

# Opcije smanjenja viška radne snage - studija slučaja UNILINE d.o.o.

---

Rubinić, Ira

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:033247>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IRA RUBINIĆ**

**OPCIJE SMANJENJA VIŠKA RADNE SNAGE – STUDIJA SLUČAJA**

**Uniline**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**OPCIJE SMANJENA VIŠKA RADNE SNAGE – STUDIJA SLUČAJA**

**Uniline**

Završni rad

**Studentica: Ira Rubinić**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Kolegij: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ira Rubinić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 28. rujna 2021. godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Ira Rubinić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom „Opcije smanjenja viška radne snage – studija slučaja Uniline" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 28. rujna 2021. godine

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD	7
1.1. Predmet i cilj istraživanja	7
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka	7
1.3. Sadržaj i struktura rada	7
2. ODREDNICE TRŽIŠTA RADA I STANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ	8
2.1. Odrednice tržišta rada	9
2.2. Tržište rada u Republici Hrvatskoj	10
3. SMANJENJE VIŠKA RADNE SNAGE	18
3.1. Definiranje radne snage	18
3.2. Upravljanje radnom snagom	19
3.3. Opcije smanjenja viška radne snage	20
3.3.1. Smanjenje broja radnika	21
3.3.2. Smanjenje plaća	21
3.3.3. Degradacije	23
3.3.4. Premještanje i podjela posla	23
3.3.5. Prirodno osipanje	24
3.3.6. Usavršavanja	25
3.3.7. Mirovine	25
4. STUDIJA SLUČAJA: Uniline d.o.o.	27
4.1. Strateške odrednice poduzeća	27
4.2. Utjecaj pandemije na poslovanje Unilinea	28
4.3. Opcije smanjenja viška radne snage	29
5. ZAKLJUČAK	32
6. LITERATURA	33
7. POPIS ILUSTRACIJA	35

8.	SAŽETAK	37
9.	SUMMARY	38

# **1. UVOD**

Tema ovog rada je Opcije smanjenja viška radne snage – studija slučaja.

Tržište rada i njegovo djelovanje predstavljaju jedno od najkompleksnijih i najosjetljivijim tržištima. Tržište rada u konačnici može se okarakterizirati kao mjesto gdje se možda i najbolje može procijeniti trenutno stanje određenog nacionalnog gospodarstva, budući da je osnovni cilj svake ekonomije blagostanje svih njezinih građana, odnosno što viši doseg životnog standarda.

## **1.1. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada jesu opcije smanjivanja viška radne snage na primjeru poduzeća Uniline d.o.o.

Predmet istraživanja ima teorijsko, ali i empirijsko istraživanje ranije objašnjenih pojmova.

Sukladno definiranom predmetu istraživanja proizlazi i sam cilj istraživanja. Cilj ovog rada je istražiti i analizirati obilježja tržišta rada u Republici Hrvatskoj, koje su opcije smanjenja viška radne snage, te na kraju potkrijepiti sve izneseno i konkretnim primjerom iz prakse.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Nakon definiranja predmeta i cilja istraživanja, znanstvene metode koje će se koristiti prilikom pisanja ovog rada su deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i statistička metoda

Teorijski dio rada obuhvaća prikupljanje postojeće znanstvene literature te stručnih članaka. Baza podataka relevantnih je izvora.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura ovog rada podijeljena je na pet cjelina koja uključuju i uvod i zaključak. U prvom poglavlju, odnosno uvodnom dijelu definirani su predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i izvori podataka, te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju predstavljene su teorijske



odrednice tržišta rada, te tržište rada u Republici Hrvatskoj. U trećem poglavlju definirana su smanjenje viška radne snage, sam pojam, odnosno definicija radne snage, upravljanje radnom snagom, kao i opcije smanjenja viška radne snage. Postoji nekoliko opcija smanjenja radne snage koje će se opisati, a to su smanjenje broja radnika, smanjenje plaća, degradacije, premještanje i podjela posla, prirodno osipanje, usavršavanje i mirovine. Četvrto poglavlje predstavlja empirijski dio istraživanja. Prikazat će se studija slučaja na primjeru poduzeća Uniline d.o.o., kroz strateške odrednice poduzeća, financijske pokazatelje, te opcije smanjenja viška radne snage. U zaključnom, petom poglavlju rada iznijet će se završna razmatranja na temelju prethodno prikazanih i analiziranih poglavlja.

## **2. ODREDNICE TRŽIŠTA RADA I STANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Tržište rada, kao i njegovo djelovanje predstavljaju jedno od najkompleksnijih, a samim time i najosjetljivijih tržišta. U najužem značenju, tržište rada predstavlja ponudu radnika i potražnju za tim istim radnicima, sam postupak pronalaženja zaposlenja, zapošljavanje, napredovanje, otkaze, čekanje na posao, konkurenciju u traženju posla i na samome poslu, te uspostavljanje ravnotežne razine nadnica na tom tržištu (Obadić, 2016, str. 204-205). S druge pak strane, Zakon o tržištu rada pruža opširnije tumačenje samog pojma tržišta rada. Prema navedenom Zakonu, donesenog od strane Hrvatskog sabora na sjednici 14. prosinca 2018. godine, uređuje se tržište rada kroz posredovanje pri zapošljavanju, profesionalno usmjeravanje, obrazovanje u cilju povećanja zapošljavanja radne snage, osiguranje za slučaj nezaposlenosti, mjere aktivne politike zapošljavanja, ostale aktivnosti u cilju poticanja prostorne i profesionalne pokretljivosti radne snage, novog zapošljavanja i samozapošljavanja, zapošljavanje na privremenim odnosno povremenim poslovima u poljoprivredi te ustroj, upravljanje i obavljanje djelatnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (Zakon NN, 118/2018-2333, 2018).

## 2.1. Odrednice tržišta rada

Prije nego se definiraju same odrednice tržišta rada, treba se prvenstveno utvrditi odnos između ukupnog broja stanovnika, radne snage, radno sposobnog stanovništva, zaposlenosti i same nezaposlenosti.

Tržište rada obuhvaća sveukupnost transakcija vezanih za kupoprodaju rada. Temeljni uvjet za djelovanje tržišta rada je postojanje radne snage kao resursa, odnosno robe. Radnik je samim time stekao osobno pravnu slobodu i istovremeno je postao i oslobođen od vlasništva nad sredstvima za sam proces proizvodnje. Sukladno s time javlja se vlasnik nad sredstvima za proizvodnju koji s njime nije proizvodio ili nije proizvodio sam.

Tržište rada predstavlja ukupnost ponude i potražnje. Laički rečeno može se konstatirati kako tržište rada označava i obuhvaća ponudu i potražnju radnika, uključuje njihovu pripremu, zapošljavanje, napredovanje, otkaze, čekanje na posao, konkurenciju prilikom traženja posla i na samom poslu, te sve ostale statuse vezane uz posao. Tržište rada je stoga uspostavljeno isključivo ako su zadovoljni uvjeti slobodnog kretanja robe, kapitala i rada, a može se promatrati na lokalnoj, nacionalnoj ili pak globalnoj.

Glavni subjekti na tržištu rada jesu poslodavac i radnik. Prema Zakonu o radu radnik se definira kao svaka fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca, dok se poslodavac definira kao svaka fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za koju određeni radnik u radnom odnosu obavlja zadane poslove (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17, 98/19).

Osnovu u proučavanju ekonomske strukture ukupnog stanovništva čini ekonomska struktura radne snage tj. aktivnog stanovništva. Kada od stanovništva izdvojimo one mlađe od 15 godina i starije od 65 godina tj. one koji nisu u radno sposobnoj dobi, dobit ćemo broj ljudi potencijalno raspoloživ za zapošljavanje odnosno stanovništvo koje je u dobi između 15. i 65. godine života i nalazi se na tržištu rada. U kategoriju radno sposobnoga stanovništva ubrajaju se i osobe zaposlene u oružanim snagama, zatvorenici i dr., a ako njih izdvojimo dobit ćemo potencijalne radne resurse. Među njima se nalaze i osobe koje žele posao, raspoložive su za rad, ali ne rade i ne traže posao jer misle da ga ne mogu naći. (Obadić, 2016, str. 206).

