

# Primjena godišnjih kvota za zapošljavanje stranaca u malim i srednjim poduzećima

---

**Radanović, Neven**

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

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:971306>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA GODIŠNJIH KVOTA ZA ZAPOŠLJAVANJE  
STRANACA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

**Diplomski rad**

**Neven Radanović**

**Zagreb, rujan 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij – Ekonomika poduzetništva**

**PRIMJENA GODIŠNJIH KVOTA ZA ZAPOŠLJAVANJE  
STRANACA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA  
APPLICATION OF ANNUAL QUOTAS FOR EMPLOYMENT  
OF FOREIGNERS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES**

**Diplomski rad**

**Neven Radanović, 0135196822**

**Mentor: doc. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Ekonomski razvoj usko je vezan za malo i srednje poduzetništvo te ne čudi činjenica da su upravo privatna poduzeća jedan od glavnih nositelja gospodarstva pojedine države pa tako i Republike Hrvatske.

Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj od osamostaljenja suočava se s brojnim preprekama i problemima te ni danas, nakon skoro 30 godina, nije doseglo svoj vrhunac. Značaj poduzetništva je u stvaranju novih vrijednosti kojim se ostvaruje profit te pruža osjećaj zadovoljstva i ispunjenja pojedincu koji je odlučio preuzeti rizik i pokrenuti svoj posao. Pojedinaac koji kreće u poduzetničku avanturu treba biti prije svega strpljiv, požrtvovan i spreman na brojne prepreke i neočekivane situacije. Cilj svakog poduzetnika je pozitivno utjecati na okolinu sa ciljem ostvarivanja dobiti odnosno profita. Koliko će uspješan biti u tome, ovisi osim o njegovim osobnim karakteristikama, i o bezbroj drugih varijabli od kojih na neke može utjecati dok na druge ne može. Jedna od varijabli na koje može utjecati je i radna snaga. Kako bi ostvario svoje ciljeve, pritom nudeći određene proizvode i/ili usluge, svakom poduzetniku bez obzira kojim se poslom bavio, potrebna je radna snaga. Koliko će dobru radnu snagu zaposliti, toliko će mu se i povećati šanse za opstanak i razvoj. Budući da je dobar radnik, uz dobar proizvod (uslugu), jedan od osnovnih preduvjeta za uspjeh, ne čudi činjenica da se poduzetnici trude zaposliti najučinkovitije, najljubaznije ili najbrže radnike. Uzimajući u obzir činjenicu da se Hrvatska suočava upravo s problemom radne snage, poduzetnici trebaju položiti dodatne napore u pronalazak idealnih zaposlenika. U današnje vrijeme - doba tehnološke, prometne i kulturološke povezanosti, pronalazak dobrih zaposlenika više nije tako težak. Ulaskom u Europsku Uniju, pomaknule su se granice unutar kojih poduzetnici traže svoje buduće radnike. Naravno, da bi zaposlio radnika koji se nalazi izvan Republike Hrvatske (bilo u Europskoj Uniji ili izvan nje), poduzetnik treba ispuniti određene zakonodavne zahtjeve. U ovom radu, nastojat će se objasniti zakonski okviri, zahtjevi te koraci u zapošljavanju radnika iz država Europske Unije i trećih zemalja.

**Ključne riječi:** poduzetnik, ekonomski razvoj, malo i srednje poduzetništvo, privlačenje i zadržavanje zaposlenika, kvote za zapošljavanje stranaca

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

Economic development is closely linked to small and medium-sized enterprises, therefore, is not surprising that private companies are one of the main holders of the economy of an individual country, so it is in Republic of Croatia.

Entrepreneurship in the Republic of Croatia has been facing many obstacles and problems since independence, and even today, after almost 30 years, it has not reached its peak. The importance of entrepreneurship is in creating new values that generate profit and provide a sense of satisfaction and fulfillment to the individual who has decided to take risk and start their own business. An individual embarking on an entrepreneurial adventure should be, above all, patient, committed and prepared for a number of obstacles and unexpected situations. The goal of every entrepreneur is to make a positive impact on the environment with the aim of making a profit. How successful he will be in this depends, in addition to his personal characteristics, on a numerous of other variables, some of which he can influence while others he cannot. One of the variables that entrepreneur can affect is manpower. In order to achieve his goals, while offering certain products and/or services, every entrepreneur, regardless of his business, needs a workforce. How good workforce he will employ will increase his chances of survival and development. Taking in consideration that having a good worker, with a good product (service), is one of the basic preconditions for success, it is not surprising that entrepreneurs aim to hire the most efficient, kindest or fastest workers. Considering the fact that Croatia is facing precisely the labor shortage problem, entrepreneurs need to put an extra effort to find the ideal employees. Nowadays – the age of technological, transport and cultural connectivity, finding good employees is no longer so difficult. Upon entering the European Union, the boundaries within which entrepreneurs seek their future employees have expanded. Of course, in order to hire an employee who is residing outside the Republic of Croatia (either within or outside the European Union), an entrepreneur have to meet certain legislative requirements. This thesis will try to explain the legal frameworks, requirements and steps in the process of employing workers from both, European Union countries and third countries.

**Key words:** entrepreneur, economic growth, small and medium-sized entrepreneurship, employee attraction and retention, foreign workers quotas

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI</b> .....	I
<b>SUMMARY AND KEY WORDS</b> .....	II
<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. PROBLEMATIKA PRIVLAČENJA, MOTIVIRANJA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA</b> .....	3
2.1. Karakteristike malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	3
2.2. Problem manjka radne snage u malim i srednjim poduzećima odabranih djelatnosti .....	7
2.3. Metode privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika u hrvatskim malim i srednjim poduzećima .....	11
2.4. Načini upravljanja fluktuacijom zaposlenika .....	14
<b>3. TEORIJSKI I PRAKTIČNI OKVIR ZAPOŠLJAVANJA STRANACA U MALOM I SREDNJEM PODUZETNIŠTVU</b> .....	18
3.1. Razvoj koncepta zapošljavanja stranaca .....	18
3.2. Proces zapošljavanja stranaca .....	21
3.2.1. Zapošljavanje državljana države članice Europskog gospodarskog prostora .....	22
3.2.2. Zapošljavanje državljana trećih zemalja .....	23
3.3. Prednosti i nedostaci zapošljavanja stranaca .....	26
<b>4. ANALIZA ZAPOŠLJAVANJA STRANACA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	30
4.1. Zakonodavni okvir zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj .....	30
4.1.1. Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji .....	31
4.1.2. Zakon o strancima .....	31
4.1.3. Zakon o radu .....	33
4.1.4. Zakon o doprinosima .....	33
4.1.5. Zakon o zaštiti na radu .....	34
4.1.6. Pravilnik o radu .....	35
4.1.7. Ugovor o radu .....	35
4.2. Statistički pokazatelji zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj .....	37
4.3. Problemi i preporuke za zapošljavanje stranaca u poduzetništvu u Republici Hrvatskoj .....	43
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	47
<b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA</b> .....	49
<b>POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA</b> .....	52

<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>53</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>54</b>

## 1. UVOD

Poduzetništvo je širok pojam kojim se opisuje gospodarska aktivnost pojedinca ili grupe ljudi koji ponukani različitim željama kreću u avanturu osnivanja vlastitog poduzeća sa ciljem ostvarivanja profita. Poduzetništvo i njegov utjecaj predmet su mnogobrojnih istraživanja kojima se nastoji objasniti značaj, utjecaj i posljedice samostalnog osnivanja poduzeća. Utjecaj poduzetništva na gospodarski rast neke zemlje neupitan je i često jedan od glavnih nositelja ekonomskog rasta. Današnje poduzetništvo karakteriziraju brojne i brze promjene kao i neizvjesnost te je jedna od najsigurnijih gospodarskih aktivnosti podložna mnogobrojnim vanjskim utjecajima. Politička situacija, lokalno zakonodavstvo, ponuda i potražnja na tržištu te tehnološki napredak, neki su od najznačajnijih usmjeravajućih faktora koji određuju smjer, intenzitet i mogućnosti poduzetništva (Škrtić i Mikić, 2011).

Iako na prvi pogled ne djeluje privlačno te sigurno, poduzetništvo nosi mnogobrojne mogućnosti. Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg poduzetništva je inovativnost i kreativnost. Uz dobru ideju i kvalitetnu izvedbu, poduzetnik može ostvariti velik poslovni uspjeh. Naravno, samo ukoliko odluči preuzeti rizik i pokrenuti vlastiti posao. Upravo je preuzimanje rizika najznačajnija karakteristika poduzetnika (Škrtić i Mikić, 2011). Budući da svjesno i samostalno preuzima rizik, predanost poduzetnika njegovoj ideji neupitna je i odlučujući faktor prilikom osnivanja poduzeća. Kako bi ostvario svoju viziju i misiju, poduzetnik treba ljude koji će mu pomoći ostvariti njegov naum. Malo i srednje poduzetništvo karakteriziraju povezanost zaposlenika te obiteljska atmosfera. U pronalasku idealnih zaposlenika koji će mu pomoći ostvariti njegove ciljeve, poduzetnik nema granica.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj rad bavi se upravo navedenim – poduzetništvom u Republici Hrvatskoj te problemima s kojima se susreću hrvatski poduzetnici, među kojima je prema mnogima najznačajniji upravo manjak radne snage te načini kako premostiti tu prepreku. Ulaskom u Europsku Uniju poduzetnicima su se pružile mnogobrojne mogućnosti, između ostalog i lakše zapošljavanje djelatnika izvan granica Republike Hrvatske. Cilj ovog rada je dati detaljan pregled uvjeta unutar hrvatskog zakonodavstva koji se moraju zadovoljiti prilikom



zapošljavanja djelatnika iz zemalja EU kao i trećih zemalja te detaljno objasniti proces zapošljavanja stranih državljana.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu kvalitetne obrade premeta istraživanja, pažljivo je pristupljeno metodologiji rada kao i odabiru i načinu prikupljanja podataka kako bi se pružio realan, pouzdan i detaljan pregled obrađene teme. Podaci korišteni za izradu ovog rada su uglavnom sekundarni podaci prikupljeni iz stručne literature, udžbenika, knjiga te novinskih i znanstvenih članaka. Znanstvene metode korištene prilikom pisanja rada se induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze te komparativna metoda.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na 5 poglavlja. Uvodni dio sastoji se od definiranja problema i cilja rada te znanstvenih metoda korištenih prilikom prikupljanja i obrade podataka.

U drugom djelu rada opisane su karakteristike malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj te problem manjka radne snage. Također, opisani su načini upravljanja fluktuacijom zaposlenika kao jedan od važnih čimbenika uspješnih poduzetnika.

Treći dio rada bavi se teorijskim i praktičnim okvirom zapošljavanja stranaca. U ovom dijelu rada opisan je razvoj koncepta zapošljavanja stranaca te sam proces zapošljavanja. Također, opisane su prednosti te nedostaci zapošljavanja stranaca.

Četvrti dio bavi se analizom zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima. Opisan je zakonodavni okvir zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj te prikazan pregled dosadašnjeg zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj kroz statističke pokazatelje. Ovaj dio rada opisuje i probleme s kojima se susreću hrvatski poduzetnici prilikom zapošljavanja stranaca ali i daju neke preporuke za rješavanje tih problema.

Posljednje, peto poglavlje daje zaključke provedene analize te cjelokupnog rada.

*“You’ll attract the employees you need if you can explain why your mission is compelling: not why it’s important in general, but why you’re doing something important that no one else is going to get done.” –Peter Thiel*

## 2. PROBLEMATIKA PRIVLAČENJA, MOTIVIRANJA I ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

U današnje vrijeme - vrijeme globalne povezanosti i dostupnosti informacija, upravljanje ljudskim potencijalima (engl. Human Resources, HR) izdvaja se kao jedna od važnijih poslovnih funkcija svakog poduzeća bez obzira na njegovu veličinu, broj zaposlenika ili djelatnost kojim se bavi. Danas, više nego ikada, zaposlenici su svjesniji svojih prava, prilika i mogućnosti koje su im na raspolaganju. Upravo zbog toga, poslodavci moraju ulagati značajne napore u svoje odjele ljudskih resursa kako bi izgradili imidž poželjnog poslodavca te privukli najbolje radnike koji su im potrebni kako bi ostvarili svoje ciljeve (Gutić, Horvat i Jurčević, 2016).

