

**Dr. sc. Željko Požega**  
Ekonomski fakultet u Osijeku

**Mr. sc. Boris Crnković**  
Ekonomski fakultet u Osijeku

**UDK 338.512(497.5)**  
Prethodno priopćenje

# ANALIZA UTJECAJA TROŠKOVA ZAPOSLENIKA NA POSLOVNE RE- ZULTATE PODUZEĆA

## SAŽETAK

Cilj je svakoga gospodarskog subjekta ostvariti optimalan sustav kompenzacijskog menadžmenta te optimalnim ulaganjem u ljude, podizanjem njihove motivacije, znanja, sposobnosti i vještina ostvariti što veći povrat, odnosno u konačnici poslovni rezultat poduzeća. Da bi se cilj ostvario, potreban je sustavan pristup upravljanju ljudskim resursima u gospodarskom subjektu te korištenjem metoda kompenzacijskog menadžmenta ostvariti najpravedniji sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i kažnjavanja koji će dovesti do pozitivne radne atmosfere u poduzeću u kojoj će se zaposlenici brzo i lako prilagođavati promjenama te imati visok stupanj međusobne interakcije i kooperacije.

Istraživanje, koje se bavi analizom utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća, podijeljeno je u tri dijela. U prvom dijelu daje se kratki teoretski pregled važnosti kompenzacijskog menadžmenta u upravljanju ljudima i postizanju efikasnosti u poslovanju, odnosno različitim mogućnostima kreiranja sustava nagrađivanja i kažnjavanja u poduzeću koji imaju za cilj dostizanje u organizaciji optimalne atmosfere kooperacije. U drugom dijelu rada prikazana je metodologija rada i objašnjeni podaci koji su korišteni za istraživanje i analizu po poduzećima. Radi se o uzorku poduzeća iz Republike Hrvatske te njihovim statističkim podacima o troškovima zaposlenika, prihodima te dobitku ili gubitku poduzeća za promatranu, 2008. godinu. U trećem dijelu rada daje se analiza i interpretacija rezultata provedenih istraživanja koji prikazuju utjecaj troškova po zaposleniku na prihode i poslovni rezultat poduzeća, također po zaposleniku.

Istraživanje je imalo za cilj testirati hipotezu da poduzeća s većim troškom po zaposleniku, odnosno, moglo bi se reći, i s većim ulaganjem u zaposlenike, u prosjeku ostvaruju više prihode po zaposleniku i veći dobitak po zaposleniku u svom poslovanju, odnosno imaju veću efikasnost te su poslovno uspješnija na tržištu. Iz navedene hipoteze dade se proizvesti hipoteza da je kompenzacijski menadžment u upravljanju ljudskim resursima od ključnog značaja za poslovanje gospodarskog subjekta te da je strateško planiranje ulaganja i troškova po zaposleniku preduvjet konkurentnosti poduzeća, njegova razvoja i opstanka u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici.

## KLJUČNE RIJEČI

kompenzacijski menadžment, ljudski resursi, troškovi zaposlenika, poslovni rezultat poduzeća, menadžment, prihodi poduzeća

## 1. Uvodna razmatranja

Istraživanje, koje se bavi analizom utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća, podijeljeno je u tri dijela. U prvom se dijelu daje kratki teoretski pregled važnosti kompenzacijskog menadžmenta u upravljanju ljudima i postizanju efikasnosti u poslovanju, odnosno različitim mogućnostima kreiranja sustava nagrađivanja i kažnjavanja u poduzeću koji imaju za cilj dostizanje u organizaciji optimalne atmosfere kooperacije. U drugom dijelu rada prikazana je metodologija rada i objašnjeni podaci koji su korišteni za istraživanje i analizu po poduzećima. Radi se o uzorku poduzeća iz Republike Hrvatske (RH) te njihovim statističkim podacima o troškovima zaposlenika, prihodima poduzeća te dobitku ili gubitku poduzeća za promatranu, 2008. godinu. U trećem dijelu rada daje se analiza i interpretacija rezultata provedenih istraživanja koji prikazuju utjecaj troška po zaposleniku na prihode i poslovni rezultat poduzeća, također po zaposleniku.