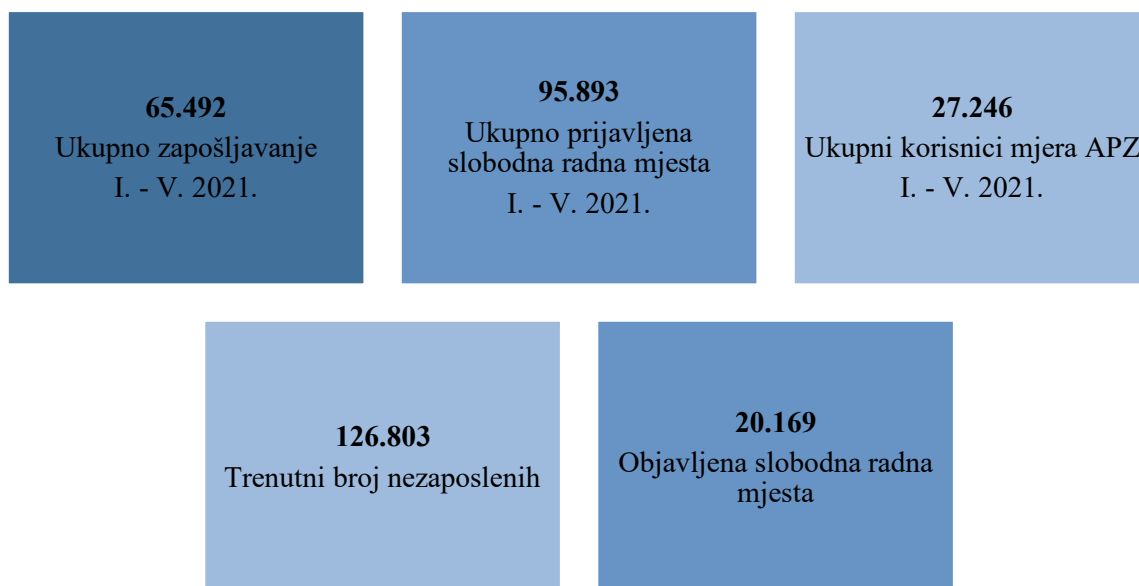
U trenutku pisanja ovog rada, našli smo se u novoj ekonomskoj krizi prouzročenoj pandemijom bolesti Covid-19. Zbog nove Covid situacije neke su se djelatnosti našle u problemima,

posebice trgovina na veliko i malo, prijevoz, djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanje hrane, prerađivačka industrija, zabava i rekreacija. Poduzimanje lockdown-a i drugih restriktivnih mjera u bitnome su imale, i još uvijek imaju, utjecaj na gospodarstvo, tržište rada i ljudske živote.<sup>1</sup> Naime, pod utjecajem krize, poslovanje u različitim gospodarskim sektorima suočava se s katastrofalnim gubicima koji utječu na njihovo djelovanje i solventnost.

## 2.2. Tržište rada u Republici Hrvatskoj

Tržište rada u Republici Hrvatskoj obilježava niska stopa zaposlenosti, nedostatak radne snage, neusklađenost obrazovanja i tržišta rada, nesigurnost i nezadovoljstvo samih radnika, ali i velika nezaposlenost među mlađom populacijom. Postoje mnogobrojni uzroci navedenog nezaposlenosti, a razlikuju se nekoliko vrsta, a to su normalna, strukturalna, ciklička, sezonska i frikcionalna nezaposlenost.

Skica 1. Statistika tržišta rada



Izvor: Izrada autora prema <https://www.hzz.hr/statistika/>, (12.06.2021.)

Nezaposlenost je stanje u kojemu se dio radno sposobnih članova društva ne može zaposliti primjereno svojim sposobnostima i kvalifikacijama, uz uobičajenu plaću. U nezaposlene osobe

---

<sup>1</sup> Bilić, A., Mokrović, D. (2021.) Očuvanje radnih mjesta u vrijeme krize, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, str. 525-552

ubrajaju se i svi oni članovi društva koji su djelomično zaposleni, ali njihova radna snaga nije u punoj mjeri iskorištena, ne rade puno radno vrijeme i nemaju primanja dostatna za normalno uzdržavanje. Nezaposlenost može biti otvorena i prikrivena. Razlikuju se četiri najvažnija tipa otvorene nezaposlenosti (Bejaković, 2003, str. 659 – 661):

1. frikcijska ili normalna nezaposlenost radnika koji mijenjaju posao ili ga prekidaju zbog nestašice materijala i drugih sličnih uzroka; taj oblik nezaposlenosti ujedno proizlazi iz nepodudarnosti ponude i potražnje rada;
2. sezonska nezaposlenost kao rezultat nemogućnosti obavljanja nekih poslova jer su vezani za godišnja doba ili ih onemogućuju vremenske nepogode;
3. tehnološka nezaposlenost; nastaje zbog tehničkih usavršavanja ili preusmjerenja proizvodnje, što čini zaposlene nepotrebnima u postojećem broju;
4. ciklička nezaposlenost; uzrokuju je poslovni ciklusi i drugi slični povremeni poremećaji tako da se osjetno smanjuju potrebe za radnicima, uz istodobno nesmanjenu ponudu.

Trenutno stanje na hrvatskom tržištu rada otkriva dosta nepovoljnu strukturu, ali i nezadovoljavajuću dinamiku promjena. Sedam je osnovnih pokazatelja tržišta rada, a prema zadnjim istraživanjima Hrvatska se nalazi među trima najlošije rangiranim članicama unutar Europske unije. Osnovni pokazatelji tržišta rada (<https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf>, 12.06.2021):

1. stopi nezaposlenosti,
2. stopi zaposlenosti,
3. stopi aktivnosti stanovništva,
4. udjelu dugotrajno nezaposlenih,
5. udjelu vrlo dugotrajno nezaposlenih,
6. prosječnom trajanju duljine radnog vremena,
7. stopi nezaposlenosti mladih.

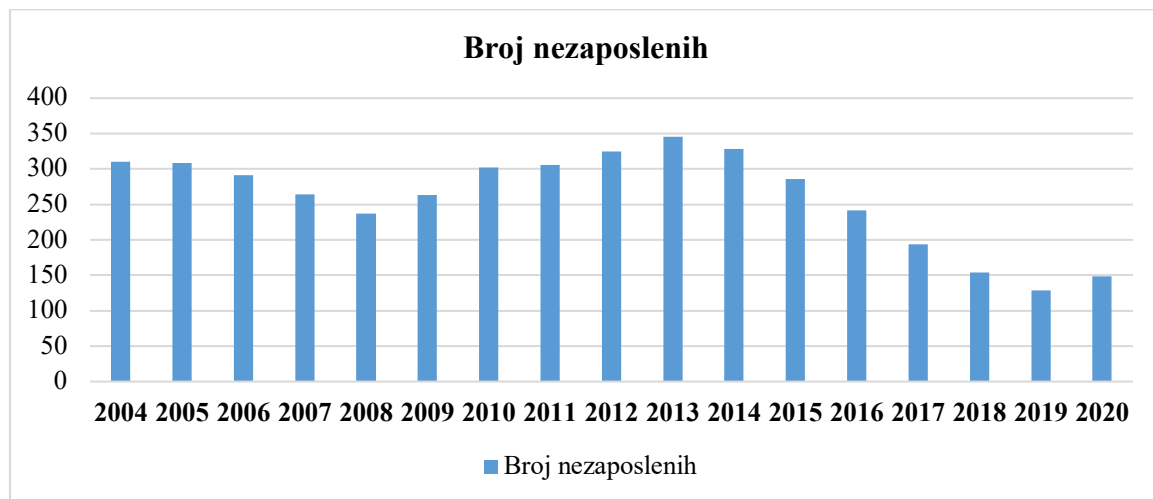
Prema Državnom zavodu za statistiku broj zaposlenih u RH se smanjio na 1.634,000 u četvrtom tromjesečju 2020, godine sa 1.678,000 u trećem tromjesečju 2020. godine što je vidljivo na doljnjoj slici (<https://tradingeconomics.com/croatia/employed-persons>, 12.06.2021.).

Slika 1. Kretanje zaposlenosti u Republici Hrvatskoj (u tisućama)



Izvor: <https://tradingeconomics.com/croatia/employed-persons>, 12.06.2021.

Grafikon 1.: Broj nezaposlenih osoba u RH od 2004. godine do danas



Izvor: Samostalna izrada autora prema: <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>, (09.06.2021.)

Iz navedenog grafikona vidljivo je da je najveći broj nezaposlenih zabilježen 2014. godine kada je on iznosio 345.112 i stopa nezaposlenosti je tada iznosila oko 22%. Najmanji broj nezaposlenih zabilježen je 2019. godine kada je nezaposlenost iznosila 128.650.

Kada se pak govori o nezaposlenosti među spolovima, tada su žene te koje teže pronalaze zaposlenje. Više je faktora zašto je tome tako, ali svakako jedan od najvažnijih faktora je taj da

postoje poslovi i zanimanja gdje ne postoji potražnja za ženskim osobama. Među razlozima ekonomske neaktivnosti muškaraca ubrajaju se školovanje i umirovljenje, dok su kod žena najčešće obiteljske i kućanske obveze. Dolje navedena tablica pokazuje ukupan broj muških i ženskih nezaposlenih osoba u promatranom razdoblju te njihov udio u ukupnom broju nezaposlenih.