### 2.1. Karakteristike malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Prema Zakonu o računovodstvu (2020), kriteriji za definiranje poduzeća u Republici Hrvatskoj su: iznos ukupne aktive, prihodi i broj zaposlenika. Prema navedenim kriterijima, poduzeća se razvrstavaju na:

- Mikro poduzeća
- Mala poduzeća
- Srednja poduzeća
- Velika poduzeća.

U Tablici 1 prikazana je podjela poduzeća prema navedenim kriterijima.

Tablica 1: Podjela poduzeća prema kriterijima Zakona o računovodstvu

Kriteriji	Mikro poduzeća	Mala poduzeća	Srednja poduzeća
Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	<10	<50	<250
Prihodi u HRK	5.200.000,00	do 60.000.000,00	do 300.000.000,00
Ukupna aktiva u HRK	2.600.000,00	30.000.000,00	150.000.000,00

Izvor: izrada autora prema: CEPOR (2019)

Tablica 1 prikazuje podjelu poduzeća prema kriterijima Zakona o računovodstvu. Mikro poduzeća su ona koja ne prelaze granične pokazatelje u 2 od 3 uvjeta (prikazana u tablici). Mala poduzeća su ona koja prelaze barem 2 uvjeta za mikro poduzeća te zadovoljavaju uvjete

prikazane u tablici. Srednja poduzeća su ona koja prelaze barem 2 uvjeta za mala poduzeća te zadovoljavaju uvjete prikazane u tablici dok su velika poduzeća ona koja prelaze granične pokazatelje u najmanje 2 od 3 uvjeta za srednja poduzeća. U nastavku je prikazana Tablica 2 koja pokazuje podjelu poduzeća u Republici Hrvatskoj prema veličini, broju zaposlenika te prihodima.

Tablica 2: Podjela poduzeća u RH prema veličini, broju zaposlenih te prihodima

Godina	Broj poduzeća u RH			Broj zaposlenih			Prosječan broj zaposlenih			Ukupni prihodi (u milijunima KN)		
	Mikro i mala	Srednja	Velika	Mikro i mala	Srednja	Velika	Mikro i mala	Srednja	Velika	Mikro i mala	Srednja	Velika
2016	112809	1347	327	455670	166274	231166	4,00	123,40	706,90	236495,00	141579,00	255035,00
2017	118352	1400	329	472619	173713	236552	4,00	124,10	719,00	255691,00	148281,00	274424,00
2018	129259	1498	360	494211	184278	261465	3,80	123,00	726,30	274860,00	161166,00	315134,00

Izvor: izrada autora prema: CEPOR (2019)

Iz podataka navedenih u Tablici 2 vidljivo je da je postotak mikro, malih i srednjih poduzeća u 2018. godini u ukupnom broju poduzeća u RH iznosio 99%, od čega je samo 1% srednjih poduzeća. Postotak zaposlenika u mikro, malim i srednjim poduzećima iznosio je 72% od ukupnog broja zaposlenika u poduzetništvu. Mala i srednja poduzeća ostvarila su u 2018. godini 58% prihoda u ukupnim prihodima od poduzetništva. Iz navedenog, može se zaključiti da mikro i mala poduzeća čine većinu od ukupnog broja poduzeća u Republici Hrvatskoj koja zapošljavaju  $\frac{3}{4}$  ukupnog broja zaposlenih u poduzetništvu te imaju izrazito velik utjecaj na gospodarstvo cijele države. Sljedeća tablica prikazuje razloge upuštanja u poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj u periodu 2014.-2018.

Tablica 3: Razlozi upuštanja u poduzetničke aktivnosti u RH u periodu 2014. – 2018.

Godina	TEA prilika (%)*			TEA potreba (%)*			Motivacijski indeks*		
	Hrvatska	EU	GEM*	Hrvatska	EU	GEM	Hrvatska	EU	GEM
2014	4,10	5,70	9,50	3,70	1,80	3,20	1,10	4,60	4,30
2015	4,60	6,00	9,60	3,10	1,70	3,40	1,50	4,00	3,70
2016	5,60	6,60	9,00	2,60	1,70	2,90	2,20	5,30	4,30
2017	5,60	6,20	12,50	3,10	1,60	2,90	1,80	5,00	4,30
2018	6,00	5,70	8,90	3,10	1,40	3,10	1,90	2,30	4,10

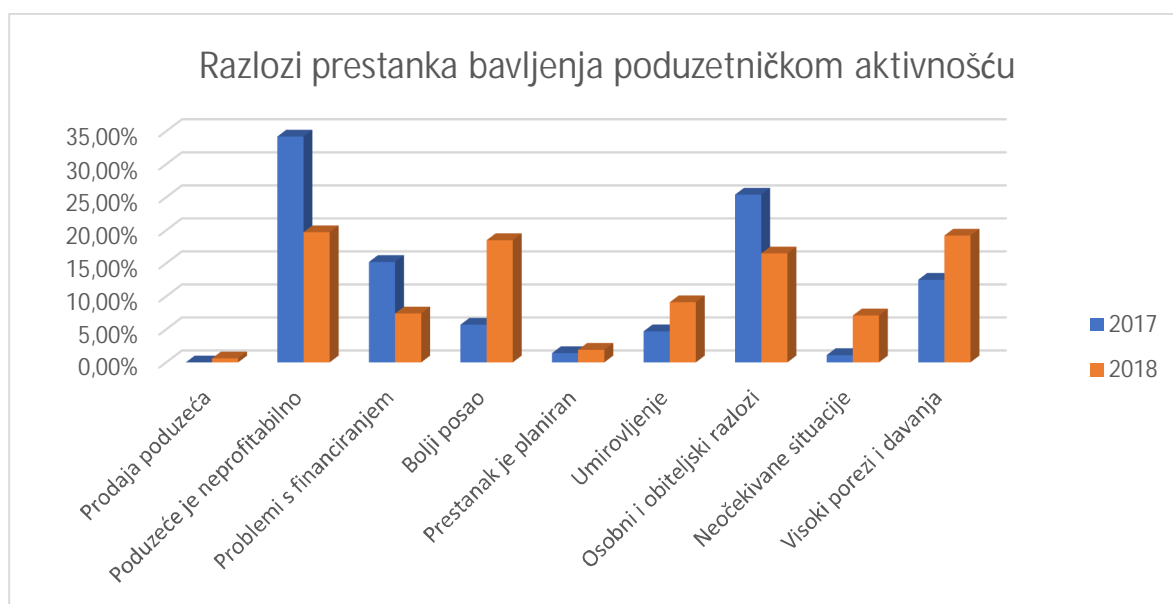
Izvor: CEPOR (2019)

Tablica 3 prikazuje rezultate GEM istraživanja. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) je najveće svjetsko istraživanje poduzetničke aktivnosti, pokrenuto 1999. godine od strane deset najrazvijenijih zemalja. GEM istraživanje prati poduzetničku aktivnost na individualnoj razini (uzorak ispitanika za Hrvatsku: 2000) i poduzetničku okolinu kroz faze

poduzetničkog ponašanja (od prepoznavanja poslovnih prilika, preko namjera, do pokretanja i rasta poslovnog poduhvata, te izlaska iz poduzetničke aktivnosti) i kroz obilježja poduzetničkog ponašanja (kompetencije, strah od promašaja, društveni status) (CEPOR, 2019).

Prema istraživanju CEPOR-a (2019), razlozi upuštanja u poduzetničke aktivnosti najčešće su rezultat prepoznavanja poduzetničke prilike i nedostatak prilika za zapošljavanje. GEM istraživanje mjeri razloge upuštanja u poduzetničke aktivnosti pomoću nekoliko pokazatelja: indeks TEA prilike, indeks TEA potrebe i motivacijski indeks. Veći motivacijski indeks označava veći postotak osoba koji se upuštaju u poduzetničke aktivnosti zbog prepoznatih prilika a ne zbog potrebe. Motivacijski indeks u Hrvatskoj u 2018. godini iznosio je 1.9, što znači da je 1.9 puta više poduzetnika koji su se upustili u poduzetničke aktivnosti zbog prepoznatih prilika a ne iz potrebe. Od 2014. nadalje Hrvatska mjeri motivacijski indeks veći od 1 što znači da je više poduzetnika koji ulaze u poduzetničke aktivnosti zbog prepoznatih prilika od onih koje se upuštaju u poduzetničke aktivnosti zbog potrebe. S druge strane motivacijski indeks na razini EU u 2018. godini iznosio je 2.3 odnosno 4.1 na razini svih zemalja uključenih u GEM istraživanje, što znači da je (iako pozitivan) motivacijski indeks u Hrvatskoj niži od prosjeka Europe i svijeta. Grafički prikaz 1 prikazuje najčešće razloge zbog kojih su se hrvatski poduzetnici u 2017. i 2018. godini prestali baviti poduzetničkim aktivnostima.

*Grafički prikaz 1: Razlozi prestanka bavljenja poduzetničkim aktivnostima u RH u periodu 2017.-2018.*



Izvor: CEPOR (2019)

Kao što je vidljivo iz podataka prikazanih u grafičkom prikazu, najčešći razlozi u 2017. godini bili su: neprofitabilnost poduzeća (razlog za zatvaranje čak 34,20% svih zatvorenih poduzeća), zatim osobni i obiteljski razlozi (25,4%) te problemi s financiranjem (15,20%). Situacija u 2018. godini je poprilično različita. Glavni razlog za zatvaranje poduzeća i ovdje je bio neprofitabilnost poduzeća (19,7%), međutim sljedeća 2 najčešća razloga su visoki porezi te davanja (19,2%) te prilika za bolji posao (18,5%). Iz navedenih podataka može se izvući zaključak kako se hrvatska poduzeća najčešće zatvaraju zbog neprofitabilnosti. Razlozi za neprofitabilnost poduzeća razlikuju se od poduzeća do poduzeća, ovisno o djelatnosti kojom se bave, financijskim rezultatima, troškovima poduzeća te drugim faktorima (Singer i Lauc, 2005).

Jedna od najčešćih prepreka u procesu pokretanja poduzetničkog poduhvata u Hrvatskoj je financiranje poduhvata. Prema istraživanju CEPOR-a (2019), najčešći izvori financiranja poduzetničkih aktivnosti u Hrvatskoj su:

- Zaduživanje preko banaka – krediti
- Leasing
- Mikrofinanciranje i kreditne unije
- Fondovi rizičnog kapitala
- Crowdfunding
- Pozajmice
- Vlastita sredstva.

Broj malih i srednjih poduzeća, broj zaposlenih u tim poduzećima kao i ukupni prihodi u Hrvatskoj u stalnom su porastu. Iako taj porast nije na nivou EU, ipak daje naslutiti da su poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj na dobrom putu. Također, ulaskom u EU otvorile su se mnoge mogućnosti koje pomažu poduzetnicima u njihovom poslovanju. Neke od tih mogućnosti su širenje tržišta, pristup financijskim resursima, dostupnost radne snage i slično (Horvat, 2016).

Iako poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj rastu, razvijaju se i nalaze se na dobrom putu, postoje brojne barijere s kojima se suočavaju hrvatski poduzetnici prilikom osnivanja poduzeća ali i kasnije u toku njihovog poslovanja. Neke od njih su (CEPOR, 2019):

- Administrativne barijere – slaba učinkovitost javne uprave
- Nepredvidivi porezni propisi te česte izmjene u legislativi
- Visoka porezna opterećenja i parafiskalne pristojbe

- Kratkotrajno promišljanje i nestabilnost politika povezanih s poslovnim okruženjem
- Izrazito restriktivno radno zakonodavstvo
- Široko rasprostranjena korupcija u svim sferama
- Nedostatak poduzetničkog duha
- Nedostatak radne snage.

Aktualna barijera s kojom se suočavaju hrvatski mali i srednji poduzetnici svakako je kriza uzrokovana Covid-19 situacijom. Iako je navedeni virus načinio štetu svim poslovnim subjektima, šteta i posljedice koje trpe poduzetnici svakako je izraženija i značajnija. Posljedice su vidljive već danas – od zatvaranja popriličnog broja malih i srednjih poduzeća, otpuštanja radnika, smanjivanja plaća te smanjivanja poslovnih aktivnosti općenito. Prave posljedice nažalost, bit će tek vidljive u bliskoj budućnosti. Iako država poduzima određene radnje kako bi olakšala preživljavanje u ovim teškim vremenima, poduzetnička klima u Hrvatskoj nalazi se u gotovo bezizlaznoj situaciji. Kao što je već spomenuto, potrebno je pričekati i sagledati posljedice te napraviti plan oporavka i potrebnih koraka kako bi se poduzetništvo vratilo na stanje prije Covid-19 krize.