## 2. Teoretski pregled važnosti kompenzacijskog menadžmenta za postizanje efikasnosti u poslovanju

Cilj je svakoga gospodarskog subjekta ostvariti optimalan sustav kompenzacijskog menadžmenta te optimalnim ulaganjem u ljude, podizanje njihove motivacije, znanja, sposobnosti i vještina ostvariti što veći povrat, odnosno u konačnici poslovni rezultat poduzeća. Da bi se cilj ostvario, potreban je sustavan pristup upravljanju ljudskim resursima u gospodarskom subjektu te korištenjem metoda kompenzacijskog menadžmenta ostvariti najpravedniji sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja i kažnjavanja koji će dovesti do pozitivne radne atmosfere u poduzeću u kojoj će se zaposlenici brzo i lako prilagođavati promjenama te imati visok stupanj međusobne interakcije i kooperacije.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome ima važnu ulogu kompenzacijski menadžment, odnosno pobliže motivacija te ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti.

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije te ocjenjivanja i nagrađivanja uspješnosti. Motivacija za rad dominantan je problem u području upravljanja ljudskim potencijalima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije jest potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka kompenzacijskog menadžmenta danas postaje uspješno upravljanje ljudskim potencijalima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije. Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem te stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja, kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi te kako nagrađivati njihov rad i razviti takav kompenzacijski sustav koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose.

Uz pitanje mjerenja radnih rezultata vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije itd.), a uz pitanje nagrađivanja razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje te zahtijevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja. Za jedne su dominantni motivacijski faktori, odnosno materijalni dobici i privilegije, za druge pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji i sl. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih, kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Kod formiranja kompenzacijskog sustava u poduzeću, menadžmentu mora materijalno nagrađivanje činiti temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Materijalne kompenzacije su dakle neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. U razvijenim ekonomskim sustavima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije.

Prema Modelu ABCD,<sup>1</sup> zaposlenike u svakoj tvrki možemo podijeliti u četiri tipične kategorije, a prema uloženom trudu i radu te dobivenoj materijalnoj i nematerijalnoj koristi (plaća, pohvale, napredovanje itd.). Tako prema uloženom trudu i radu te ostvarenoj dobivenoj vrijednosti, zaposlenik može biti B (iznadprosječni uloženi rad i ispodprosječna dobivena vrijednost), A (iznadprosječni uloženi rad i iznadprosječna dobivena vrijednost), C (ispodprosječni uloženi rad i iznadprosječna dobivena vrijednost) te D (ispodprosječni uloženi rad i ispodprosječna dobivena vrijednost). Kako rad i rezultati rada u poduzećima najčešće nisu dovoljno precizno definirani, pozornost se usmjerava na ono čemu cjelokupna priroda teži, a to je što veći učinak sa što manje rada, a na taj se način poduzeća udaljavaju od osnovnog postulata da pokretači svih pozitivnih promjena u poduzeću trebaju biti najsposobniji i najpošteniji zaposlenici (A i B prema Modelu).

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju kompenzacijskog sustava, a to su da naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju te ukupnoj organizacijskoj uspješnosti, zatim da raspodjela bonusa mora biti jednostavna, a plaće rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Osobito treba voditi brigu o činjenici da zaposlenici moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom. Zdrava je politika platiti zaposlenika prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Za svaki dio koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi kompenzacijski sustav postizao željene efekte, mora biti jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan.<sup>2</sup>

Nadalje, kompenzacijski sustav mora biti individualan (prema složenosti radnog mjesta i uvjeta

rada te prema uspješnosti) i na razini poduzeća (udjeli zaposlenika u dobiti poduzeća, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi itd.).<sup>3</sup>

Pretpostavka efikasnog ocjenjivanja radnog učinka zahtijeva kvalitetnu analizu radnog mjesta (opisa poslova) te komunikaciju između zaposlenih i menadžera.

Zaposlenici često povezuju kompenzacijski sustav i nagrađivanje s unapređenjem (promocijom). Niske organizacijske hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije sve češće ne mogu osigurati unapređenje zaposlenika. Stoga se kompenzacijski sustav mora bazirati na poticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i osobnom razvoju, umjesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim razinama.