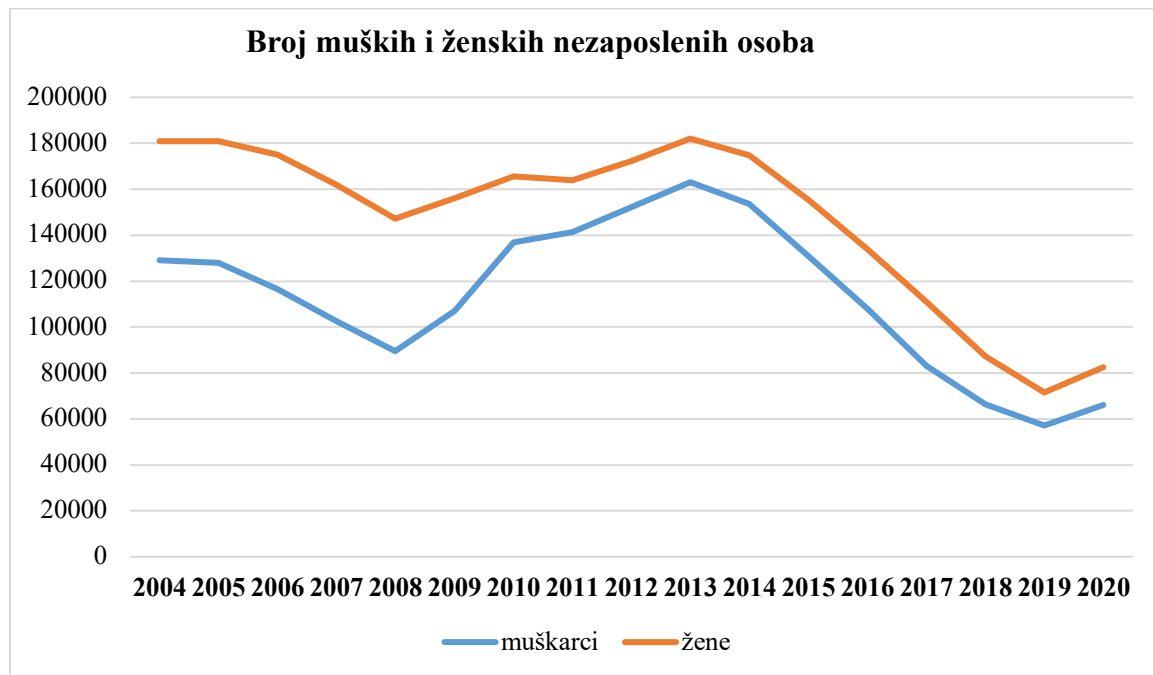
*Tablica 1.: Broj muških i ženskih nezaposlenih osoba i udio muških i ženskih nezaposlenih osoba u ukupnom broju nezaposlenih*

<b>Godina</b>	<b>Muškarci</b>	<b>Žene</b>	<b>Ukupno</b>	<b>Muškarci - (%)</b>	<b>Žene (%)</b>
<b>2004</b>	129029	180846	309875	41,6	58,4
<b>2005</b>	127944	180795	308739	41,4	58,6
<b>2006</b>	116519	175097	291616	40,0	60,0
<b>2007</b>	102482	161964	264446	38,8	61,2
<b>2008</b>	89541	147200	236741	37,8	62,2
<b>2009</b>	107115	156059	236174	40,7	59,3
<b>2010</b>	136806	165619	302425	45,2	54,8
<b>2011</b>	141409	163924	305333	46,3	53,7
<b>2012</b>	152079	172244	324323	46,9	53,1
<b>2013</b>	163070	182042	345112	47,3	52,7
<b>2014</b>	153484	174702	328186	46,8	53,2
<b>2015</b>	130698	155208	285906	45,7	54,3
<b>2016</b>	107947	133913	241860	44,6	55,4
<b>2017</b>	83145	110823	193968	42,9	57,1
<b>2018</b>	66402	87139	153541	43,2	56,8
<b>2019</b>	57125	71525	128650	44,4	55,6
<b>2020</b>	66070	82576	148646	44,4	55,6

Izvor: samostalna izrada autora prema: <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>, (08.06.2021.)

U tablici je vidljivo kako je broj nezaposlenih bio najveći 2013. godine, u toj godini u Hrvatskoj bilo je 163.070 muških nezaposlenih osoba, što čini 47,3% ukupnog broja nezaposlenih, gdje je ženskih nezaposlenih osoba bilo 182.042, što iznosi 52,7% ukupnog broja nezaposlenih. Kroz sve prikazane godine broj ženskih nezaposlenih osoba bio je veći nego broj muških nezaposlenih osoba.

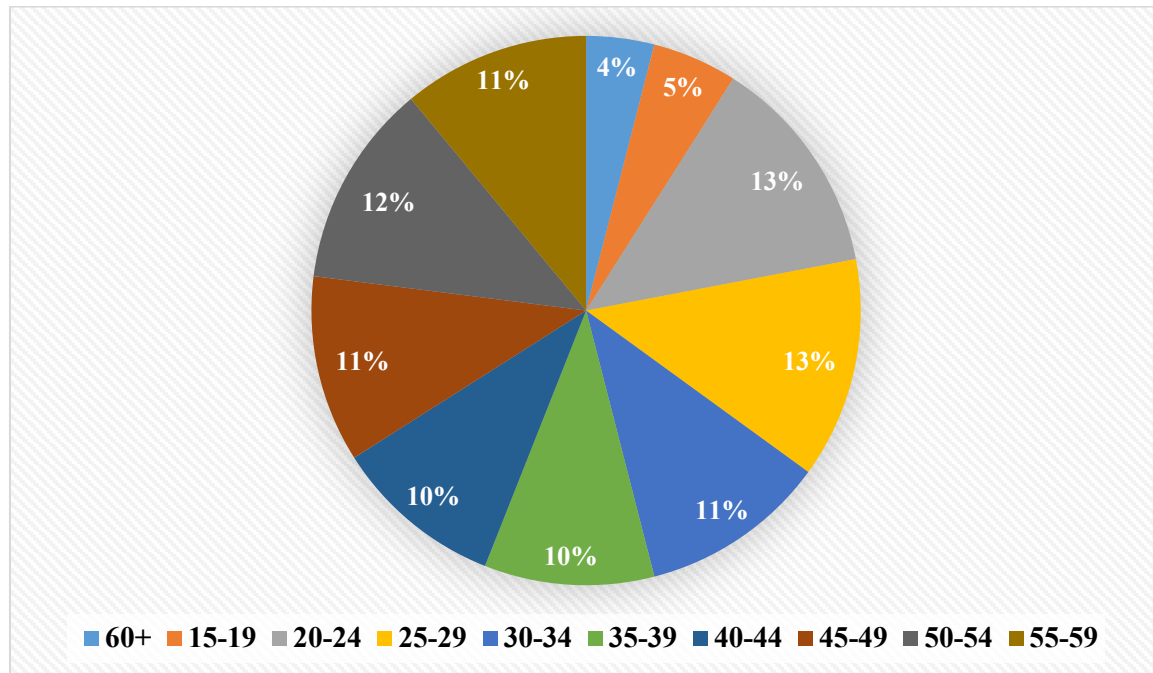
Grafikon 2. Broj muških i ženskih nezaposlenih osoba u razdoblju od 2004. do 2020. godine



Izvor: samostalna izrada autora prema: <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1> (08.06.2021.)

Važan aspekt u strukturi nezaposlenih je analiza prema dobnim skupinama. Takva nam analiza daje uvid u potencijalne probleme u kojima se Republika Hrvatska nalazi, te u kojima bi se isto tako mogla pronaći u budućnosti. Sljedeći grafikon predočit će sliku i odnos broja nezaposlenih po dobnim skupinama.

Grafikon 3. Raspodjela nezaposlenosti po dobnim skupinama



Izvor: samostalna izrada autora prema: <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tipIzvjestaja=1>, (10.06.2021.)

Navedeni grafikon prikazuje sliku broja nezaposlenih prema dobnim skupinama. Ukupan broj nezaposlenih iznosi 4.432,542 osoba te je dobiven zbrajanjem svih dobnih skupina kroz sve promatrane godine. Dobiveni postoci su pak udjeli zbroja broja nezaposlenih pojedinačne dobne skupine podijeljen s ukupnim brojem nezaposlenih osoba pomnožen s brojem 100.