## 2.2. Problem manjka radne snage u malim i srednjim poduzećima odabranih djelatnosti

Uz već spomenute barijere te probleme s kojima se susreću hrvatski poduzetnici, potrebno je spomenuti i manjak radne snage. Budući da je radna snaga jedan od glavnih preduvjeta za uspješno poslovanje te ostvarivanje ciljeva, poduzetnici trebaju posvetiti dodatnu pažnju ovom problemu.

Ulaskom Hrvatske u EU, došlo je do velikih i značajnih promjena na tržištu rada Republike Hrvatske ali i cijele Europe. Najznačajnija promjena vezana za tržište rada nakon ulaska u EU je sloboda kretanja radnika unutar granica EU te mogućnost konkuriranja hrvatskih državljana na tržištima rada drugih zemalja bez dodatnih odobrenja ili radnih dozvola. Iako je karakteristika hrvatskog tržišta rada i prije ulaska u EU bilo značajno iseljavanje radno sposobnog stanovništva, nakon 2014. godine vidljivo je značajno povećanje broja iseljenih Hrvata (Matković i Marčelić, 2020).

Neki od najčešćih razloga iseljavanja radno sposobnog stanovništva iz Hrvatske u druge zemlje EU su (Horvat, 2016):

- Bolje plaćeni poslovi u inozemstvu
- Lakši pronalazak traženog posla
- Nezadovoljstvo okolinom
- Rasprostranjenost korupcije
- Lošija kvaliteta života
- Nepoticajno radno okruženje.

U nastavku je prikaz migracija u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2018. godine.

Tablica 4: Migracije u RH u razdoblju 2011. – 2018.

Republika Hrvatska	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ukupno odseljeno</b>	84.102,00	81.716,00	92.102,00	101.594,00	105.578,00	111.188,00	118.932,00	111.218,00
<b>Ukupno doseljeno</b>	79.937,00	77.798,00	87.218,00	91.374,00	87.633,00	88.737,00	87.133,00	97.732,00
<b>Razlika</b>	-4.165,00	-3.918,00	-4.884,00	-10.220,00	-17.945,00	-22.451,00	-31.799,00	-13.486,00

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku (dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Stanovnistvo/Stanovnistvo.htm> )

Tablica 4 prikazuje migracije u Republici Hrvatskoj u periodu od 2011. do 2018. godine. Kao što je vidljivo iz podataka u tablici, razlika između ukupnog broja odseljenog i doseljenog stanovništva negativna je u cijelom prikazanom razdoblju, odnosno veći je broj ljudi koji su iselili iz Hrvatske nego onih koji su doselili. Iako je razlika negativna u cijelom promatranom razdoblju, ulaskom u EU (odnosno 2014. u odnosu na 2013. godinu) došlo je do skoka u razlici od gotovo 50%. U 2014. godini iz Hrvatske je iselilo 10% više ljudi nego 2013. godine, dok je doselilo 5% više ljudi. Također, primjećuje se činjenica da je u broju doseljenih ne dolazi do značajnijih skokova, dok s druge strane broj iseljenih konstantno raste (izuzev 2018. godine).

Konstantno iseljavanje radno sposobnog stanovništva te negativna razlika između odseljenog i doseljenog stanovništva direktno utječe na uvjete na tržištu rada u Republici Hrvatskoj. U nastojanjima da spriječi (ili barem smanji) iseljavanje radno sposobnog stanovništva, država je prinuđena na povećanje minimalne plaće, smanjivanje poreznih opterećenja i slično. Povezano sa aktivnostima države prema zadržavanju radno sposobnog stanovništva, poslodavci su prinuđeni na povećanje plaća, poboljšanje radnih uvjeta te nude razne beneficije zaposlenicima kako bi osigurali dovoljan broj radnika u svojim poduzećima (MacConnell, 1994). U nastavku je prikaz povećanja prosječne plaće u Republici Hrvatskoj u periodu 2016.-2019.

Tablica 5: Prosječna plaća u RH u periodu 2016. – 2019.

<b>Republika Hrvatska</b>	2016	2017	2018	2019
<b>Prosječna neto plaća u HRK</b>	5.838,00	5.973,00	6.262,00	6.669,00
<b>Prosječna bruto plaća u HRK</b>	7.831,00	8.052,00	8.469,00	8.877,00
<b>Rast neto plaće u %</b>		2,27	4,62	4,53

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku (dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Zaposlenost%20i%20place/Zaposlenost%20i%20place.htm> )

Tablica 5 prikazuje prosječnu plaću u Republici Hrvatskoj u periodu od 2016. do 2019. godine. Kao što je vidljivo iz podataka iz tablice, prosječna plaća u Republici Hrvatskoj raste na godišnjoj bazi ali isto tako i na mjesečnoj ovisno o ponudi i potražnji na tržištu rada. Najveći skok u promatranom periodu bio je u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu kada je prosječna neto plaća porasla za 4,62%, odnosno sa 5.973,00 na 6.262,00 HRK. Navedeni podaci pokazatelj su utjecaja koji ima manjak radnika te iseljavanje radno sposobnog stanovništva iz Hrvatske na visinu plaća te općenito na uvjete na tržištu rada Republike Hrvatske.

Prema Statističkom uredu Europske Unije (Eurostat), stanje na tržištima rada analizira se najčešće preko sljedećih pokazatelja:

- Stopa ekonomske aktivnosti – postotni udio aktivnog stanovništva u radno sposobnom stanovništvu;
- Stopa nezaposlenosti – omjer broja nezaposlenih i aktivnog stanovništva;
- Stopa zaposlenosti – postotni udio zaposlenih u radno sposobnom stanovništvu.

Sljedeća tablica prikazuje osnovne pokazatelje tržišta rada u Republici Hrvatskoj u periodu 2015.-2019.

Tablica 6: Pokazatelji tržišta rada Republike Hrvatske u periodu 2015. – 2019.

Republika Hrvatska	2015	2016	2017	2018	2019
Stopa aktivnosti	52,70%	51,30%	51,60%	51,20%	51,40%
Stopa zaposlenosti	44,20%	44,60%	45,80%	46,90%	48,40%
Stopa nezaposlenosti	16,20%	13,10%	11,20%	8,40%	5,70%

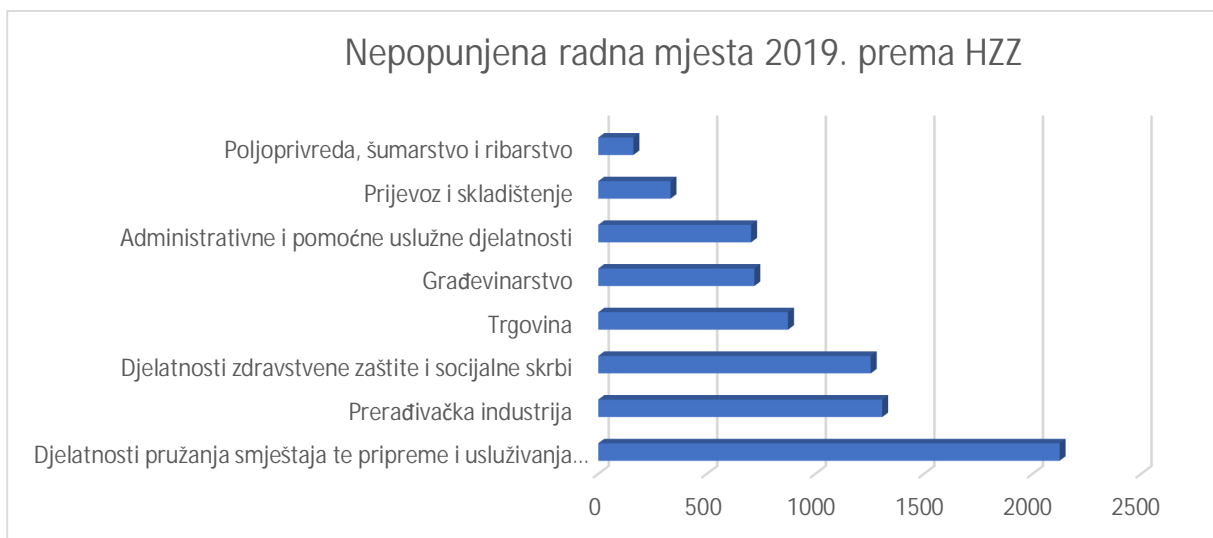
Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata (dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hr) )

Kao što je vidljivo iz podataka iz tablice, stopa zaposlenosti u Republici Hrvatskoj u konstantnom je porastu dok se istovremeno stopa nezaposlenosti konstantno smanjuje te je u 2019. godini iznosila 5,7% što je najniža stopa od osamostaljenja države. Rezultati naime, nisu



toliko pozitivni s obzirom da je dobar dio nezaposlenih iselio iz Hrvatske te se i iz tog razloga stopa nezaposlenosti smanjila. Paradoks na hrvatskom tržištu rada je činjenica da uz stopu nezaposlenosti od 5,70% (odnosno oko 200 000 nezaposlenih prema podacima Zavoda za zapošljavanje), poslodavci ne mogu pronaći zaposlenike. Kao što je spomenuto ranije, zbog procesa globalizacije te povećanja troškova i standarda života, potencijalni radnici više ne prihvaćaju slabo plaćene poslove i loše radne uvjete te se radije odlučuju za odlazak na rad u druge zemlje EU ili prekvalifikaciju. Grafički prikaz 2 u nastavku pokazuje broj nepopunjenih radnih mjesta u 2019. godini prema vrsti djelatnosti.

*Grafički prikaz 2: Broj slobodnih radnih mjesta u 2019. godini prema djelatnostima*



Izvor: izrada autora prema podacima HZZ-a (dostupno na: <https://www.hzz.hr/content/stats/0419/stat-bilten-04-2019.pdf>)

Kao što je vidljivo iz grafa, najveća potražnja bila je za radnicima iz djelatnosti **pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane**. U 2019. godini prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ), nedostajalo je 2 125 radnika u navedenim djelatnostima (iako je taj broj u stvarnosti puno veći). Hrvatskoj već godinama nedostaje turističkih djelatnika kao što su konobari, kuhari, sobarice, animatori i slično. Proteklih godina povećane su kvote za zapošljavanje stranaca za te djelatnosti no budući da je tražen sve veći broj takvih radnika, još uvijek je potražnja znatno veća od ponude te čak ni povećanje kvota nije riješilo ovaj problem. Jedan od glavnih uzroka nedostatka turističkih djelatnika među domaćim stanovništvom je izrazita sezonalnost poslovanja i to najvećim dijelom u priobalnom području. Sljedeća djelatnost koja se suočava s manjkom radnika je **prerađivačka industrija** u kojoj je u 2019. godini nedostajalo 1 308 radnika prema HZZ-u. Glavni uzroci manjka radnika u ovoj industriji su relativno niske prosječne plaće, sama priroda posla te uvjeti posla (npr.

fizički napor i smjenski rad). Velik nedostatak radnika u 2019. godini stvarao je probleme i u **trgovini i građevinarstvu**. I kod ovih djelatnosti, kao i kod prerađivačke, glavni uzroci su relativno niske plaće, uvjeti i priroda posla te velika sezonalnost. U Hrvatskoj je već godinama izražena nezainteresiranost za strukovne škole što ukazuje da će u budućnosti manjak ovih radnika biti sve veći.

Problem manjka radne snage globalni je problem koji ne karakterizira samo tržište rada Republike Hrvatske već i mnoga europska (i svjetska) tržišta rada. Razlozi zbog kojih dolazi do manjka radne snage razlikuju se od države do države no najčešći su **starenje stanovništva, povećanje gospodarskih aktivnosti te rast životnog standarda** (Obadić, 2008). Također, u Hrvatskoj raste broj **visokoobrazovanog stanovništva** koji zbog boljih radnih uvjeta te standarda života nakon završenog obrazovanja migrira u razvijenije europske države jednako kao i oni nižeg i srednjeg obrazovanja koji najčešće odlaze zbog većih plaća (Horvat, 2016). Globalizacija omogućuje relativno brz i jednostavan proces kako pronalaska posla tako i samog preseljenja u inozemstvo zbog čega radno sposobno stanovništvo u današnje vrijeme više nije trajno vezano za svoju matičnu zemlju (Horvat, 2016). Karakteristika hrvatskog radno sposobnog stanovništva je odlazak na rad u druge europske zemlje koje im nude bolje radne uvjete te ponovni povratak u Hrvatsku tek u mirovini. Ova činjenica govori kako je glavni uzrok nedostatka radnika u Hrvatskoj upravo iseljavanje radno sposobnog stanovništva te objašnjava nepovoljan omjer radno sposobnog i neaktivnog stanovništva ali i zašto broj radno sposobnog stanovništva pada većom brzinom od rasta neaktivnog stanovništva.