### **3. Prikupljanje podataka i metodologija istraživanja**

Prikupljeni podaci odnose se na uzorak poduzeća (trideset poduzeća) iz RH te njihovim statističkim podacima o troškovima zaposlenika, prihodima poduzeća te dobitku ili gubitku poduzeća za promatranu, 2008. godinu.<sup>4</sup> Radi se o službenim statističkim podacima prikupljenim iz službenih financijskih izvještaja istih gospodarskih subjekata, a poduzeća su izabrana po slučajnom uzorku.

#### **3.1. Analiza rezultata istraživanja**

Prikupljeni podaci obrađivani su i analizirani pomoću statističkog paketa programa SPSS-a, primjenom ekspanencijalnih i logaritamskih funkcija te analizom matrice linearne korelacije i matrice multiple linearne korelacije, a dobiveni rezultati istraživanja prikazani su i interpretirani izradom grafikona i tablica.

#### **3.2. Utjecaj troškova zaposlenika na prihode poduzeća**

3 Prilagođeno prema Henderson R. I., "Compensation Management in a Knowledge – Based world, Prentice Hall, New Jersey, 2000., str. 174.

4 Prikupljeni podaci, metodologija njihova praćenja i izračuna kao i službeni financijski izvještaji poduzeća nalaze se na web – stranici: <http://zse.hr/> Popis poduzeća uključenih u istraživanje vidi u prilogu (Tablica 3.).

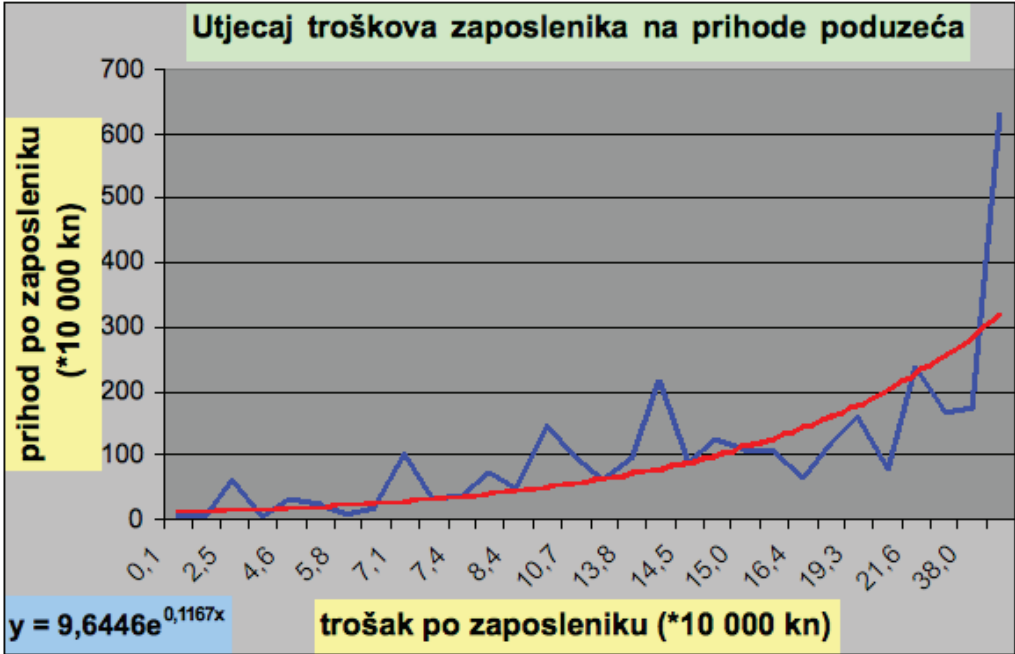
1 Navedeno prema Lauc, A., "Metodologija društvenih znanosti", Pravni fakultet Osijek, Osijek, 2000., str. 311.