Nezaposlenost prema razini obrazovanja u Republici Hrvatskoj porasla je u svim obrazovnim skupinama za vrijeme krize. Iz dolje prikazane tablice vidi se da kontinuirano tijekom godina najveći broj nezaposlenih ljudi ima završenu srednju školu te doseže svoj maksimum 2013. godine. U istoj toj godini može se vidjeti da je veliki broj ljudi sa završenim fakultetom bio nezaposlen te je obilježio rast od 143% od 2008. do 2014. To je bio najveći rast među navedenim skupinama tijekom krize u Hrvatskoj. To predstavlja veliki problem za Republiku Hrvatsku i ukazuje na sveprisutni problem strukturne neusklađenosti obrazovnog sustava i stvarnih potreba na tržištu rada, kao i na ukupnu gospodarsku politiku vođenu kroz povijest, koja je rezultirala trenutnom situacijom u kojoj mladi školovani stručnjaci nisu u mogućnosti plasirati se na tržište rada nakon školovanja.



Tablica 2. Broj nezaposlenih osoba prema razini obrazovanja

Razina Godina	(0) Bez i škole nezavršena osnovna škola	(1) Završena osnovna škola	(2) Srednja škola	(3) Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	(4) Fakultet, akademija, magisterij, doktorat	Ukupno
2004	20989	71001	197385	8481	12019	309875
2005	19679	71240	196797	9065	11957	308739
2006	19311	69775	181527	9259	11744	291616
2007	18550	65641	161102	8519	10634	264446
2008	17011	59909	142827	7641	9353	236741
2009	17476	64246	160751	9296	11404	263174
2010	18068	70852	186875	11593	15037	302425
2011	17443	68575	189318	12664	17333	305333
2012	18136	68829	201632	15271	20456	324323
2013	18357	71326	215766	17549	22114	345112
2014	17688	67740	202266	17695	22797	328187
2015	15664	59222	174449	15931	20641	285906
2016	14154	50070	144147	14509	18980	241860
2017	11997	39775	113218	12415	16562	193967
2018	9611	30818	89318	10145	13650	153542
2019	8087	25109	75060	8559	11835	128650
2020	8297	27134	90895	10557	13940	150824
2021	7498	27473	94151	11038	13859	154019

Izvor: izrada autora prema podacima <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tiplzvjestaja=1>, 12.06.2021.

Navedeno ukazuje na veliku neusklađenost između obrazovnog sustava i stvarnih potreba na tržištu rada. Jedan od razloga što mladi nisu u mogućnosti pronaći posao je što poslodavci pri zapošljavanju traže određeno praktično iskustvo, odnos 1 do 3 godine radnog iskustva prije

zaposlenja. Nezaposlenost mladih mora se gledati s opće ekonomske slike i stanja u obrazovnim i institucionalnim praksama te nedostatku komunikacije između njih.

Stanje na tržištu rada u Republici Hrvatskoj vrlo je nepovoljno. Nema nikakve dvojbe da je tržište rada opterećeno strukturnim manjkavostima, pri čemu svakako valja napomenuti obrazovni sustav, odnosno njegovo nezadovoljstvo potražnje na dinamičnom tržištu rada. Razvoj i tehnološki napredak su ti koji grade veću potrebu za visokoobrazovanom radnom snagom koju stoga tržište rada i lakše apsorbira i dalje infiltrira na tržište rada. To pokazuju prvenstveno podaci o rastućem udjelu visokoobrazovanih osoba u ukupnom broju zaposlenih te o bržoj i većoj zaposlenosti visokoobrazovanih u odnosu na niže obrazovane osobe iz kontingenta nezaposlenih prijavljenih na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. No, paralelno s time, postoji i rastuća razina nezaposlenosti i u ovom dijelu radne snage koja sugerira postojanje nekompatibilnosti obrazovnog sustava u sferi visokog obrazovanja i dinamičnih potreba tržišta rada.

Kao i u ostatku svijeta, tako i u Hrvatskoj, već pri samoj naznaci početka krize, radnici su se gotovo odmah našli na meti poslodavaca, na način da ih proglašavaju gospodarskim viškovima, te im radni odnosi prestaju poslovno uvjetovanim otkazima. Dolazi do povećanja stope nezaposlenosti koja se na svjetskoj razini popela na 8,4 % u travnju 2020. godine.<sup>2</sup> Istovremeno, u Republici Hrvatskoj, broj nezaposlenih u travnju 2020. godine, prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, viši je za 15.773, dakle nezaposlenost je povećana za 11,0 %.

Institucije, propisi na tržištu rada općenito se uvode kako bi se poboljšala zaposlenost i sigurnost prihoda radnika, putem novčanih naknada i programa socijalne sigurnosti. Politike zapošljavanja te mjere za potporu poslodavcima i zaštitu radnicima od rizika nezaposlenosti, implementirane su u mnogim državama kao trenutačan odgovor na nastalu krizu. Najčešće korištene mjere jesu: potpore za održavanje radnih mjesta, potpora plaća, inicijative za skraćivanje radnog vremena, privremena suspenzija plaćanja poreza i socijalnih davanja i slično.

---

<sup>2</sup> OECD. Unemployment rates, OECD, dostupno na: <http://www.oecd.org/newsroom/unemployment-rates-oecd-update-june-2020.htm> (pristupljeno 15.09.2021.)

### 3. SMANJENJE VIŠKA RADNE SNAGE

Svjetska tržišta rada kroz povijest su često bila obilježena kolektivnim otpuštanjima radnika, najčešće prouzročenih ekonomskim krizama. Takav primjer predstavlja ekonomska kriza 2008. godine, kada se usporavanje ekonomskog rasta odrazilo na smanjenu količinu proizvodnje, a time i na smanjenje potrebe za radnom snagom. Danas je takvo smanjenje prouzročila pandemija koronavirusom.

Potražnja za radnicima unutar 2020. godine pala je za više od četvrtine u odnosu na 2019. godinu, prema podacima HGK, Hrvatske gospodarske komore. Ovisno i epidemiološkoj situaciji koja je još uvijek prisutna, povećanu potražnju za radnicima mogao bi imati isključivo turistički sektor. Upravo zbog turističkog sektora u Republici Hrvatskoj, 2021. godina je možda pokazala ono što se unatoč krizi nije očekivalo, porast turističkog prometa sa svih vodećih tržišta.<sup>3</sup> U turizmu su krajem kolovoza dosegnuti rezultati na razini 60% iz 2019. godine.

Primarni cilj ovog poglavlja je definiranje radne snage, potom pojam radne snage, te opcije smanjenja radne snage kroz nekoliko potpoglavlja – smanjenje broja radnika, smanjenje plaća, degradacije, premještanje i podjela posla, prirodno osipanje, usavršavanje, te na samom kraju i mirovine.

#### 3.1. Definiranje radne snage

Prema definiciji Hrvatske enciklopedije, radna se snaga definira kao ukupnost čovjekovih fizičkih i duhovnih sposobnosti koje se mogu koristiti za proizvodnju uporabnih vrijednosti bilo koje vrste. Radna snaga stoga je osnovni čimbenik proizvodnih snaga svakoga društva, a kao roba na tržištu pojavljuje se prvenstveno u modernom kapitalističkom načinu proizvodnje, kao roba ona ima svoju vrijednost, ali i uporabnu vrijednost.<sup>4</sup> Vrijednost radne snage društveno je priznata količina rada potrebna za njezinu reprodukciju (za proizvodnju sredstava za život

---

<sup>3</sup> [www.htz.hr](http://www.htz.hr) (pristupljeno 15.09.2021.)

<sup>4</sup> [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (pristupljeno 15.09.2021.)

radnika, ali samim time i njegove obitelji). Kao uporabna vrijednost radna snaga ima sposobnost stvaranja robe, tj. vrijednosti i viška vrijednosti.

Radna snaga ili drugim nazivom aktivno radno stanovništvo sastoji se od svih onih zaposlenih osoba koje se bave nekim aktivnim zanimanjima i osoba koje rade u poljoprivredi i svih onih nezaposlenih osoba koje su i dalje prijavljene na zavodu za zapošljavanje, osoba koje odslužuju vojni rok ili su na izdržavanju kaznenog roka, a kasnije su bili ekonomski aktivni, razvrstanih prema ekonomskoj aktivnosti.

### **3.2. Upravljanje radnom snagom**

Upravljanje radnim snagom je jedan institucionalni proces koji maksimizira razinu izvedbe i kompetencije za određenu organizaciju. Navedeni proces uključuje sve aktivnosti potrebne za održavanje produktivne radne snage, kao što su upravljanje terenskom službom, upravljanje ljudskim resursima, potom upravljanje izvedbom i odlukom, prikupljanje podataka, zapošljavanje, planiranje, predviđanje, raspoređivanje, te na samom kraju i analitika.