Kako bi riješila problem manjka radne snage u Hrvatskoj s kojim se suočava sve veći broj poslodavaca, država je prihvatila prijedlog struke te povećala kvote za zapošljavanje stranaca. Iako ta akcija ne može u potpunosti riješiti problem manjka radne snage, svakako je pozitivan pomak u nastojanjima rješavanja tog problema. S druge strane, zapošljavanje stranaca nije jednostavan i brz način pribavljanja radnika te zahtijeva dodatne aktivnosti poslodavaca kako bi bili u okvirima hrvatskog zakonodavstva.

### 2.3. Metode privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika u hrvatskim malim i srednjim poduzećima

Kao jedan od najznačajnijih koraka u procesu zapošljavanja može se izdvojiti pronalazak odnosno privlačenje adekvatnog kadra na tržištu rada. U velikim korporacijama to i nije velik problem s obzirom na činjenicu da takvi poslodavci vrlo lako i u kratkom roku

dolaze do novih zaposlenika budući da imaju mogućnosti pružiti bolje radne uvjete od malih i srednjih poduzetnika te posjeduju velike baze kontakata pojedinaca koji su se već prijavljivali na natječaje u prošlosti (Acs, Carlsson i Karlsson, 2011). S druge strane, prema istraživanju CEPOR-a (2019), mali i srednji poduzetnici u Hrvatskoj suočavaju se s problemom pronalaska buduće radne snage te trebaju položiti dodatne napore u privlačenje potencijalnih zaposlenika.

Prema Marušiću (2006) neki od najvažnijih faktora prilikom odabira novog poslodavca su visina plaća, radno vrijeme, beneficije (pogodnosti i povlastice za zaposlenike) te sigurnost posla. Budući da mali i srednji poduzetnici koji tek započinju poslovanje nisu u mogućnosti pružiti visoke plaće, dodatne beneficije te garantirati sigurno zaposlenje, prisiljeni su privući potencijalne zaposlenike na druge načine. Jedan od tih načina je fleksibilno radno vrijeme. Poduzetnici kojima poslovanje nije direktno vezano uz određeno radno vrijeme zaposlenika, često izlaze u susret svojim zaposlenicima (najčešće majkama s malom djecom), pružajući im mogućnost rada od kuće te općenito fleksibilnost u određivanju radnog vremena (CEPOR, 2019).

Nadalje, još jedan način privlačenja zaposlenika je pozitivna radna atmosfera te izgradnja imidža obiteljskog poduzeća (Marušić, 2006). Dobar dio hrvatskih mikro i malih poduzetnika upravo su obiteljska poduzeća koja zapošljavaju članove obitelji te susjede, poznanike i slično. Takva poduzeća česta su u manjim naseljima Slavonije te Dalmacije gdje je čest slučaj da cijele obitelji rade u istom poduzeću. Većina takvih poduzeća bavi se poljoprivredom, trgovinom, proizvodnjom i slično. Naveden način privlačenja zaposlenika primjenjiv je u poduzećima koja ne zahtijevaju radnike određenog obrazovanja ili posebnih znanja (Marušić, 2006).

Prema članku objavljenom na web stranici MojPosao (2017), dobar dio hrvatskih poduzetnika pronalazi svoje buduće zaposlenike preko društvenih mreža te poznanstava. Prilikom zapošljavanja pojedinaca na ovaj način, poduzetnik dobiva i dodatne informacije o pojedincu koje vjerojatno na samom razgovoru za posao pojedinac ne bi podijelio s poslodavcem. Dodatno, zapošljavanjem preko poznanstava pojedinac dobiva i preporuku poznanika.

Sve nabrojane metode pronalaska te privlačenja zaposlenika imaju određene prednosti ali i nedostatke. Među najznačajnije prednosti svakako se ubrajaju ušteda troškova i vremena te određena sigurnost prilikom zapošljavanja takvih zaposlenika. Poduzetnici koji zapošljavaju radnike na ovaj način ne troše dodatna sredstva na oglašavanje i privlačenje potencijalnih

zaposlenika te ne troše dodatno vrijeme na obavljanje velikog broja intervjua. S druge strane, zapošljavanje na ove načine često je subjektivnog karaktera te dolazi do zapošljavanja neadekvatnog kadra što rezultira lošijom produktivnošću te pogoršanjem međuljudskih odnosa (MojPosao, 2017).

Sljedeći izazov s kojim se suočavaju hrvatski poduzetnici je **motiviranje zaposlenika**. Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća, a koje će tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva (Varga, 2011). Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati određena znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sustavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava (Varga, 2011).

Iz navedenog da se zaključiti da je krajnji cilj motiviranja zaposlenika ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kako bi ostvario svoje ciljeve, poduzetniku su potrebni motivirani radnici koji će svojim radom, zalaganjem, idejama te doprinosom pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. S obzirom na činjenicu da ljude motiviraju različite stvari, nemoguće je primijeniti jednu metodu na sve zaposlenike. Kao što je spomenuto, za razumijevanje motivacije pojedinog zaposlenika potrebno je određeno znanje iz psihologije. Izazovi s kojima se susreću hrvatski poduzetnici u procesu motiviranja su nedostatak znanja iz psihologije, loš ili nepostojeći sustav nagrađivanja unutar poduzeća, nerazumijevanje organizacijskih ciljeva, loša ili nedovoljna komunikacija unutar hijerarhijske ljestvice, loši međuljudski odnosi, neadekvatno vodstvo i slično (Varga, 2011).

U hrvatskim malim i srednjim poduzećima čest je slučaj da se na voditeljskim pozicijama nalaze članovi obitelji, poznanici, kumovi i slično, koji nemaju potrebna menadžerska znanja i iskustvo te ne obavljaju svoje funkcije na adekvatan način što direktno utječe na demotivaciju podređenih. Također, još jedan od važnijih faktora koji utječu na nezadovoljstvo zaposlenika je nepostojanje ili nerazumljiv sustav nagrađivanja (Marušić, 2006).

Nezadovoljni zaposlenici neproduktivni su, šire lošu radnu atmosferu te su skloniji odlasku iz poduzeća (Gutić, Horvat i Jurčević, 2016). Kako bi spriječili nezadovoljstvo zaposlenika, poduzetnici trebaju uložiti dodatne napore u oblikovanje motivacijskog sustava koji će im osigurati zadovoljstvo zaposlenika te direktno utjecati na ostvarivanje njihovih ciljeva. Kako bi to postigli, poduzetnici su često direktno uključeni u poslovne procese unutar poduzeća te obavljaju poslove odjela ljudskih resursa, menadžerske poslove i slično (Gutić, Horvat i Jurčević, 2016).

Još jedan izazov u hrvatskim malim i srednjim poduzećima je **zadržavanje** kvalitetnih radnika. Odlazak iz poduzeća direktno je vezan uz nezadovoljstvo zaposlenika, a kao što je navedeno ranije, hrvatski poduzetnici se često suočavaju s nezadovoljstvom svojih zaposlenika. Rezultat navedenog je česta fluktuacija zaposlenika koja utječe na profitabilnost te u konačnici na same poslovne rezultate (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kako bi smanjili fluktuaciju zaposlenika te zadržali najkvalitetniji radnici, poduzetnici trebaju osigurati poticajnu radnu atmosferu, izgraditi sustav nagrađivanja te jasno komunicirati ciljeve poduzeća, očekivanja te radne obveze kao i osigurati pridržavanje istih (Bahtijarević-Šiber, 1999). Problem s kojim se susreće velik dio hrvatskih poduzetnika je manjak radne snage zbog čega su poduzetnici prisiljeni zapošljavati „najbolje od ponuđenog“ te nemaju mogućnost biranja najadekvatnijih kandidata već zapošljavaju zaposlenike koje u normalnim uvjetima ne bi zaposlili.

#### 2.4. Načini upravljanja fluktuacijom zaposlenika

Fluktuacija zaposlenika (eng. *employee turnover*) označava pojam kojim se označava neizbježan odlazak zaposlenika iz poduzeća, odnosno proces napuštanja određenog broja zaposlenika koji se zamjenjuju novim zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999). U izračun fluktuacije ne ulaze odlasci zaposlenika u mirovinu te odlasci koji su posljedica otkaza ugovora o radu. Normalna (poželjna) stopa fluktuacije je ona koja omogućava poduzeću da pribavi nova znanja, vještine i ideje kroz zapošljavanje novih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999), poželjna stopa fluktuacije je do 15% godišnje, a sve iznad tog iznosa smatra se disfunkcionalnom fluktuacijom te pokazuje nezadovoljstvo zaposlenika odnosima, organizacijom, plaćom ili nekim drugim faktorom zbog kojeg zaposlenici odlaze iz poduzeća. Stopa fluktuacije računa se tako da se podijeli broj zaposlenika koji su u određenoj godini napustili poduzeće sa brojem novozaposlenih u istoj godini te se

dobiveni broj pomnoži sa 100. Nekoliko je različitih podjela fluktuacije (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Interna fluktuacija – događa se unutar poduzeća kada zaposlenici prelaze s jednog radnog mjesta na drugo;
- Eksterna fluktuacija – događa se kada zaposlenik u potpunosti napušta poduzeće te odlazi u neku drugu organizaciju.

Također, razlikujemo onu koja se može izbjeći – kod zaposlenika koji iznesu svoje nezadovoljstvo i namjeru za odlaskom iz poduzeća te se na nju može utjecati (npr. razgovorom ili utjecanjem na nezadovoljstvo zaposlenika) te onu koja se ne može izbjeći – prestanak rada zbog odlaska u mirovinu, invalidnost ili neka bolest zaposlenika. Iz navedenog zaključuje se da je su najlošije za poduzeće eksterna fluktuacija (potpuni odlazak iz poduzeća) te fluktuacija koja se može izbjeći (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Najčešći razlozi odlaska iz bilo koje organizacije su (Pološki Vokić i Zaninović, 2010):

- Nezadovoljstvo plaćom
- Loši odnosi s nadređenim
- Loši uvjeti rada
- Stres
- Nemogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja
- Loši odnosi sa suradnicima
- Nezadovoljstvo trenutnim poslom
- Previše prekovremenih sati
- Nesigurnost zaposlenja
- Neslaganje s vrijednostima i kulturom organizacije
- Loše poslovanje organizacije
- Nedovoljno priznanja za postignute rezultate
- Organizacijska nepravednost
- Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama
- Nedovoljna autonomija u poslu
- Nепrivrženost organizaciji
- Loša komunikacija unutar organizacije.

Može se zaključiti kako postoje brojni uzroci odnosno razlozi napuštanja trenutnog poduzeća/organizacije. Prvi korak u sprječavanju prevelike fluktuacije je uočiti i prepoznati probleme unutar poduzeća te poduzeti mjere za njihovo rješavanje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kako bi u tome uspjeli, vlasnici/menadžeri moraju osigurati zdravu komunikaciju unutar poduzeća te poticati zaposlenike na iznošenje svojih problema, osjećaja, stavova i razmišljanja.

Mnogo je načina na koje vlasnici/menadžeri mogu utjecati na fluktuaciju zaposlenika a njihov izbor ovisi o samim problemima unutar pojedinog poduzeća i uzrocima nezadovoljstva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Prednost malih i srednjih poduzeća je upravo u činjenici da imaju manji broj zaposlenih koje vlasnici/menadžeri tih poduzeća mogu bolje upoznati te izgraditi odnos uzajamnog poštovanja. S druge strane, kao što je ranije spomenuto, čest je slučaj da (pogotovo u mikro i malim poduzećima) ne postoji odjel ljudskih potencijala koji se bavi tim pitanjima i problemima te vlasnici tih poduzeća teže dolaze do informacija o uzrocima nezadovoljstva te na koncu odlaska zaposlenika iz poduzeća (Načinović Braje i Bosnić, 2017),.

