prava na isplatu plaće po toj osnovi radi se prethodni mjesec. Mechanizam stimuliranja detaljno se razrađuje i s njim se upoznaju radnici. Planska vremena za svaki radni nalog određuju se na bazi provedene studije rada ili empirijskih normi koje su u praksi višestruko provjerene. Udio plaća po osnovi premije za radni učinak mogao bi biti od 10 do 15 % ukupne bruto mase troškova osoblja za proizvodne radnike.

Grupiranje poslova za stimuliranje provodi se za svaku pojedinu obračunsku jedinicu. O tome se unaprijed mora zauzeti stajalište.

Svi navedeni elementi za utvrđivanje stimulacije ili premije razvidni su u za to pripremljenom obrascu. Stimulacija se

utvrđuje svaki mjesec i predočuje vodstvu, a potom službi za obračun plaća.

3 PROVEDBA IZMIJENJENOG SUSTAVA PLAĆA

3 IMPLEMENTATION OF MODIFIED SALARY SYSTEM

Stabilno poslovanje poduzeća s jasnim organizacijskim ustrojem i raspodjelom radnika u proizvodne obračunske jedinice ili mjesta troška preduvjet je mogućnosti kontrole, nadzora i stalnog unapređenja sustava raspodjele plaća.

Za provedbu unapređenja sustava plaća potrebna je prethodna analiza vrijedećeg sustava, a potom informiranje vlasnika o cijelokupnom konceptu plaće. Nakon toga treba provesti temeljito upoznavanje operativnog vodstva i radnika te sindikata.

Najvažnije je ispunjenje osnovnih uvjeta, a to podrazumijeva procjenu mogućnosti poduzeća da se uopće može govoriti o primjeni novog sustava plaće kojim se očekuje povećana proizvodnost, poboljšana ukupna poslovna učinkovitost i, na kraju, povećana dobit u poslovanju. Krajnja posljedica svega jest i povećana plaća radnika. U osnovi te inicijative moraju biti bolji poslovni rezultati izraženi količinskim i kvalitativnim povećanjem proizvodnje. Novi sustav mora podići razinu osobne, grupne i tvorničke proizvodnosti iznad porasta troškova koji će nastati promjenom sustava. Aktualna je praksa da se, ako se ne povećavaju plaće radnicima (pojedincu ili grupi), ne mijenja postojeći sustav. Iz toga slijedi da se sustav plaće mijenja samo ako se povećavaju plaće.

U operativnoj primjeni predloženog modela plaća moguće je postupno provođenje izmjena u pojedinom stupu, npr. samo u drugom, samo u trećem ili u oba stupa.

4 NOVA PROCJENA TROŠKOVA OSOBLJA

4 A RENEWED PERSONNEL COST ASSESSMENT

Nakon usuglašavanja i usvajanja novog modela plaća obvezatno se moraju provesti promjene u poslovnom planu poduzeća. Pogodan trenutak za izmjene poslovne politike poduzeća, u koju svrstavamo i plaće, jest početak poslovne godine.

Početak poslovne godine prati izrada poslovnog plana, koji se najčešće donosi za kalendarsku godinu. Promjene sustava plaća tijekom poslovne godine mogu izazvati neželjene probleme ako se ne uzmu u obzir svi aspekti promjene sustava plaća. Ako je procedura usuglašavanja provedena pravodobno i dosljedno, pri čemu nitko nije izostavljen (poslodavac, radnik, sindikat), potrebno je materijalizirati učinke svodenjem na novčane vrijednosti. Ne želimo li povećati masu rashoda za plaće, tada zasebnim izračunima utvrđujemo bodovne vrijednosti i prilagođavamo ih raspoloživom iznosu rashoda za plaće.

Pristup finansijskoj konsolidaciji jednostavan je i prilagodljiv svakom poduzeću i situaciji.

5 ZAKLJUČAK

5 CONCLUSION

Poslodavcima je u interesu da, sukladno tržištu rada i drugim tržišnim aspektima, urede pitanja individualnih plaća.

Unapređivanje sustava individualne raspodjele plaća jedna je od najvažnijih pokretačkih aktivnosti s ciljem ostvarenja povećanih učinaka, pri čemu se ne ugrožava trajnost iskorištenja proizvodne snage radnika. Plaća je stimulans sama za sebe. Ona je osnova egzistencije te je ne treba marginalizirati, a kako je pokretač novih stvaranja, treba je učiniti razumljivom. Veličina plaće u neposrednoj je sukladnosti s tržišnim položajem proizvoda koji su predmet rada i radom utrošenim za njegovu proizvodnju. Korelacija između rada i poslovног rezultata treba biti sukladna s plaćom kao nagradom za bolji rad. Motivacija za većom plaćom izazov je za radnike i za poslodavce. Radnici uz više rada mogu živjeti bolje, a poslodavci mogu imati više.

6 LITERATURA

6 REFERENCES

1. Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. 2002: Poduzetnički menadžment, udžbenik Sveučilišta u Rijeci.
2. *** 2002: Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002. godine, Državni zavod za statistiku, str. 16 - 161.
3. *** Mjesečno statističko izvješće, Državni zavod za statistiku, br. 5, str 37.

Corresponding address:

MSc JOZO BOGDANOVIĆ
Nard, Valpovačka 36
HR-31550 VALPOVO
CROATIA
E-mail: jozo.bogdanovic@belisce.hr