Može se stoga reći kako upravljanje radnom snagom pruža zajednički set alata i softvera temeljenih na izvedbi koji podržavaju organizacijsko upravljanje, nadzornike iz prve linije, menadžere i radnike u proizvodnji, kao i u distribuciji, potom transportu i na samom kraju i u maloprodaji.

Dva su ključna aspekta usmjerenosti na potražnju i optimiziranje, ali upravljanje radnom snagom također može uključivati i<sup>5</sup>:

- predviđanje opterećenja i potrebnog osoblja,
- uključivanje zaposlenika u proces raspoređivanja,
- upravljanje radnim vremenom i računima,
- analiza i praćenje cjelokupnog procesa.

---

<sup>5</sup> Brčić, D., Šimunović, Lj., Slavulj, M. (2016.) Upravljanje prijevoznom potražnjom u gradovima. Sveučilište u Zagrebu

Brigom o svojim zaposlenicima, uspješne tvrtke su te koje potiču svoje zaposlenike na iskazivanje vlastitih ideja. Takvo postavljanje određene tvrtke dovodi do opstanka na tržištu koje je u posljednje vrijeme u konstantnoj promjeni i zahtjeva uvijek nove načine razmišljanja. Suvremena istraživanja dokazuju kako upravo dobro motivirani zaposlenik je taj koji je produktivan i kreativniji u postizanju organizacijskih ciljeva u usporedbi pak s onima kod kojih je motivacija slabija. Motivacija kao stimulacija zaposlenika određene organizacije je ta koja predstavlja osnovu za razvoj kapaciteta, ali i ostvarenje boljih performansi.

Suvremeno upravljanje radnom snagom može se podijeliti u četiri cjeline:

1. zapošljavanje,
2. edukacija i razvoj,
3. motiviranje i nagrađivanje,
4. strategija i vodstvo.

Ukratko, proces zapošljavanje je sastavni, ali i najvažniji dio upravljanja radnom snagom. Također kako bi se u potpunosti ostvarile sve mogućnosti zaposlenika, potrebno je kvalitetno voditi brigu o njima, njihovim potrebama i zahtjevima, ali i razvoju i motiviranosti kao jednom od najvažnijih čimbenika uspješnosti.

### **3.3. Opcije smanjenja viška radne snage**

Smanjenje viška radne snage ogleda se kroz sljedeće opcije:<sup>6</sup>

1. smanjenje broja radnika,
2. smanjenje plaća,
3. degradacije,
4. premještaji i podjela posla,
5. prirodno osipanje,
6. usavršavanja,
7. mirovine.

---

<sup>6</sup> <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2522/datastream/PDF/view>

### *3.3.1. Smanjenje broja radnika*

Smanjenje broja radnika je privremeni ili trajni prestanak rada zaposlenog ili pak određene grupe zaposlenika (kolektivni otkaz) iz različitih razloga, ali prvenstveno se može uvrstiti promjena osoblja ili smanjenje samog broja osoblja u određenoj organizaciji.

Ako dođe do toga da određeni poslovni subjekt zapadne u krizu i suoči se s mogućnošću smanjenja broja radnika onda je moguće učiniti na dva načina, prvi je način da otpuste radnici, a drugi je način da se ostavi isti broj radnika, ali da im se skrate radni sati. Obje navedene opcije imaju svoje prednosti i nedostatke i svako bi poduzeće trebalo razumjeti posljedice koje donesena odluka donosi.

Tvrtke vrlo često smanjuju broj radnika kako bi mogle smanjiti troškove i uskladiti broj zaposlenih s količinom posla koji je u tom trenutku dostupan. Moguće je otpustiti radnike na dva načina, to je trajno opuštanje ili pak samo privremeno opuštanje dok se tvrtka ne nađe u boljoj poziciji.

Možda je smanjenje osoblja unaprijed skupo zbog otpremnina i troškova otkupa, na kraju se štedi najviše novca. Smanjivanjem broja zaposlenika smanjuje se broj zaposlenih za koje se plaćaju doprinosi zdravstvenom i mirovinskom osiguranju. Također ako tvrtka ima manje zaposlenih, troši manje na plaću i porez na nezaposlenost. Ako se posao pojača u budućnosti i ponovno se osobe zaposle, postoji mogućnost da se nove zaposlenike zaposli po nižim stopama plaća.

Smanjivanje sati može kratkoročno uštedjeti novac jer ne mora se platiti troškove otpremnine. Smanjivanje sati bolje je za zaposlenike jer uzimaju samo minimalno smanjenje plaće, umjesto da potpuno izgube posao, a bolje je za cjelokupno gospodarstvo, jer je manja vjerojatnost da će ti radnici dobiti naknadu za nezaposlenost ili imaju potrebu za drugom vladinom pomoći.

### *3.3.2. Smanjenje plaća*

Člankom 15. Zakona o radu (NN 98/19) propisano je da se ugovor o radu sklapa u pisanom obliku, a jedan od bitnih stavki je i plaća, odnosno osnovna plaća, dodaci na plaću te razdoblja isplate primanja na koja radnik ima pravo. Poslodavac je dužan svakom radniku obračunati i isplatiti plaću u iznosu utvrđenom ugovorom o radu. Plaća se isplaćuje nakon obavljenog rada, u novcu i to najkasnije do petnaestog dana u idućem mjesecu. Poslodavac je dužan, najkasnije

petnaest dana od dana isplate plaće, radniku dostaviti obračun iz kojeg je vidljivo kako je taj iznos utvrđeni. Poslodavac koji na dan dospelosti ne isplati plaću ili je ne isplati u cijelosti, dužan je do kraja mjeseca u kojem je dospjela isplata plaće, radniku dostaviti obračun iznosa koje je bio dužan isplatiti. Obračuni su ovršne isprave.

Nadalje, imajući na umu da je ugovor o radu dvostrano obvezujući pravni akt koji nastaje suglasnošću volje poslodavca i radnika o svim elementima radnog odnosa, tako postoji i suglasnost volja o plaći. Stoga, ako su poslodavac i radnik ugovorom o radu kojim je zasnovan radni odnos odredili i svotu plaće radnika, tako ugovorenu plaću poslodavac nije u mogućnosti mijenjati donošenjem jednostrane odluke, već je za promjenu iste potrebna suglasnost objiju strana, dakle i radnika.

U slučaju kada poslodavac zbog nelikvidnosti ili drugih gospodarskih razloga nije u mogućnosti isplaćivati plaću u ugovorenom iznosu, može radnicima predložiti smanjivanje plaće, odnosno izmjenu ugovora o radu s nižom plaćom, s tim da, pritom, mora poštovati uredbe o visini minimalne plaće, propisane Zakonom o minimalnoj plaći (NN 118/2018).

Stoga može se zaključiti kako jednostranom odlukom poslodavca o smanjenju plaće nije dopušteno, već ako sam poslodavac radniku želi iz bilo kojeg razloga smanjiti plaću, potrebno je najprije da mu ponudi aneks ugovora o radu kojeg on može, ali i ne mora prihvatiti. Za izmjenu o smanjenju plaće potrebna je pisana suglasnost radnika, isti je potpuno samostalan, ali i slobodan prilikom donošenja odluka o tome želi li potpisati aneks ugovora o radu. S druge strane pak strane, ako radnik zbog bilo kojeg razlika se ipak odluči da ne potpiše ponuđeni aneks, poslodavac mu i dalje ne smije jednostrano isplatiti smanjeni iznos plaće. Ukoliko bi poslodavac ipak isplatio smanjeni iznos plaće, radnik svoj iznos može potraživati pomoću prethodno navedenog obračuna plaće putem Financijske Agencije (ako je obračun izračunat na osnovu punog iznosa plaće) ili može podići tužbu protiv poslodavca, radi isplate razlike plaća.

Nakon što je radnik odbio potpisati izmijenjeni ugovor o radu sa smanjenom plaćom, a poslodavac i dalje želi izmjenu, isti može u skladu s člankom 123. Zakona o radu (NN 93,14, 127/17,98/19) pokrenuti postupak otkazivanja s ponudom izmijenjenog ugovora o radu s nižom plaćom, navodeći kao opravdani razlog za otkaz gospodarske razloge, s tim da je postupak otkazivanja jednaki kao u svakom drugom slučaju redovitog otkaza bez krivnje radnika. O ponudi za sklapanje ugovora o radu pod izmijenjenim uvjetima, radnik se mora izjasniti u roku koji odredi poslodavac, a ne smije biti kraći od osam dana.

Ako radnik i dalje ne prihvati ponudu, stari ugovor o radu se otkazuje što znači da će istekom otkaznog roka prestati njegov radni odnos kod tog poslodavca. S druge pak strane, ako radnik prihvati ponudu izmijenjenog ugovora, ali s takvom ponudom ipak nije zadovoljan, i dalje ima pravo pred nadležnim sudom osporavati dopuštenost takvog otkaza ugovora.