Jedan od načina upravljanjem fluktuacijom je obavljanje konstantnih razgovora sa zaposlenicima („open door day“). Ovim putem vlasnici/menadžeri imaju priliku saznati probleme unutar poduzeća i uzroke eventualnog nezadovoljstva zaposlenika ali i izgraditi odnos poštovanja sa zaposlenicima. Razgovori se mogu voditi individualno i grupno (redoviti sastanci) (Gutić, Horvat i Jurčević, 2016). Prednost individualnih razgovora je u činjenici da zaposlenik može iskrenije izraziti svoje probleme i nezadovoljstvo koje možda pred svojim kolegama ili drugim nadređenima ne bi mogao/htio izraziti. Nedostatak ove metode je u tome što zahtjeva određeno vrijeme za obavljanje određenog broja pojedinačnih razgovora. S druge strane, glavna prednost grupnih razgovora ili sastanaka zaposlenika je u osjećaju zajedništva, potpore i sigurnosti koje zaposlenici trebaju kako bi izrazili probleme i nezadovoljstvo. Nedostatak ove metode je i veći broj sudionika pri čemu se teže usuglasiti oko problema i tema o kojim se želi raspraviti (Gutić, Horvat i Jurčević, 2016).

Sljedeći način na koji vlasnici mogu utjecati na stupanj fluktuacije je uvažavanje stavova, mišljenja i prijedloga (Marušić, 2006). Zaposlenicima se ovim putem daje prilika da direktno sudjeluju u organiziranju poslovanja te rješavanju problema. Ovim putem se također povećava osjećaj zajedništva te pripadnosti organizaciji/poduzeću. Ova metoda je korisna i za samo poduzeće budući da može iskoristiti kreativnost te nove ideje zaposlenika u korist samog poduzeća i njegovog poslovanja. Ovim putem zaposlenici znaju da ih se cijeni te poštuju njihovi stavovi, doprinosi i sam rad (Marušić, 2006).

Često korištena metoda je i pravedan sustav nagrađivanja (Džafić i Bejić, 2013). Poduzeća koja imaju jasnu politiku i pravila nagrađivanja najboljih zaposlenika često postižu i bolje poslovne rezultate budući da nagrade direktno utječu na rad te doprinose zaposlenika. Kod sustava nagrađivanja izrazito je važno da bude pravedan, da svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti sudjelovanja te da svi zaposlenici znaju koji su kriteriji za dobivanje nagrade (Džafić i Bejić, 2013).

Jedan od najčešćih načina kojim vlasnici/menadžeri dobivaju informacije o zadovoljstvu zaposlenika i problemima unutar poduzeća su ankete. Vlasnici poduzeća koji iskreno žele saznati mišljenja zaposlenika i riješiti probleme upotrebljavaju anonimne ankete. Tim putem zaposlenicima se pruža osjećaj sigurnosti te se postiže visok stupanj iskrenosti prilikom davanja odgovora (Marušić, 2006).

Jedan od najtočnijih načina za prikupljanje informacija o problemima i nezadovoljstvu zaposlenika je izlazni intervju. Ovim putem zaposlenici prilikom odlaska iz poduzeća izražavaju svoje nezadovoljstvo te probleme zbog kojih su se odlučili napustiti poduzeće. Iako je u ovom slučaju prekasno za zadržavanje konkretnog zaposlenika, ovim putem se dobivaju „inputi“ na temelju kojih poslodavci mogu djelovati kako bi spriječili daljnja nezadovoljstva te riješili konkretne probleme (Marušić, 2006).

Iz svega navedenog, zaključuje se da je fluktuacija zaposlenika neizbježan i konstantan proces u svakom poduzeću. Koliki će biti stupanj fluktuacije ovisi o mnoštvu faktora od kojih su najvažniji odnos vlasnika/menadžera prema zaposlenicima, organizacijski ciljevi, atmosfera unutar kolektiva, uvažavanje zaposlenika, njihovih stavova i mišljenja, sustav nagrađivanja, komunikacija te pravednost (Bahtijarević-Šiber, 1999). Poduzetnici koji vode računa o nabrojanim faktorima, izravno mogu utjecati na zadovoljstvo svojih zaposlenika te na stupanj fluktuacije. S druge strane, kao što je navedeno ranije, poduzetnici u čijim poduzećima je nizak stupanj fluktuacije češće ostvaruju bolje poslovne rezultate. Razlog je u činjenici da takva poduzeća imaju stalne zaposlenike koji su upoznati s organizacijom, poslovnim procesima te radnim zadacima. Također, njihova produktivnost je veća od novozaposlenih zaposlenika kojima je potreban određen period prilagodbe. Bitno je naglasiti da poduzeća sa niskom stopom fluktuacije ne troše dodatna sredstva na zapošljavanje novih radnika te njihov trening što svakako utječe na njihove poslovne rezultate (Bahtijarević-Šiber, 1999).



### 3. TEORIJSKI I PRAKTIČNI OKVIR ZAPOSŁJAVANJA STRANACA U MALOM I SREDNJEM PODUZETNIŠTVU

Kao što je navedeno ranije, mali i srednji poduzetnici u Republici Hrvatskoj suočavaju se s problemom manjka radne snage te kako bi uspješno premostili taj problem i osigurali potrebnu radnu snagu, u nedostatku radnika sa područja Republike Hrvatske odlučuju se za zapošljavanje radnika iz država članica Europske Unije i trećih zemalja. Zapošljavanje stranaca je sve češće u Hrvatskoj, najviše zbog nemogućnosti pronalaska radnika u Hrvatskoj ali i zbog drugih razloga kao što su mogućnost davanja niže plaće, lakši pronalazak radnika određenih kvalifikacija i karakteristika te povećanje produktivnosti. Ovaj dio rada opisuje teorijski i praktični okvir sve češćeg procesa zapošljavanja stranaca.

Zakonodavni okvir u Republici Hrvatskoj jasno i detaljno propisuje koje korake poslodavci moraju zadovoljiti kako bi zaposlili stranog državljanina. U Republici Hrvatskoj 2 su zakonska akta koja se bave zapošljavanjem stranaca:

- Zakon o strancima kojim su propisani uvjeti ulaska, kretanja, boravka i rada državljanina trećih zemalja te državljanina država članica Europskog gospodarskog prostora (EGP). (Zakon o strancima, 2018);
- Zakon o državljanima država članica EGP-a i članovima njihovih obitelji (2019).

#### 3.1. Razvoj koncepta zapošljavanja stranaca

Jedna od karakteristika radno sposobnog stanovništva bilo koje države je migriranje – bilo unutar domicilne države ili izvan njenih granica (Werrheimer-Baletić, 1999). Pojam migracija označava kretanje ljudi sa jednog mjesta na drugo s namjerom, stalnog ili privremenog, naseljavanja na nekoj lokaciji. Mnogo je uzroka migracija, no svi se mogu podijeliti u sljedeće skupine (Wertheimer-Baletić, 1999):

- Prirodni uzroci – epidemije, vremenske nepogode, katastrofe;
- Društveni uzroci – ratovi, politička nestabilnost, vjerska netrpeljivost;
- Ekonomski uzroci – glad, siromaštvo, nemogućnost pronalaska posla te osiguranja egzistencije.

Koncept zapošljavanja stranaca razvio se upravo zahvaljujući migracijama. Nakon što pojedinac migrira, iz bilo kojeg razloga, u novoj lokaciji mora osigurati svoju egzistenciju te

pronaći izvor zarade – posao. Razvojem koncepta zapošljavanja stranaca, promijenio se redoslijed – sada su češći slučajevi da pojedinci prvo pronađu posao u drugoj zemlji te tek nakon toga napuštaju svoju matičnu državu i dolaze na rad u drugu državu (Mrđen, 2004).

Stanovništvo migrira od samih početaka civilizacije – u starom Egiptu te kasnije Grčkoj i Rimskom Carstvu, pojedinci su odlazili u gradove koji su bili centar svih zbivanja te nudili bolje uvjete života, kako bi trgovali, radili ili se zabavljali. Migriranje u veće gradove nastavilo se do danas (Mrđen, 2004). U suvremeno doba, migracije stanovništva izvan domicilne države postale su kompliciranije te se od pojedinaca koji dolaze u drugu zemlju traži poduzimanje određenih predradnji.

Kod procesa migracija razlikujemo (Wertheimer-Baletić, 1999) :

- Emigracije (iseljenišтво) – odlazak iz domicilne države u neku drugu;
- Imigracije (doseljenišтво) – dolazak u neku drugu državu.

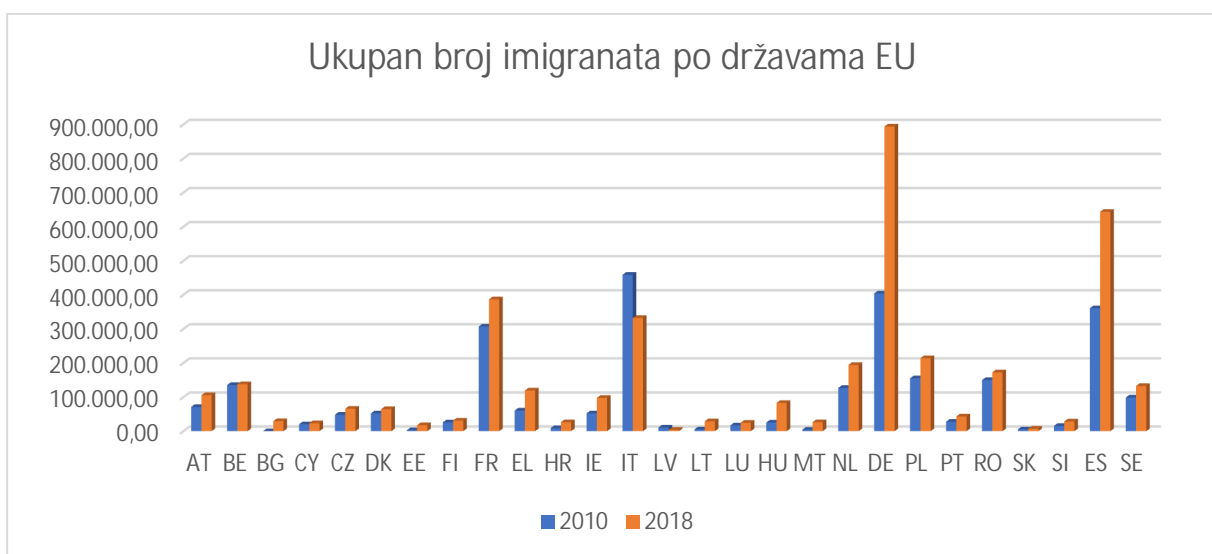
Bitno je naglasiti da je pojedinac koji migrira u isto vrijeme emigrant (iz perspektive domicilne države) te imigrant (iz perspektive države u koju je preselio), odnosno migracije djeluju na tržišta rada obje države – u emitivnoj državi dolazi do manjka radne snage dok se u imitivnoj povećava broj radne snage (pod pretpostavkom da je pojedinac radio u matičnoj državi te će raditi u državi u koju emigrira) (Mrđen, 2004).

Europa je do druge sredine 20. stoljeća bila tradicionalno emigrantska, no nakon tog razdoblja dolazi do mnogih promjena u kretanjima stanovništva čime Europa postaje izrazito imigrantsko tržište. Razvoj gospodarstva, starenje stanovništva, nizak natalitet te poboljšanje standarada života samo su neke od karakteristika europskog tržišta rada (Horvat, 2016). Pajnik u svom radu iz 2012 navodi kako je nedostatak radne snage prisilio je razvijena europska tržišta (Njemačka, Italija, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo) na prihvaćanje sve većeg broja imigranata u svrhu zapošljavanja. Kako dalje navodi, navedene države iskoristile su dolazak imigranata za popunjavanje slobodnih radnih mjesta te prilagodile politiku zapošljavanja ovisno o stanju na tržištu rada te broju imigranata. Rezultati su vidljivi danas – sve navedene države gospodarski su divovi koji su nedostatak domaćih radnika riješili zapošljavanjem stranaca koji su u velikom broju doveli i ostatak svojih obitelji, dobili državljanstvo te postali ravnopravni domaćem stanovništvu.

Zapošljavanje stranaca dakle, pojava je koja se nametnula sama od sebe. Stanje na tržištu rada te migracije dovele su do sve češćeg procesa zapošljavanja radnika iz drugih

zemalja. Prvobitno, stranci su se najviše zapošljavali u razvijenim zapadnoeuropskim zemljama budući da su upravo te države bile privlačne imigrantima. S vremenom te razvojem ostatka europskih država, zapošljavanje stranaca raste i u ostatku Europe. Također, prvobitno su se imigranti zapošljavali na manje atraktivna radna mjesta sa nižim plaćama na koje domaće stanovništvo nije pristajalo, dok se danas stranci zapošljavaju ovisno o sposobnostima i kvalifikacijama te su (u teoriji) ravnopravni domaćem stanovništvu na tržištu rada (Horvat, 2016). Grafički prikaz 3 (u nastavku) prikazuje usporedbu broja imigranata u 2010. te 2018. godini po državama Europske Unije.