2 Prilagođeno prema Berger L. A., Berger D. R., "The Compensation Handbook", McGraw-Hill, New York, 2000., str. 214.

Istraživanjem se promatrao utjecaj troškova zaposlenika na prihode poduzeća.

krivulja), a radi se o eksponencijalnoj funkciji  $y = 9,6446e^{0,1167x}$ , kako postoji zakonitost pozitivnog

Grafikon 1. Utjecaj troškova zaposlenika na prihode poduzeća



Kao što prikazuje grafikon 1., može se vidjeti (plava krivulja) kako s porastom troška po zaposleniku rastu i prihodi po zaposleniku poduzeća, uz određena, manje značajna i uglavnom nepravilna odstupanja. Također je vidljivo da prihodi po zaposleniku poduzeća najprije rastu po niskoj stopi, dok s porastom troškova po zaposleniku prihodi po zaposleniku poduzeća rastu po sve višoj stopi. Nadalje, iz istog se grafikona može zaključiti (crvena

utjecaja varijable troška po zaposleniku na zavisnu varijablu prihodi po zaposleniku poduzeća, odnosno da s porastom troškova po zaposleniku u pravilu rastu i prihodi po zaposleniku poduzeća, i to, najprije po niskim stopama s njihovom daljnjom tendencijom rasta.

Kao što prikazuje tablica 1., odnosno analiza matrice linearne korelacije, varijabla trošak po zaposleniku ima pozitivan i značajan utjecaj na prihode

Tablica 1. Matrica linearne korelacije varijabli troškovi zaposlenika, prihodi poduzeća i dobitak/gubitak poduzeća.

Matrica linearne korelacije			
	trošak po zaposleniku	prihod po zaposleniku	dobitak/gubitak po zaposleniku
trošak po zaposleniku	1,00	0,78	0,43
prihod po zaposleniku	0,78	1,00	0,65
dobitak/gubitak po zaposleniku	0,43	0,65	1,00

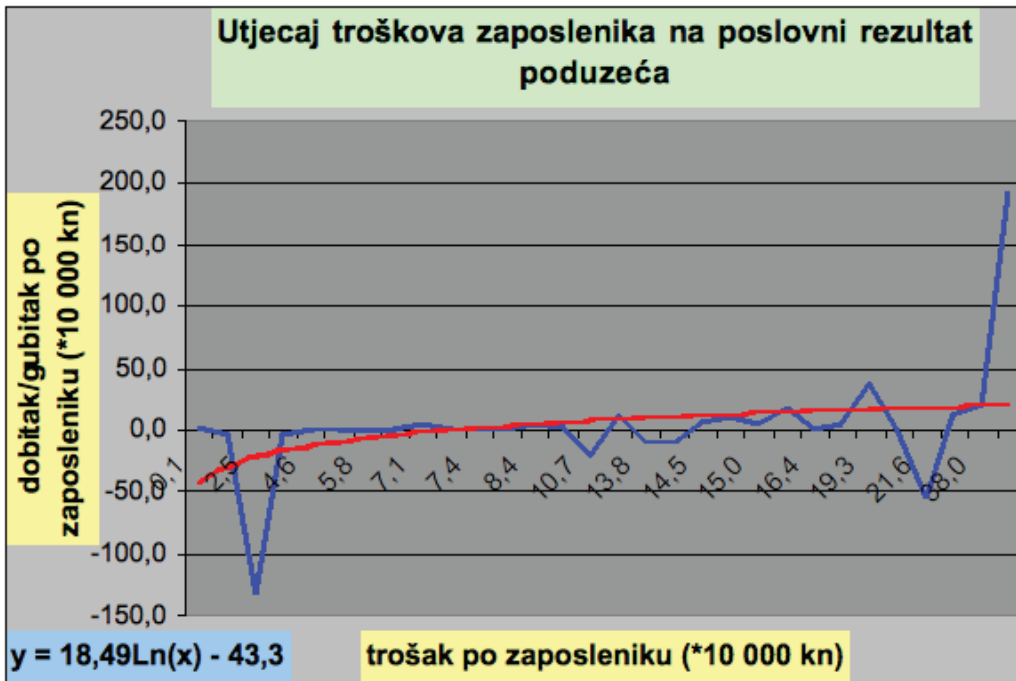
po zaposleniku poduzeća (0,78). Pozitivan, ali ne i značajan utjecaj, varijabla trošak po zaposleniku ima i na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća (0,43). Jednako tako može se vidjeti da varijabla prihodi po zaposleniku poduzeća ima također pozitivan, ali ne i značajan utjecaj na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća (0,65).