Dakle, i u novonastalim okolnostima epidemije bolesti COVID-19, za poslodavca i dalje postoji dužnost ispunjavanja obveza prema radnicima u skladu sa Zakonom o radu (NN 93,14, 127/17,98/19), odnosno dužnost primjene svih zakona i propisa kao i u redovitim uvjetima. To se odnosi i na način utvrđivanja i isplate plaće.

### *3.3.3. Degradacije*

Još jedna stavka kod smanjenja viška radne snage jesu degradacije. Svatko tko je suočen s degradacijom, odnosno premještanjem na drugo radno mjesto, teško da neće pomisliti kako nije „dovoljno sposoban“ za obavljanje svog posla. U napetom poslovnom okruženju kakvo je, nažalost, već duže vrijeme u Hrvatskoj, ljudi se uglavnom bore najviše za to da zadrže svoje radno mjesto. Postoje tako tri vrste zaposlenika: oni koji rade za druge, ali vrlo rijetko preuzimaju odgovornost za (ne) uspjeh; oni koji rade taman toliko koliko je potrebno da zadrže posao i oni kojima nikad ono što naprave nije dovoljno.

Najčešće se javlja degradiranje starijih radnika i to iz razloga što se poslodavcu isplati zaposliti mlađe radnike. Jedan od razloga jest ako poslodavac zaposli radnika mlađeg od 30 godina života na ugovor na neodređeno vrijeme, pet je godina oslobođen obaveze obračuna i uplate doprinosa na plaću.<sup>7</sup> Ta je mjera poslodavcima zanimljiva jer su im mjesečni troškovi plaće niži za oko 17 %.

### *3.3.4. Premještaji i podjela posla*

Unutar radnih jedinica organiziraju se niži oblici ovisno o mjestu rada i podjeli poslova u procesu rada. „Podjela rada je temeljno načelo organizacije, ona je temelj svake organizacije,

---

<sup>7</sup> [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) Zakon o doprinosima NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16, 106/18 (pristupljeno 15.09.2021.)



zapravo bez nje niti nema organizacije. Tek kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi, organizacija je nužna, kako bi se povezali i koordinirali podijeljeni radovi.“<sup>8</sup> Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Tim se aktivnostima određuje što osoba koja radi određeni posao treba obaviti u organizaciji.

Rotacija posla znači da radnici povremeno razmjenjuju radna mjesta. Rotacija posla omogućuje radnicima širenje svog iskustva. Periodično je pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada. Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa treći. Mnoge tvrtke usvojile su rotaciju zaposlenika kao način povećanja fleksibilnosti i izbjegavanja otpuštanja. Međutim, rotacija posla ima i nedostatke. Troškovi obuke se povećavaju, a premještanje radnika u novu poziciju smanjuje produktivnost.

### 3.3.5. *Prirodno osipanje*

Predviđanje potražnje ljudskih resursa ne temelji se samo na procjenama o radnim mjestima koja bi u određenom periodu trebalo „otvoriti“, nego i o procjenama o radnim mjestima koja bi u tom periodu trebalo „ugasiti“ zbog osipanja radne snage (npr. povodom odlaska u mirovinu, raskida radnog odnosa ili odlaska u drugu organizaciju). Za organizaciju je posebno važno da se utvrde i analiziraju razlozi za osipanje kadrova, naročito mladih i perspektivnijih radnika. Važno je u svakom trenutku biti u kontaktu sa zaposlenicima, kako bi se znali pravi razlozi za njihovo nezadovoljstvo. Jedino se na taj način mogu utvrditi činjenice značajne za realno i cjelovito sagledavanje stvari, te planiranja kako zadržati kadrove. Isto tako metoda prirodnog osipanja radne snage može doći iz brojnih razloga: zbog uvođenja novih tehnologija, smanjenja organizacije i drugih organizacijskih promjena, teškoća u poslovanju, smanjenja obima posla na određenim radnim mjestima i slično.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

<sup>9</sup> Matković, T., Marčelić, S. (2020.) Projekcije podudarnosti dostupne radne snage i potreba tržišta rada do 2030 godine, Matica hrvatskih sindikata, Zagreb

### 3.3.6. *Usavršavanja*

Podržavanjem cjeloživotnog obrazovanja radnika<sup>10</sup>, ulaže se u razvoj njihovih specijalističkih znanja i vještina potrebnih za učinkovito obavljanje posla i implementaciju novih znanja u sve segmente poslovanja. Obrazovanje podrazumijeva kontinuirano proširivanje postojećih i usvajanje novih znanja i vještina radnika, sa svrhom stalnog unaprjeđivanja i razvoja njihovih kompetencija, a u skladu s tim i njihovog radnog učinka. Obrazovanje potiče i razvija prilagodljivost i spremnost radnika za obavljanje različitih poslova te njihovo pravodobno i primjereno reagiranje za različite zahtjeve posla i uvjete rada.

### 3.3.7. *Mirovine*

Mirovine se razlikuju prema nekoliko kriterija, odnosno prema uvjetima koje pojedinac treba ispuniti za odlazak u mirovinu ili stjecanje prava na nju, a pojedine skupine osiguranika imaju povoljnije uvjete za umirovljenje.

Prema uvjetima koje treba ispuniti mirovine mogu biti starosna, prijevremena starosna mirovina, invalidska i obiteljska mirovina.

Pravo na starosnu mirovinu stječe pojedinac s navršenih 65 godina života i najmanje 15 godina mirovinskog staža. Pravo na starosnu mirovinu za dugogodišnjeg korisnika ima osoba s navršenih 60 godina života i 41 godinom staža u mirovinskom osiguranju.<sup>11</sup> U navedenih 41 godinu staža osiguranja uračunava se sav staž osiguranja u efektivnom, odnosno stvarnom trajanju.

Pravo na prijevremenu mirovinu stječe osoba s navršenih 60 godina života i 35 godina mirovinskog staža. Polazni faktor za određivanje prijevremene starosne mirovine trajno se smanjuje za 0,2% za svaki mjesec ranijeg ostvarivanja prava na mirovinu prije navršenih godina života osiguranika propisanih za redovitu starosnu mirovinu, a neovisno o dužini mirovinskog staža.

---

<sup>10</sup> [www.cjelozivotno-ucenje.hr](http://www.cjelozivotno-ucenje.hr) (pristupljeno 15.06.2021.)

<sup>11</sup> [www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr) (pristupljeno 15.06.2021.)

Dva su uvjeta za ostvarenje prava na invalidsku mirovinu (<https://www.mirovinsko.hr/hr/invalidska-mirovina/170>, 12.06.2021.):

1. postojanje djelomičnog ili potpunog gubitka radne sposobnosti,
2. uvjet staža.

Djelomični gubitak radne sposobnosti postoji kada kod osobe postoji smanjenje radne sposobnosti, a povezano sa zdravstvenim stanjem pojedinca, životnu dob, naobrazbu i sposobnost ne može se profesionalnom rehabilitacijom osposobiti osobu za rad na drugim poslovima s punim radnim vremenom, ali zato može raditi 70% radnog vremena na određenim, za osobu prilagođenim poslovima koji odgovaraju njegovim dosadašnjim poslovima i to iste ili slične razine obrazovanja. Za razliku od djelomičnog, potpuni gubitak radne sposobnosti javlja se tada kada osoba ima trajni gubitak radne sposobnosti bez preostale radne sposobnosti.

Svota mirovine računa se tako da se osobni bodovi pomnože s mirovinskim faktorom i aktualnom vrijednošću mirovine. U svotu mirovine uračunava se i dodatak na mirovinu, a on se utvrđuje na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o dodatku na mirovine ostvarene prema Zakonu o mirovinskom osiguranju.

## **4. STUDIJA SLUČAJA: Uniline d.o.o.**

Uniline, društvo s ograničenom odgovornošću za turizam, trgovinu i putnička agencija – Pula, bavi se djelatnošću putničkih agencija i turoperatora, zastupanjem domaćih i stranih putničkih agencija i ugostiteljskih tvrtki, iznajmljivanjem vozila, te trgovačkom djelatnošću.

Društvo je osnovano 1996. godine sa glavnim sjedištem u Puli. Djelovanje i rad organizira se preko poslovnica i zastupnika diljem Hrvatske. Poslovnice se nalaze u Zagrebu, Puli, Splitu i Dubrovniku. Predstavljaju turističku tvrtku u Hrvatskoj, a njihov je cilj pozicioniranje kao destinacijska kompanija, s fokusom na turističko individualno i grupno putovanje koje se odvija tokom cijele godine. Osim poslovanja u jugoistočnoj Europi, razvijaju se i na dalekim tržištima poput Azijskog, te južne Amerike.