*Grafički prikaz 3: Ukupan broj imigranata po državama EU u 2010. i 2018.*



Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na Eurostat-u (dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration and migrant population statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics/hr))

Kao što je vidljivo iz podataka prikazanih u grafu, zemlje s najvećim brojem imigranata u 2018. godini su Njemačka (893.886,00), zatim Španjolska (643.684,00), Francuska (386.911,00) te Italija (332.324,00). Zanimljivo je da je broj imigranata u 2018. godini porastao u svim državama EU osim u Italiji gdje se broj novopridošlih imigranata smanjio za čak 28% te Latviji. Mogući razlog smanjenih dolazaka u Italiju je netrepeljivost domaćeg stanovništva prema imigrantima te politici trenutne vlade koja se protivi dopuštanju prihvaćanja velikog broja imigranata. S druge strane, u Španjolskoj se broj imigranata u 2018. u odnosu na 2010. godinu povećao za oko 40%. Kao što je spomenuto ranije, vidljiv je porast imigranata u nekim članicama koje do nedavno nisu bile izrazito imigrantske. Najveći porast imigranata bilježe Estonija u koju je u 2018. godini uselilo skoro 8 puta više stranaca nego u 2010. godini, zatim

Malta, Litva, Mađarska te Hrvatska. Mogući razlozi povećanog broja imigranata u ovim zemljama su velik gospodarski napredak te nedostatak domaće radne snage. Također, bitno je napomenuti kako, iako je riječ o velikim relativnim porastima u pojedinim zemljama, apsolutnim iznosi nisu toliko visoki. Nadalje, podaci se odnose na ukupni broj imigranata po državama.

Kako bi se regulirao broj stranaca koje dolaze u određenu zemlju, lokalno zakonodavstvo donosi određene propise kojim ograničava te kontrolira broj stranaca koji ulaze u državu. U nastavku rada objašnjen je proces zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj te potrebne radnje za dobivanje traženih dokumenata koji omogućuju stranom državljaninu ulazak te rad u Republici Hrvatskoj.

### 3.2. Proces zapošljavanja stranaca

Na početku ovog djela potrebno je definirati osnovne pojmove u procesu zapošljavanja stranaca (Zakon o strancima, 2018):

- Stranac – osoba koja nije državljanin Republike Hrvatske;
- Državljanin države članice Europskog gospodarskog prostora (nadalje EGP) – osoba koja ima državljanstvo jedne od država članica Europskog gospodarskog prostora;
- Državljanin treće zemlje – osoba koja nema državljanstvo niti jedne države članice Europskog gospodarskog prostora ili Švicarske Konfederacije;
- Treća zemlja – država koja nije država članica EGP-a niti Švicarske Konfederacije.

Proces zapošljavanja stranaca u Hrvatskoj razlikuje se ovisno o tome zapošljava li se (Zakon o strancima, 2018):

- Državljanin države članice Europskog gospodarskog prostora – države članice Europske Unije te Island, Norveška, Švicarska i Lihtenštajn;
- Državljanin treće zemlje – sve države koje nisu članice Europskog gospodarskog prostora.

Sam proces zapošljavanja stranaca te radnje potrebne prije zapošljavanja te ulaska stranaca u Republiku Hrvatsku određene su na temelju 2 zakona:

- Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji (2019);
- Zakon o strancima (2018).

### 3.2.1. Zapošljavanje državljana države članice Europskog gospodarskog prostora

Proces zapošljavanja državljana država članica EGP-a poprilično je jednostavan te na zahtijeva posebne dodatne radnje. Zakonom o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji (2019) (dalje Zakon, 2019) je propisano da državljani država članica EGP-a mogu boraviti i raditi u Republici Hrvatskoj do 3 mjeseca bez dodatnih registracija. Prema Zakonu (2019), u slučaju boravka odnosno rada duljeg od 3 mjeseca, osoba mora prijaviti privremeni boravak kod Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Prema Zakonu (2019), privremeni boravak odobrava se u svrhu:

- Rada
- Studiranja ili strukovne izobrazbe
- Druge svrhe
- Spajanja obitelji
- Životnog partnerstva.

Prema Zakonu (2019), potrebna dokumentacija prilikom prijave privremenog boravka u svrhu rada je važeća osobna iskaznica ili putovnica te Ugovor o radu / Pismo izaslanja, a privremeni boravak odobrava se na period od najviše 5 godina. Nadalje, kod državljana država članica EGP-a bitno je spomenuti mogućnost izaslanja koji je čest slučaj kod srednjih te velikih poduzeća.

Primjer izaslanja: hrvatsko poduzeće „XYZ“ ima svoju podružnicu u Sloveniji. Hrvatsko društvo ima potrebu zapošljavanja dodatnog broja radnika određenih kvalifikacija koje ne može pronaći u Hrvatskoj dok istodobno podružnica u Sloveniji ima višak zaposlenika. Međukompanijskim ugovorom inozemna društva mogu uputiti/izaslati svoje zaposlenike u hrvatsko društvo (i obrnuto). Izaslanje je obično kraćeg vremenskog trajanja te ga karakterizira odlazak u drugu državu isključivo u svrhu rada. Izaslanici radnici u ovom slučaju ostaju zaposlenici inozemnog društva te su u većini slučajeva na njihovom trošku dok im društvo u koje su izaslani plaća troškove stanovanja, prijevoza i slično. Čest je slučaj da u situacijama

duljeg perioda izaslanja (nekoliko godina), s izaslanim radnicima često dolaze i njihove obitelji. U slučaju izaslanja, izaslani radnik u Republiku Hrvatsku mora imati i ishoduenu A1 potvrdu kojom dokazuje da je izaslan na rad te da ne mora u državi rada (unutar EGP-a) plaćati doprinose budući da se doprinosi plaćaju u državi u kojoj je njegov formalni poslodavac (izrada autora prema informacijama Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, 2020).

### 3.2.2. Zapošljavanje državljana trećih zemalja

Prema Zakonu o strancima (2018) (dalje Zakon, 2018), prilikom zapošljavanja radnika iz trećih zemalja, poslodavac s radnikom zasniva lokalni Ugovor o radu, odnosno radnik mora biti lokalno zaposlen u Republici Hrvatskoj a ne izaslan na rad. U procesu zapošljavanja radnika iz neke treće zemlje, 2 su mogućnosti (Zakon o strancima, 2018):

- Na temelju potvrde o prijavi rada
- Na temelju dozvole za boravak i rad.

#### 3.2.2.1. Potvrda o prijavi rada

Prema Zakonu o strancima (2018), radnik koji dolazi iz treće zemlje, prije samog početka rada u Republici Hrvatskoj mora ishoditi Potvrdu o prijavi rada. Sam postupak pribavljanja Potvrde traje obično tjedan dana te se izdaje na maksimalan period od 3 mjeseca (90 dana). Zahtjev za Potvrdu o prijavi rada potrebno je predati otprilike 2 tjedna prije planiranog početka rada kako bi se Potvrda izdala na vrijeme jer bez navedenog dokumenta stranac nije u mogućnosti početi s radom. Bitno je napomenuti da se veže za kratkotrajni boravak stranaca te se izdaje za točno propisane poslove/radna mjesta. Također, ukoliko je ista osoba u proteklih 6 mjeseci boravila (npr. u turističke svrhe) u Republici Hrvatskoj, Potvrda o prijavi rada izdaje se za period umanjen za dane prethodno provedene u Hrvatskoj. Primjer: osoba iz Rusije bila je u kolovozu 2018. godine na ljetovanju u Hrvatskoj u trajanju od 20 dana. U listopadu iste godine podnosi zahtjev za izdavanje Potvrde o prijavi rada u svrhu rada. Nadležno tijelo izdaje Potvrdu na period od 70 dana (maksimalnih 90 dana minus 20 dana provedenih u turističke svrhe) (Zakon o strancima, 2018).

Ovaj način zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima najčešći je u turizmu budući da je ovim putem moguće ishoditi Potvrdu za period do 3 mjeseca, što odgovara sezonskim potrebama zapošljavanja.

### 3.2.2.2. Dozvola za boravak i rad

Prema Zakonu (2018), dozvola za boravak i rad u Republici Hrvatskoj izdaje se državljanima trećih zemalja za period duži od 3 mjeseca te se izdaje na maksimalan period od 1 godine (izuzev „Plave karte“ koja se izdaje na maksimalno 2 godine). Dozvola za boravak i rad u Republici Hrvatskoj dobiva se na temelju (Zakon o strancima, 2018):

- Godišnjih kvota
- Izvan godišnjih kvota
- EU Plave karte.

#### ❖ Dozvola za boravak i rad na temelju godišnjih kvota

Ovisno o stanju na tržištu rada te na temelju mišljenja Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Hrvatske gospodarske komore te Hrvatske obrtničke komore, Vlada republike Hrvatske krajem svake kalendarske godine izdaje Odluku o utvrđivanju godišnjih kvota dozvola za zapošljavanje stranaca za sljedeću kalendarsku godinu. Dozvole se izdaju za točno određene poslove te na period od maksimalno godinu dana (Zakon o strancima, 2018).

Državljanin treće zemlje koji aplicira za Dozvolu za boravak i rad u Republici Hrvatskoj zahtjev mora predati najmanje 60 dana prije planiranog početka rada, te uz zahtjev prilaže i sljedeću dokumentaciju (Zakon o strancima, 2018):

- Ugovor o radu
- Dokaz o stečenoj obrazovnoj kvalifikaciji
- Dokaz o registraciji trgovačkog društva, podružnice, predstavništva, obrta, udruge ili ustanove u Republici Hrvatskoj.

Poduzeće koje zapošljava državljanina treće zemlje na temelju godišnjih kvota, obvezno je prijaviti radnika na Hrvatski Zavod za mirovinsko osiguranje te Hrvatski Zavod za zdravstveno osiguranje kao i plaćati obvezno zdravstveno i mirovinsko osiguranje u Republici Hrvatskoj (Zakon o strancima, 2018).

#### ❖ Dozvola za boravak i rad izvan godišnjih kvota

Dozvola izvan kvota teže se dobiva te je više uvjeta za njezino dobivanje. Izdaje se kao i Dozvola na temelju godišnjih kvota na maksimalan period od 1 godine za točno propisane djelatnosti/radna mjesta a zahtjev je potrebno predati najmanje 60 dana prije planiranog početka rada (Zakon o strancima, 2018). Prema Zakonu (2018), uz zahtjev za izdavanje Dozvole, potrebno je priložiti:

- Ugovor o radu
- Dokaz o stečenoj obrazovnoj kvalifikaciji
- Dokaz o registraciji trgovačkog društva, podružnice, predstavništva, obrta, udruge ili ustanove u Republici Hrvatskoj
- Pisano obrazloženje o opravdanosti zapošljavanja državljanina treće zemlje koje sadrži podatke o stručnom znanju, kvalifikacijama i radnom iskustvu, te iz kojih razloga se radno mjesto ne može popuniti s hrvatskog tržišta radne snage.

Prema Zakonu (2018), uvjeti koji moraju biti zadovoljeni za dobivanje Dozvole:

- Vrijednost temeljnog kapitala trgovačkog društva mora biti veća od 100.000,00 HRK
- U trgovačkom društvu moraju biti zaposlena najmanje 3 hrvatska državljanina
- Bruto plaća radnika iz treće zemlje mora iznositi najmanje visinu prosječne bruto isplaćene plaće u Republici Hrvatskoj u protekloj godini prema službeno objavljenim podacima nadležnog tijela za statistiku.

Ukoliko u poduzeću koje zapošljava državljanina treće zemlje već rade drugi državljanini trećih zemalja, uz prethodno navedene uvjete propisano je da na svakog zaposlenog državljanina treće zemlje mora biti zaposleno najmanje 5 hrvatskih državljanina (Zakon o strancima, 2018).

#### ❖ EU Plava karta

Dozvola za boravak i rad (EU Plava karta) izdaje se za boravak i rad visokokvalificiranih državljanina trećih zemalja na period od 2 godine. Temeljni uvjet za dobivanje Plave karte je dokaz o visokoškolskoj izobrazbi. Također, bruto plaća državljanina treće zemlje kojem se izdaje Dozvola ne smije biti manja od 1,5 prosječne bruto plaće prema službeno objavljenim podacima nadležnog tijela za statistiku. Osoba kojoj je izdana Plava karta može obavljati samo i isključivo posao na temelju kojeg je dobila dozvolu (Zakon o strancima, 2018).