### 3.3. Utjecaj troškova zaposlenika na poslovni rezultat poduzeća

Istraživanjem se promatrao i utjecaj troškova zaposlenika na poslovni rezultat poduzeća. Kao što prikazuje grafikon 2., može se vidjeti (plava krivulja) kako ne postoji značajan utjecaj varijable trošak po zaposleniku na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća. Također iz istog grafikona može se primijetiti (crvena krivulja), a radi se o logaritamskoj funkciji  $y = 18,49\ln(x) - 43,3$ , kako s porastom varijable trošak po zaposleniku ista varijabla po vrlo niskoj stopi pozitivno utječe na zavisnu varijablu dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća.

Kao što prikazuje tablica 2., odnosno analiza matrice multiple linearne korelacije, može se vidjeti da, uz kvadrat koeficijenta 0,63, u interakciji promatrane dvije varijable (trošak po zaposleniku i prihodi po zaposleniku poduzeća) i zavisne varijable dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća obje varijable imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu, s tim da varijabla prihod po zaposleniku poduzeća ima višestruko veću pozitivnu korelaciju sa zavisnom varijablom.

Grafikon 2. Utjecaj troškova zaposlenika na poslovni rezultat poduzeća



Tablica 2. Matrica multiple linearne korelacije varijabli troškovi zaposlenika, prihodi poduzeća i zavisne varijable, dobitak/gubitak poduzeća.

<i>Matrica multiple linearne korelacije</i>	
<i>konstanta</i>	- 29,6
<i>kvadrat koeficijenta</i>	0,63
<i>standardna greška regresije</i>	34,9
<i>broj promatranja</i>	30
<i>stupnjeva slobode</i>	27
<i>zavisna varijabla</i>	<i>dobitak/gubitak po zaposleniku</i>
<i>varijable</i>	<i>koeficijent</i>
<i>trošak po zaposleniku</i>	0,18
<i>prihod po zaposleniku</i>	0,68

#### 4. Sinteza rezultata istraživanja

Istraživanje je imalo za cilj testirati hipotezu da poduzeća s većim troškom po zaposleniku, odnosno, moglo bi se reći, i sa većim ulaganjem u zaposlenike, u prosjeku ostvaruju više prihode po zaposleniku i veći dobitak po zaposleniku u svom poslovanju, odnosno imaju veću efikasnost te su poslovno uspješnija na tržištu.

Analiza rezultata istraživanja pokazala je da je postavljena hipoteza, koja kaže da poduzeća s većim troškom po zaposleniku u prosjeku ostvaruju više prihode po zaposleniku i veći dobitak po zaposleniku u svom poslovanju, negativna. Preciznije, dio hipoteze koji kaže da poduzeća s većim troškom po zaposleniku u prosjeku ostvaruju više prihode po zaposleniku pokazala se pozitivnom, dok se dio hipoteze u kojem se tvrdi da poduzeća sa većim troškom po zaposleniku u prosjeku ostvaruju veći dobitak po zaposleniku pokazala ovim istraživanjem negativna.

Detaljnije, istraživanje je pokazalo kako s porastom troška po zaposleniku rastu i prihodi po zaposleniku poduzeća, uz određena, manje značajna i uglavnom nepravilna odstupanja, kao i da kod niskih troškova po zaposleniku prihodi po zaposleniku poduzeća najprije rastu po niskoj stopi, dok s porastom troškova po zaposleniku prihodi po zaposleniku poduzeća rastu po sve višoj stopi. Matrica linearne korelacije pokazala je da varijabla trošak

po zaposleniku ima pozitivan i značajan utjecaj na prihode po zaposleniku poduzeća, dok također pozitivan, ali ne i značajan utjecaj, ima varijabla trošak po zaposleniku na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća te varijabla prihodi po zaposleniku poduzeća na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća. Također, ovo je istraživanje pokazalo kako ne postoji značajan utjecaj varijable trošak po zaposleniku na dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća. Promatranjem varijabli u njihovoj interakciji, ovo je istraživanje također dokazalo kako varijable trošak po zaposleniku i prihod po zaposleniku poduzeća imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu dobitak/gubitak po zaposleniku poduzeća, s tim da varijabla prihod po zaposleniku poduzeća ima višestruko veću pozitivnu korelaciju sa zavisnom varijablom.