Organizacijska struktura Unilinea se sastoji od sektora Uprave (administracija), Kontrolinga, Financija, Turizma (prodaja, nabava, zakup), IT, Rent a Car (prodaja, nabava), te Trgovine.<sup>12</sup>

Tvrtka Uniline d.o.o. 2018. godine bilježi ukupan prihod u iznosu od 416 milijuna kuna, što bi značilo rast od 11% u odnosu na prethodnu godinu. Sama dobit prije oporezivanja organski raste na 16%, a broj zaposlenika porastao je za 10%.<sup>13</sup>

### **4.1. Strateške odrednice poduzeća**

Strategiju možemo definirati kao očekivanje da će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene koje nastaju u njenom svakodnevnom okruženju. Te promjene mogu biti nepredvidive i dugotrajne, dovesti do destabilizacije poduzeća u odnosu na konkurenciju. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine na koje se poduzeće odnosi na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja. U tom kontekstu strateški je plan vremenski određen skup aktivnosti poduzeća, napravljen radi postizanja ciljeva poduzeća, putem jačanja postojeće strategije. Sve se više javlja potreba za stratejskim planiranjem, odnosno uočavanje mogućih utjecaja u budućnosti na neometano odvijanje poslovanja poduzeća

---

<sup>12</sup> [www.uniline.hr](http://www.uniline.hr) (Pristupljeno dana 26.09.2021.)

<sup>13</sup> [www.uniline.hr](http://www.uniline.hr) (Pristupljeno dana 26.09.2021.)

Preuzimanje E-Toursa, ono je što je doprinijelo kao strateški korak jačanju prodaje, jer je cilj bio taj da usavrše i omoguće prodavanje avionskih karata i organizaciju korporativnih putovanja. Uniline d.o.o. je također nositelj franšize Europcara sa rent a car poslovnica, što ga svrstava u vodeće rent a car kompanije u Hrvatskoj. Kompanija postiže značajne rezultate ponajviše zahvaljujući stručnom i iskusnom kadru, te uspješnoj suradnji sa poslovnim partnerima, kao i ulaganjem u nova tržišta, tržišne niše te razvoj tehnologije. U 2019. godini postali su putnička lider kompanija u Hrvatskoj, zahvaljujući njihovoj strategiji da ojačaju poslovanje u novim potencijalnim segmentima, pokrenu razvoj novih nišnih proizvoda, te otvore nova tržišta.

#### **4.2. Utjecaj pandemije na poslovanje Unilinea**

Od početka pandemije uložili su velike napore kako bi poslovanje i ponudu prilagodili novonastalim uvjetima i izmijenjenim očekivanjima gostiju. Nastojali su osigurati kvalitetnu podršku i pravovremene informacije gostima, ali i partnerima na domaćem tržištu i u inozemstvu s kojima su u kontinuiranom kontaktu od samog početka epidemije. Uniline se fokusirao na ponudu konkurentnih cijena te su omogućili fleksibilnost u dolascima i mogućnostima promjena, te su tako gostima olakšali odabir destinacija. Za 2021. godinu postojao je optimizam, iako smo svi očekivali vrlo dinamičnu i neizvjesnu godinu. Godina u znaku pandemije i smanjene razine aktivnosti u odnosu na 2019. godinu, a koju će u većem dijelu obilježiti last minute rezervacije. Generalno, na razini 2021. godine, očekivalo se da bi se moglo ostvariti otprilike 60 posto financijskih rezultata 2019. godine. Godina 2021. je ipak sve iznenadila i bila jako dobra naspram predviđanjima.

U prvom dijelu godine usmjerili su se na individualne goste, domaće i strane, a upravo su prethodnu godinu iskoristili za unaprjeđenje online poslovanja. Objavili su novu web stranicu Unilinea te gostima omogućiti još jednostavniju i sigurnu rezervaciju svih usluga. Također, u postsezoni očekuje se i realizacija određenog dijela grupnog segmenta koji je izrazito važan za hrvatski turizam, no to naravno ovisi o stabilizaciji epidemiološke situacije te realizaciji plana procjepljivanje domaćeg i stranog stanovništva.

Što se tiče radne snage, u veljači 2020. godine bilo je zaposleno oko 158 radnika, koji je u rujnu 2020. godine iznosio 117, a u rujnu 2021. godine on iznosi 110, o čemu će više biti riječi u sljedećem poglavlju.

Tijekom 2020. godine su zbog visoke razine neizvjesnosti, kontinuirano provođena tržišna i marketinška istraživanja (operativne prodajne aktivnosti) i održavani odnosi sa ključnim partnerima na svim tržištima. Istraživanja su prije svega bila usmjerena na prepoznavanje odnosno definiranje „novog normalnog“ ponašanja partnera i gostiju u vremenima nakon pandemije, a kako bi se optimalno pripremili za poslovanje u budućim razdobljima. Istodobno, tijekom cijele 2020. godine, nastavljen je aktivan rad na razvoju vlastitog operativnog softwera, koji je djelomično stavljen u produkcijsku fazu.

Ulaskom u 2020., Covid-19 kriza donosi visoku razinu neizvjesnosti u kontekstu globalne razine putovanja uslijed potencijalne promjene u ponašanjima i preferencijama prosječnog putnika/turista. Očekivani su pomaci u 2020. godini međutim isti se nisu ostvarili u skladu sa očekivanjima i došlo je do pomaka u 2021. Odgovarajući na krizna kretanja, pokrenuta je opsežna obrada tržišta pri čemu su locirani ključni partneri koji imaju potencijala odraditi određeni dio posla neposredno nakon prestanka kriznog razdoblja. Obzirom da u trenutku ulaska u krizu nije bilo moguće procijeniti koja tržišta će se pokrenuti i kojom dinamikom usporedo sa dobivanjem novih informacija (povećanje razine saznanja) aktivirani su i novi poslovni modeli. Istodobno, locirani su i novi proizvodi i nova tržišta koja imaju potencijala reagirati kratkoročno i proaktivno (u ovom trenutku bliža auto tržišta, proizvodi koji omogućavaju višu razinu izolacije (privatni smještaj, apartmani...). Na svim ostalim tržištima je pojačan intenzitet rada i kreiranje novih proizvoda sa ključnim partnerima. Uz intenzivne aktivnosti usmjerene na ostvarenje prihoda odnosno jačanje tržišne pozicije društva i zauzimanje većeg tržišnog udjela poduzet je niz mjera usmjeren na optimizaciju poslovanja odnosno stabilizaciju troškova. Pozitivna činjenica je da Uniline za razliku od dominantnog modela nacionalnog turizma ima drugačiju distribuciju sezonalnosti.

#### **4.3.Opcije smanjenja viška radne snage**

Tržište označava ekonomsku organizaciju nekog prostora na temelju diobe rada, sučeljavanju ponude i potražnje, te razmjene dobara i usluga samostalnih ponuđača i kupaca po ugovorenim cijenama. Najjednostavnije označava ponudu radnika i potražnju za radnicima, postupak

pronalaženja zaposlenja, zapošljavanje, napredovanje, otkaze, čekanje na posao, konkurenciju u traženju posla i na samome poslu, te uspostavljanje ravnotežne razine nadnica na tom tržištu.

Radna snaga ili ekonomski aktivno stanovništvo predstavlja broj zaposlenih i nezaposlenih osoba. Radna snaga u RH relativno kvalificirana, no profil njenih vještina mogao bi ograničiti potencijal za istraživanje, razvoj i inovacije. U usporedbi s EU-om i zemljama sa sličnim dohotkom po glavi stanovnika, RH ima malo studenata i diplomanata matematičkih, prirodoslovnih i inženjerskih studija, nizak udio visokoobrazovane radne snage, nisku stopu zaposlenosti visokoobrazovanih osoba i jednu od najnižih razina osposobljavanja tijekom rada i cjeloživotnog učenja. Hrvatske tvrtke ukazuju na problem nedostatka kvalificirane radne snage kao važnog čimbenika koji sputava primjenu inovacija. Zajednica savjetnika ili povezanih usluga kojima se podržava rad na inovativnim projektima nije široko dostupna. Osim toga, RH ima relativno niske udjele stručnjaka i profesionalaca među zaposlenima u gospodarskim granama ključnim za provedbu S3 što upućuje na činjenicu da bi moglo biti teško postići razvoj domaćeg znanja potrebnog za primjenu inovacija. Stoga je potrebno suočiti se s problemom premalog broja osoba s pravim vještinama na pravim mjestima u RH i kroz provedbene mehanizme S3 pokušati učinkovito riješiti taj problem i ključni nedostatak hrvatskog gospodarstva.