Kao što je vidljivo iz opisanog, zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj proces je koji zahtijeva dobro poznavanje zakonske regulative te propisanih uvjeta i rokova. Iz prethodno nabrojanih mogućnosti zapošljavanja stranaca, može se zaključiti da je za zapošljavanje stranaca u malom i srednjem poduzetništvu najprirodnija Dozvola za zapošljavanje unutar godišnjih kvota budući da ostale mogućnosti zahtijevaju zadovoljavanje dodatnih uvjeta koje često ne mogu biti zadovoljene u malim i srednjim poduzećima. Nadalje, propisi vezani uz zapošljavanje stranaca često se mijenjaju te nadopunjuju. Iz tog razloga poduzeća koja zapošljavaju strance, u svojim odjelima ljudskih potencijala trebala bi imati stručnu osobu koja je upoznata sa zakonskim regulativama te cjelokupnim procesom zapošljavanja stranaca.

### 3.3. Prednosti i nedostaci zapošljavanja stranaca

Zapošljavanje stranaca dinamičan je koncept pribavljanja potrebnih radnika kojeg karakteriziraju određene prednosti (kako za samo poduzeće, tako i za gospodarstvo u cjelini), ali i određeni nedostaci. Kako bi se mogle analizirati prednosti i nedostaci, potrebno je sagledati širu sliku zapošljavanja stranaca u kontekstu problematike nedostatka radnika, potreba određenog poduzeća, mogućnosti koje nosi sa sobom te utjecaja koje ima na gospodarstvo u cjelini.

Kao osnovna prednost zapošljavanja stranaca spominje se rješavanje problema nedostatka radnika. U bilo kojoj državi te u bilo kojoj djelatnosti, javlja se problem nemogućnosti pronalaska potrebne radne snage na domaćem tržištu rada. Kako bi osigurali potrebne ljudske resurse za nastavak poslovanja, poduzetnici imaju mogućnost zaposliti stranog državljanina poštujući lokalne propise. U procesu zapošljavanja stranaca država ima veliku ulogu budući da ovisno o važećim propisima uvelike olakšavaju ili otežavaju poduzetnicima proces zapošljavanja stranaca. Globalna ekonomija u današnje doba u velikom djelu oslanja se upravo na zapošljavanje stranaca koji, između ostalog, rješavaju problem manjka radnika u određenim zemljama te je taj trend u konstantnom porastu (Lowther, 2003).

Među glavne prednosti također spada mogućnost zapošljavanja jeftine radne snage. Kada govorimo o razvijenim zemljama s visokim životnim standardom, čest je slučaj da domaće stanovništvo odbija određene poslove zbog nezadovoljstva plaćom koja se nudi, uspoređujući je s plaćom u drugim djelatnostima, troškovima života i slično. S druge strane, stanovništvo slabije razvijenih zemalja tu istu plaću ne bi moglo dobiti u svojim matičnim

državama te su spremni preseliti u drugu državu kako bi dobili posao. Na ovaj način, poduzeća koja zapošljavaju strance iz takvih zemalja rješavaju problem nemogućnosti pronalaska radnika pri čemu nisu prisiljeni povećati plaće (Pajnik, 2012).

Nadalje, još jedna od prednosti zapošljavanja stranaca je činjenica da su spremni raditi poslove koje domaće stanovništvo odbija kao što su teški fizički poslovi, poslovi u proizvodnji metala, graditeljstvu, poljoprivredi i slično. Također, prednost je u zapošljavanju stranaca koji često imaju bolje radno iskustvo u takvim poslovima od domaćeg stanovništva te su produktivniji i efikasniji u takvim poslovima. Čest je slučaj da strani radnici dovode sa sobom svoje obitelji koji se također zapošljavaju u istim poduzećima pri čemu su takvi radnici izrazito lojalni, predani i odgovorni. Budući da im egzistencija ovisi o poslu te uzevši u obzir lošije ekonomsko stanje u njihovim matičnim zemljama, ovi radnici često rade više i bolje od domaćih radnika te su u potpunosti predani poduzeću i njegovim ciljevima (Pajnik, 2012).

Ako gledamo širu sliku te utjecaj zapošljavanja stranaca na radni kolektiv u cjelini, zapošljavanje stranaca pozitivno djeluje na radnu efikasnost a različitosti u njihovom radu te nove ideje, prijedlozi i vidici izazivaju kompetitivnost unutar kolektiva pri čemu dolazi do povećane produktivnosti te spremnosti za nove izazove. Također, zapošljavanjem stranaca poduzeće širi svoju mrežu poznanstava ali i izgrađuje imidž multinacionalnog poduzeća. U današnje vrijeme, cilj svakog poduzeća je izgraditi imidž poželjnog poslodavca koji cijeni različitosti a velik postotak zaposlenih stranaca svakako je pokazatelj promicanja različitosti (Pajnik, 2012).

Prilikom zapošljavanja stranaca poduzetnici imaju veću mogućnost doći do najboljih zaposlenika budući da imaju veći i širi izbor iz kojeg odabiru svoje buduće zaposlenike. Zapošljavanje kvalificirane radne snage s određenim iskustvom, znanjem i sposobnostima povećava šanse za pozitivne financijske rezultate poduzeća budući da kvalificirani radnici direktno utječu na rezultate. Nadalje, kvalificirani radnici iz drugih zemalja omogućuju poduzeću dodatne uštede budući da ih nije potrebno obučavati (Pajnik, 2012).

S druge strane, zapošljavanje stranaca ima i određene nedostatke. Jedan od najvećih nedostataka zapošljavanja stranaca svakako je jezična barijera (Pajnik, 2012). Radnici koje dolaze iz drugih država (najčešće oni iz trećih zemalja), nerijetko ne govore jezik države u koju dolaze raditi. Kada gledamo iz perspektive poduzeća, ovo je velik nedostatak budući da je teško komunicirati radne zadatke, odgovornosti te očekivanja takvom radniku. S druge strane, takvi radnici teže se i sporije prilagođavaju i uklapaju u radnu sredinu. Ako govorimo o duljem

periodu zaposlenja takvih radnika, poduzeće treba uložiti dodatna sredstva u tečajevе jezika i slično (Pajnik, 2012).

Nadalje, strani radnici često su različite kulture, običaja te religije zbog čega je njihova prilagodba na novu okolinu dugotrajnija i kompliciranija. Zbog prevelike različitosti, strani radnici često imaju poteškoće sa domaćim radnicima te dolazi do nerazumijevanja i nesložne radne atmosfere čime se gubi timski duh i teže međusobne suradnje što direktno utječe na radni performans i ukupne rezultate. Poduzetnici koji zapošljavaju strance često radnike šalju na različite radionice na temu prihvaćanja različitosti, što stvara dodatne troškove za poduzeće (Pajnik, 2012).

Još jedan veliki nedostatak zapošljavanja stranaca je netrepeljivost domaćih radnika prema strancima. Kao što je spomenuto ranije, strani radnici iz trećih zemalja često prihvaćaju slabije plaćene poslove čime utječu na uvijete na tržištu rada i onemogućuju domaćim radnicima povećanje plaća te bolje radne uvijete. Također, česte su predrasude domaćeg stanovništva prema radnicima koji dolaze iz slabije razvijenih zemalja što otežava prilagodbu i asimilaciju stranaca u društvo. Kao najbolji primjer mogu se navesti visokorazvijene zapadnoeuropske države (Italija, Njemačka, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo) gdje je izrazito vidljiva netrepeljivost domaćeg stanovništva prema strancima druge vjere, kulture i običaja. Stranci su često u ovim zemljama marginalizirani te dolazi do čestih sukoba unutar poduzeća ali i na razini države (Pajnik, 2012).

Poduzeća koja zapošljavaju strance, često ih zapošljavaju sezonski na kraći vremenski period ili na period za koji mogu dobiti prethodno spomenute dozvole za rad. Takvo zapošljavanje direktno utječe na *turnover* poduzeća i stvara dodatne troškove ishođenja dozvola, obučavanja zaposlenika i pokrivanja troškova njihovog stanovanja. Čest je slučaj da takvi poslodavci nakon isteka dozvole za rad određenog stranog radnika zaposle drugog stranog radnika čime dolazi do konstantne rotacije radnika te troškova pribavljanja dozvola, obuke, stanovanja i slično. Dodatno, radna atmosfera u takvim poduzećima koja često zapošljavaju nove radnike je loše budući da konstantno dolaze novi pojedinci koji se trebaju prilagoditi te ne postoji zajedništvo i timski rad.

Kao što je vidljivo iz navedenog, proces zapošljavanja stranaca ima određene prednosti i nedostatke. Svako poduzeće koje namjerava zaposliti stranog državljanina trebalo bi napraviti detaljnu analizu uzimajući u obzir svoje karakteristike, potrebe i mogućnosti. Zapošljavanje stranaca dobar je način pribavljanja zaposlenika ukoliko se pravilno provede. S druge strane,

ukoliko se zapošljavanju stranaca pristupi bez prethodno provedene analize te se ne uzmu u obzir bitne činjenice kao što su potrebe poduzeća, zakonske regulative te prednosti i nedostaci koje će ono donijeti u konkretnom slučaju, zapošljavanje stranaca može donijeti veće probleme i troškove poduzeću od željenih koristi.

#### **4. ANALIZA ZAPOŠLJAVANJA STRANACA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju otvorile su se mnoge nove mogućnosti za hrvatske male i srednje poduzetnike. Jedna od najvažnijih je otvaranje tržišta, kako tržišta roba tako i tržište rada. Budući da su se hrvatski mali i srednji poduzetnici suočavali s nedostatkom radne snage i prije ulaska Hrvatske u EU, ulazak u EU omogućio im je lakši pronalazak radnika te slobodno zapošljavanje radne snage iz većine država članica bez posebnih dodatnih radnji. Ovaj dio rada bavi se analizom zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj te daje pregled određenih prepreka i preporuka u procesu zapošljavanja stranih državljana u Republici Hrvatskoj.

##### **4.1. Zakonodavni okvir zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj**

Zakonski propisi te regulative u svakoj su državi pa tako i u Republici Hrvatskoj, temelji pravnog okvira u procesu zapošljavanja. Iznimno je bitno, kako za poslodavca tako i za radnika, poznavanje i poštivanje propisa iz radnog prava kako bi se zasnovao pravedni odnos između poslodavca i radnika te kako bi se djelovalo u skladu sa zakonodavnim okvirom. Kao što je spomenuto ranije, 2 su temeljna zakona koja određuju zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj:

- Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji (2019);
- Zakon o strancima (2018).

Dodatno, prilikom zapošljavanja stranaca jednako kao i prilikom zapošljavanja državljana Republike Hrvatske, potrebno je poštivanje svih propisa iz radnog prava a posebno<sup>1</sup>:

- Konvencije Međunarodne organizacije rada
- Zakona o radu (2020)
- Zakona o doprinosima (2019)
- Zakona o zaštiti na radu (2018)
- Zakona o tržištu rada (2020)

---

<sup>1</sup> Navedeni propisi ne referiraju se na strane državljanke, međutim važni su u procesu zapošljavanja te svi poslodavci koji djeluju na području Republike Hrvatske dužni su poslovati u skladu sa nabrojanim propisima

- Pravilnika o radu
- Ugovora o radu.

#### 4.1.1. Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji

U ovom se Zakonu (2019) propisuju uvjeti ulaska, kretanja, boravka i rada državljana država članica Europskog gospodarskog prostora i članova njihovih obitelji. Objavljen je 10.07.2019. godine u Narodnim Novinama a stupio je na snagu od 18.07.2019. Bitno je naglasiti da su do 2019. godine propisi vezani za državljane država članica EGP-a bili sadržani u Zakonu o strancima koji je postao preopširan za primjenu, te se iz tog razloga podijelio na dio koji se odnosi samo na državljane država članica EGP-a i članove njihovih obitelji i dio koji se odnosi na boravak i rad državljana trećih zemalja (Zakon o strancima, 2018). Bitni članci ovog Zakona prilikom zapošljavanja u Republici Hrvatskoj su:

- Članak 16. – Potvrda o prijavi privremenog boravka u svrhu rada
- Članak 27. – Stalni boravak državljanina države članice EGP-a i člana njegove obitelji
- Članak 34. – Isprave državljanina države članice EGP-a i člana njegove obitelji.