Iz navedene analize rezultata istraživanja i proizašlih zaključaka može se zaključiti da je strateško planiranje troškova i ulaganja po zaposleniku preduvjet konkurentnosti poduzeća, postizanja efikasnosti u poslovanju te razvoja i opstanka gospodarskih subjekata u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici.

## LITERATURA

1. Milkovich, G. T., Newman, J. M., "Plaće i modeli nagrađivanja", Masmedia, Zagreb, 2005.
2. Lauc, A., "Metodologija društvenih znanosti", Pravni fakultet Osijek, Osijek, 2000.
3. Senge, P. M., "Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije", Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
4. Galetić L., Pavić I., "Upravljanje plaćama", RRIF, Zagreb, 1996.
5. Henderson R. I., "Compensation Management in a Knowledge – Based world, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
6. Berger L. A., Berger D. R., "The Compensation Handbook", McGraw-Hill, New York, 2000.
7. Thorpe R., Homan G., "Strategic Reward Systems", Prentice Hall, London, New York, 2000.

## PRILOG

Tablica 3. Popis poduzeća uključenih u istraživanje.

<i>Adris grupa</i>	<i>Jamnica</i>
<i>Atlantic grupa</i>	<i>Kamensko</i>
<i>Belje</i>	<i>Lošinjska plovidba</i>
<i>Breza</i>	<i>Metalska industrija Varaždin</i>
<i>Centar banka</i>	<i>Nexe</i>
<i>Čateks</i>	<i>Optima telekom</i>
<i>Dalekovod</i>	<i>PIK Vinkovci</i>
<i>Dalmacijavino</i>	<i>Plodine</i>
<i>Dioki</i>	<i>Riviera Poreč</i>
<i>Đuro Đaković holding</i>	<i>Slavonija modna konfekcija</i>
<i>Ericsson Nikola Tesla</i>	<i>Turisthotel Zadar</i>
<i>Franck</i>	<i>Uljanik</i>
<i>Herbos</i>	<i>Vukovarski PIK</i>
<i>Industrogradnja</i>	<i>Zvečevo</i>
<i>Inker</i>	<i>Željezara Split</i>

**Željko Požega, Ph.D.**  
*Faculty of Economics in Osijek*

**Boris Crnković M.Sc.**  
*Faculty of Economics in Osijek*

## **ANALYSIS OF THE EFFECT OF EMPLOYEE COSTS ON COMPANY PERFORMANCE**

### **SUMMARY**

The goal of every economic entity is to accomplish an optimal system of compensation management and to reach maximum returns through optimal employee investment, raising their motivation and knowledge as well as developing their abilities and skills. In order to reach this goal of maximizing company performance it is necessary to systematically approach the management of human resources within a certain economic entity and to create the fairest material and non-material reward and punishment system by using compensation management methods. This in turn will bring about a positive working atmosphere in the company, where employees will rapidly and easily adjust to changes, interact and co-operate with one another at a high level.

This research, which studies the effect of employee costs on company performance, is divided into three chapters. The first chapter provides a brief theoretical overview of the importance of compensation management in human resources administration and reaching business efficiency, i.e. the different possibilities of creating a reward and punishment system in a company which aims to organise an optimal working atmosphere. The second chapter demonstrates the applied methodology and illustrates the information from different companies, which has been used in this research and analysis. The information comprises statistical data of employee costs, income, profits and losses from a sample of companies from the Republic of Croatia in 2008. The third part deals with the analysis and interpretation of the research results which show the effect of employee costs on the income and company performance, also expressed per employee.

The goal of this research is to test the hypothesis that companies with higher employee cost, i.e. with higher investment in human resources, on average obtain a higher income and a higher profit per employee and are more efficient and more successful on the market. From the given hypothesis, one can derive the hypothesis that compensation management in human resources administration is of crucial importance for the management of an economic entity and that strategic planning of investment and expenditure per employee is a prerequisite for the competitiveness of a business, its development and survival in an increasingly demanding market race.

### **KEY WORDS**

compensation management, human resources, employee costs, company performance management, revenue