Što se tiče radne snage u našoj zemlji, smanjila se potražnja za uvozom radnika u Hrvatsku i to za više od četvrtine u odnosu na 2019. godinu.<sup>14</sup> Veliki porast za radnom snagom ne očekuje se niti u tekućoj godini. No, primjerice, potražnja za programerima porasla je za oko 17% u odnosu na 2020. godinu. Višak radne snage u Hrvatskoj ima najviše turistički sektor i to zbog pandemije koronavirusa. Poslodavci nastoje očuvati radna mjesta i produžiti potpore za taj sektor, ali i osigurati radnu snagu „unutarnjom preraspodjelom“.

Zbog pandemije, sektorski je najgore prošao turizam. Vlasnik agencije Uniline d.o.o., na početku pandemije napomenuo je da bi bez Vladine pomoći mjerama za očuvanje radnih mjesta, pandemija dovela do dramatičnog propadanja cijelog sektora turizma. Mnoga su poduzeća, između kojih i Uniline, 2020. godine, tražili od HAMAG-a (Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije) i HBOR-a (Hrvatske banke za obnovu i razvitak) produljenje iskoristivosti kredita na godinu dana, kako bi se plaće mogle isplaćivati i zimi.

---

<sup>14</sup> Hrvatska gospodarska komora (HKG)

Pad prometa na tržištu se kod Uniline d.o.o. najviše osjetio u periodu od rujna 2020. godine pa sve do ožujka 2021. godine, kada je zapravo uobičajeno da se rade grupna putovanja, i to najviše zbog otkazivanja rezervacija Azijskog tržišta, te velikim dijelom sporta i korporative, obzirom su sportske aktivnosti u zatvorenom bile ograničene zbog utjecaja pandemije.

Kriza je jednako utjecala na sve pozicije radnih mjesta u poduzeću. Otpuštanja zapravo nije bilo, sukladno prometima bilo je isteka ugovora, a za dio radnika koristile su se potpore i mjere Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, radnici su radili „od kuće“, no tako nije dolazilo do otpuštanja zaposlenika.



## 5. ZAKLJUČAK

Tržište rada predstavlja ukupnost ponude i potražnje ljudskog rada. Zapravo, može se reći da tržište rada označava i obuhvaća ponudu i potražnju radnika, uključuje njihovu pripremu, zapošljavanje, napredovanje, otkaze, čekanje na posao, konkurencija u traženju posla i na samome poslu.

Glavna karakteristika tržišta rada u Hrvatskoj je proces postupnog smanjenja radne snage koji se javlja kao posljedica negativnih demografskih kretanja i emigracije, a što s vremenom smanjuje ponudu i povećava prosječnu starost radne snage. No u posljednje vrijeme, Hrvatska se ipak pozicionira kao država koja privlači „pamet“, te pruža kvalitetniju budućnost mladim ljudima.

U ovome smo radu upravo govorili o tržištu rada i stanju u Republici Hrvatskoj, ali i u jednoj od naših najuspješnijih organizacija, Uniline d.o.o.

Strategija za postcovid situaciju jest dobra organizacija, dobra priprema obzirom na mjere u našoj zemlji u vrijeme pandemije. Uniline jest incoming turoperator, te se polako oporavlja s određenim tržištima u odnosu na 2020. godinu, a što se tiče zaposlenika, na tržištu ima kvalitetne radne snage za takvu djelatnost, te će se postepeno povećavati i zaposlenost u poduzeću.

## 6. LITERATURA

### Knjige i stručni članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Barbieri, A. (1993.): *Računovodstvena analiza učinkovitosti gospodarskog subjekta*, Računovodstvo, financije i revizija, br. 9/93, Zagreb
3. Barbieri, A. (1997.): *Računovodstvena analiza financijske sposobnosti poduzeća*, Slobodno poduzetništvo, br. 8/97, TEB, Zagreb
4. Bejaković, P. (2003.): *Nezaposlenost*, Institut za javne financije, Zagreb
5. Bilić, A., Mokrović, D. (2021.) Očuvanje radnih mjesta u vrijeme krize, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, str. 525-552
6. Brčić, D., Šimunović, Lj., Slavulj, M. (2016.) Upravljanje prijevoznom potražnjom u gradovima. Sveučilište u Zagrebu
7. Dropulić, I. (2011.): *Menadžersko računovodstvo I*, nastavni materijali, EFST, Split
8. Jakovljević, D. (2002.): *Osnovni oblici nezaposlenosti*, Zbornik radova XII. Ljetne psihologijske škole, Silba
9. Matković, T., Marčelić, S. (2020.) Projekcije podudarnosti dostupne radne snage i potreba tržišta rada do 2030 godine, Matica hrvatskih sindikata, Zagreb
10. Obadić, A. (2003.): *Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada*, Ekonomski fakultet Zagreb,
11. Obadić, Alka; Tica, J. (2016.): *Gospodarstvo Hrvatske, Tržište rada*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić Pološki, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
13. Vujević, I. (2009.): *Analiza financijskih izvještaja*, ST-tisak, Split
14. Žager, K., Mamić Sačer i ostali (2008.): *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb
15. Werthwimwr-Baletić (1999.): *Stanovništvo i razvoj*, Društveno istraživanje Zagreb, Zagreb

### Internetski izvori:

1. [www.cjelozivotno-ucenje.hr](http://www.cjelozivotno-ucenje.hr)
2. [www.dzsz.hr](http://www.dzsz.hr) Državni zavod za statistiku
3. [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) Hrvatska enciklopedija
4. [www.fina.hr](http://www.fina.hr) Financijska agencija
5. [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) Hrvatska gospodarska komora
6. [www.hrleksikon.info](http://www.hrleksikon.info) Hrvatski leksikon
7. [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr) Hrvatski zavod za zapošljavanje
8. [www.Uniline.com](http://www.Uniline.com) Uniline d.o.o.
9. [www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr) Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje
10. [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net) Moj posao
11. [www.nn.hr](http://www.nn.hr) Narodne novine
12. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
13. <https://repozitorij.efst.unist.hr/> Repozitorij Ekonomskog fakulteta u Splitu
14. [tradingeconomics.com](http://tradingeconomics.com) Trading Economics
15. [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) Pročišćeni tekstovi Zakona

## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

*Tablica 1.: Broj muških i ženskih nezaposlenih osoba i udio muških i ženskih nezaposlenih osoba u ukupnom broju nezaposlenih*

*Tablica 2. Broj nezaposlenih osoba prema razini obrazovanja*

*Tablica 3. Horizontalna analiza bilance poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 4. Vertikalna analiza bilance poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 5. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 6. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 7. Pokazatelji likvidnosti poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2018. godine*

*Tablica 8. Pokazatelji zaduženosti poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 9. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 10. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

*Tablica 11. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Uniline d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2019. godine*

## **Popis grafikona**

*Grafikon 1.: Broj nezaposlenih osoba u RH od 2004. godine do danas*

*Grafikon 2. Broj muških i ženskih nezaposlenih osoba u razdoblju od 2004. do 2020. godine*

*Grafikon 3. Raspodjela nezaposlenosti po dobnim skupinama*

## **Popis skica**

*Skica 1. Statistika tržišta rada*

*Skica 2. Vrste nezaposlenosti*

## **Popis slika**

*Slika 1. Kretanje zaposlenosti u Republici Hrvatskoj (u tisućama)*

## 8. SAŽETAK

Definiranjem ovog rada zaključili smo da je problem nezaposlenosti egzistencijalni problem svakog pojedinca, te općenito stanovništva jedne zemlje. Smanjenjem stope nezaposlenosti dolazi se do najbržih i najučinkovitijih rješenja. Tržište rada je u konačnici mjesto gdje se možda najbolje može procijeniti stanje nacionalnog gospodarstva, budući da je cilj svake ekonomije blagostanje njenih građana odnosno što viši životni standard.

Unilineu je tako jedan od glavnih ciljeva, razvoj zaposlenika kroz razne edukacije, te razvoj znanja i vještina, kako bi zapravo povećali broj zaposlenih. Zapravo Uniline ne provodi smanjenje viška radne snage, već konstantno zapošljava.

Ključne riječi: tržište rada, nezaposlenost, smanjenje viška radne snage, Uniline

## **9. SUMMARY**

By defining this paper, we concluded that the problem of unemployment is an existential problem of each individual, and the population of a country in general. Reducing the unemployment rate comes to the fastest and most effective solutions. The labor market is ultimately the place where the state of the national economy can best be assessed, since the goal of any economy is the well-being of its citizens, is the highest possible standard of living.

Uniline is thus one of the main goals, the development of employees through various educations, the development of knowledge and skills, as it actually increased the number of employees. In fact, Uniline is not implementing redundancies, but permanent employment.

Keywords: labor market, unemployment, reduction of surplus labor, Uniline