Za boravak i rad državljanina države EGP-a dulji od 3 mjeseca, Zakonom (2019) je propisano da osoba mora predati ispunjeni Obrazac 1b sa dodatnom dokumentacijom policijskoj upravi odnosno policijskoj postaji nadležnoj prema mjestu smještaja stranca (može se izvršiti i elektroničkim putem) – Prilog 1.

#### 4.1.2. Zakon o strancima

Ovim se Zakonom (2018) propisuju uvjeti ulaska, kretanja, boravka i rada državljanina trećih zemalja i članova njihovih obitelji te uvjeti rada i prava upućenih radnika u Republici Hrvatskoj. Najnovije izmjene i dopune objavljene su 10.07.2019. godine u Narodnim Novinama a stupile su na snagu od 18.07.2019. Prema odredbama Zakona o strancima (2018) moguće je strane državljane koji žele boraviti odnosno raditi u Hrvatskoj podijeliti u nekoliko kategorija. Dokumentacija koja se prilaže zahtjevu za reguliranje boravka ovisi o navedenoj kategorizaciji. Zakon (2018) dijeli strance na sljedeće kategorije:

- Prijava kratkotrajnog boravka (Turistički boravak) = kratkotrajni boravak je boravak stranog državljanina do 90 dana u bilo kojem razdoblju od 180 dana na temelju vize ili bez vize.
- Državljeni država članica EGP-a i članovi njihovih obitelji
- Visokokvalificirani državljani trećih zemalja
- Državljeni trećih zemalja = stranci koji nemaju državljanstvo države članice Europskog gospodarskog prostora ili Švicarske Konfederacije. Način reguliranja njihova boravka odnosno rada ovisi o tome imaju li odobren stalni boravak na području države članice EGP-a odnosno jesu li članovi obitelji državljanina država članica EGP-a, Švicarske Konfederacije ili hrvatskih državljanina ili se ne mogu podvesti pod niti jednu od navedenih kategorija.

Bitni članci ovog Zakona (2018) prilikom zapošljavanja su:

- Članak 54. – Uvjeti za odobrenje privremenog boravka
- Članak 73. – Rad državljanina trećih zemalja u Republici Hrvatskoj
- Članak 74. / 75. – Dozvola za boravak i rad na temelju godišnje kvote za zapošljavanje državljanina trećih zemalja
- Članak 76. – Dozvola za boravak i rad izvan godišnje kvote
- Članak 79.a – Osoba premještena unutar društva
- Članak 82. – Potvrda o prijavi rada
- Članak 139. – Isprave državljanina trećih zemalja
- Članak 191.-203. – Izdavanje dozvole boravka i rada „EU plava karta“.

Zakonom (2018) su propisani obrasci te dodatna dokumentacija koja se predaje policijskoj upravi odnosno policijskoj postaji nadležnoj prema mjestu smještaja stranca, i to prema sljedećim kategorijama:

- Na temelju godišnjih kvota i izvan godišnjih kvota – Obrazac 9a (Prilog 2)
- Izvan godišnjih kvota / Premještaj unutar društva – Obrazac 13a (Prilog 3)
- „EU plava karta“ – Obrazac 1 (Prilog 4).

#### 4.1.3. Zakon o radu

Najnoviji važeći Zakon o radu NN 93/14, 127/17, 98/19 u Republici Hrvatskoj na snazi je od 01.01.2020. godine. Prethodne verzije Zakona o radu koje su se dopunjavale i mijenjale su redom (Zakon.hr, 2020) :

- Zakon o radu 2018-2019
- Zakon o radu 2014-2017
- Zakon o radu 2013-2014
- Zakon o radu 2009-2013
- Zakon o radu 1995-2009.

Zakon o radu u Republici Hrvatskoj temeljni je propis koji opisuje te određuje odnos poslodavca i zaposlenika. Najvažnije odredbe ovog Zakona su:

1. Sklapanje Ugovora o radu
2. Zaštita trudnica, roditelja, posvojitelja i nesposobnost za rad
3. Agencijski rad
4. Radno vrijeme
5. Stanka, dnevni i tjedni odmor
6. Godišnji odmor
7. Dopusti
8. Plaća i naknada plaća
9. Zabrana natjecanja radnika s poslodavcem
10. Prestanak Ugovora o radu (otkaz, otpremnina i drugo)
11. Zaštita dostojanstva radnika (diskriminacija i uznemiravanje)
12. Radničko vijeće, skupovi radnika i predstavnika radnika u organu poslodavca
13. Sindikalni povjerenik i predstavnik.

#### 4.1.4. Zakon o doprinosima

Zakonom o doprinosima (2019) propisane su obveze plaćanja doprinosa za financiranje obveznih osiguranja, vrste doprinosa i stope za obračun, obveznici doprinosa, osnovice za obračun i način njihova utvrđivanja, obveza i način obračunavanja, obveza plaćanja i rokovi za



uplatu, obveza izvješćivanja te druga pitanja vezana uz poslove prikupljanja doprinosa. Prema Zakonu, obveznik obračunavanja i plaćanja svih obveznih doprinosa je poslodavac ili druga osoba koja umjesto poslodavca osiguraniku isplaćuje plaću. Nadalje, Zakon propisuje da obveza obračuna i plaćanja doprinosa vrijedi i za strance koji su zaposleni u Republici Hrvatskoj. Izuzetak je moguć jedino u situaciji kada stranac koji je izaslan na rad u Republiku Hrvatsku (državljanin države članice EGP-a) ima ishodu A1 potvrdu. Potvrda A1 je zadani obrazac koji vrijedi na čitavom području EU kao dokaz o tome da je radnik izaslan, te da ne mora u određenom razdoblju plaćati doprinose u državi rada jer ih plaća u državi iz koje je izaslan (Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, 2020).

Prema Zakonu o doprinosima (2019), obveznim osiguranjima smatraju se:

- Obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti – za osobu koja je osiguranik samo mirovinskog osiguranja na temelju generacijske solidarnosti stopa za obračun iznosi 20%, dok je za osobu koja je osiguranik i obveznog mirovinskog osiguranja za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje stopa za obračun iznosi 15%;
- Obvezno mirovinsko osiguranje za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje – za osobu koja je i osiguranik obveznog mirovinskog osiguranja za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje stopa za obračun iznosi 5%;
- Obvezno zdravstveno osiguranje – stopa za obračun iznosi 16,5%.

#### 4.1.5. Zakon o zaštiti na radu

Zakonom o zaštiti na radu (2018) uređuje se sustav zaštite na radu u Republici Hrvatskoj, a osobito nacionalna politika i aktivnosti, opća načela prevencije i pravila zaštite na radu, obveze poslodavaca, prava i obveze radnika i povjerenika radnika za zaštitu na radu, djelatnosti u vezi sa zaštitom na radu te nadzor i prekršajna odgovornost. Svrha ovog Zakona (2018) je sustavno unaprjeđivanje sigurnosti i zaštite zdravlja radnika i osoba na radu, sprječavanje ozljeda na radu, profesionalne bolesti i bolesti u vezi s radom. Poslodavci su neovisno o broju zaposlenih i djelatnosti koju obavljaju, obvezni urediti obavljanje (vođenje) poslova zaštite na radu (čl. 20. Zakona o zaštiti na radu).

Poslodavci koji zapošljavaju do uključivo 49 radnika, imaju mogućnost obavljanje poslova zaštite na radu ugovoriti s ovlaštenom osobom ukoliko sami ne ispunjavaju propisane

uvjete ili ako među zaposlenima nema radnika koji ispunjavaju uvjete za obavljanje tih poslova. S druge strane, poslodavci koji zapošljavaju 50 do uključivo 249 radnika, obavljanje poslova zaštite na radu obvezni su ugovorom o radu ugovoriti sa stručnjakom zaštite na radu (Zakon o zaštiti na radu, 2018).

#### 4.1.6. Pravilnik o radu

Prema Zakonu o radu (2018, članak 26.), poslodavac koji zapošljava najmanje 20 radnika obavezan je donijeti i objaviti Pravilnik o radu kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod tog poslodavca, ako ta pitanja nisu uređena kolektivnim ugovorom. Kod poslodavca pravne osobe pravilnik o radu donosi osoba koja zastupa pravnu osobu (uprava trgovačkog društva, ravnatelj ustanove, upravitelj zadruga i dr.). Pravilnik ne može stupiti na snagu prije nego što protekne osam dana od njegova donošenja. Poslodavac ga je dužan objaviti na način dostupan radnicima (na oglasnoj ploči poslodavca, u prostorima u kojima se radnici uobičajeno zadržavaju, u internom glasilu ili na drugi pogodan način). Poslodavci s manje od 20 radnika ne moraju imati pravilnik o radu, ali nema zapreke da ga donesu. Ako se odluče za to, obvezni su poštovati propisanu proceduru koja se odnosi na stupanje na snagu i objavu pravilnika, ali kako kod njih ne djeluje radničko vijeće, ne provode postupak savjetovanja. Donošenje pravilnika o radu omogućava im da pri sklapanju ugovora o radu ne ugovaraju pravo radnika na plaću, duljinu godišnjeg odmora, trajanje otkaznih rokova i trajanje redovitog radnog dana ili tjedna, već da se umjesto ugovaranja tih prava pozovu na odgovarajuće odredbe pravilnika o radu (Zakon o radu, 2018).

Pravilnikom o radu uređuju se prava i obveze radnika koji nisu uređeni zakonom, a dopušteno ih je regulirati pravilnikom ili se prava koja su propisana zakonom uređuju za radnika povoljnije. Najčešće – godišnji odmor koji traje dulje od zakonom propisanim minimumom, trajanje plaćenog dopusta za osobne potrebe radnika, pravo na plaću, visina naknade za godišnji odmor, za bolovanje na teret poslodavca, jubilarne nagrade, božićnice, regressi, potpore i druga materijalna prava radnika (Zakon o radu, 2018).

#### 4.1.7. Ugovor o radu

Ugovor o radu je dvostrani pisani pravni akt između poslodavca i zaposlenika kojim se zasniva radni odnos (na određeno ili neodređeno vrijeme) te određuje prava i odgovornosti obje strane. Ugovor o radu može biti na puno ili nepuno radno vrijeme (Zakon o radu, 2018, Članak 10.). Prema Središnjem državnom portalu (2019), svaki ugovor o radu mora sadržavati odredbe o:

- strankama te njihovu prebivalištu, odnosno sjedištu
- mjestu rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima
- nazivu, naravi ili vrsti rada na koji se radnik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova
- danu početka rada
- očekivanom trajanju ugovora u slučaju sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme
- trajanju plaćenog godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo, odnosno načinu određivanja trajanja toga odmora
- otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac
- osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate primanja na koja radnik ima pravo
- trajanju redovnog radnog dana ili tjedna.

Ugovor o radu predstavlja temelj postojanja radnog odnosa, no mnoga se prava i obveze uređuju i Zakonom o radu (2018), kolektivnim ugovorom, sporazumom radničkog vijeća s poslodavcem te Pravilnikom o radu. Ugovor o radu sklapa se između poslodavca i radnika. Poslodavcem se smatra pravna ili fizička osoba koja zapošljava određenu osobu te se obvezuje za obavljeni rad isplatiti dogovorenu plaću. Radnikom se smatra fizička osoba koju je zaposlio poslodavac i koja se obvezuje prema uputama poslodavca obavljati preuzeti posao. Zakonom o radu definirano je da se osoba mlađa od 15 godina ne smije zaposliti (Zakon o radu, 2018).

Iz navedenog može se zaključiti kako je prilikom zapošljavanja stranaca, jednako kao i domaćeg stanovništva, potrebno dobro poznavanje zakonske regulative kako bi se zadovoljili svi zakonodavni zahtjevi te kako bi poslodavac ispunio sve zakonom propisane obveze. Nepoznavanje te nepoštivanje zakonodavnog okvira iz područja radnog prava može dovesti poslodavca do velikih zakonskih problema te bespovratno utjecati na njegovo poslovanje.

#### 4.2. Statistički pokazatelji zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj

Zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj potaknuto je najviše zbog konstantnog nedostatka radne snage te iseljavanja domaćeg stanovništva. Kako bi pravodobno reagirala na potrebe poslodavaca za zaposlenicima, država krajem svake godine donosi Odluku o utvrđivanju godišnje kvote za zapošljavanje stranaca iz trećih zemalja za sljedeću kalendarsku godinu (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2019). U nastavku je prikaz odobrenih kvota za zapošljavanje stranaca od 2014. godine nadalje.

Tablica 7: Odobrene godišnje kvote za zapošljavanje stranaca (2014.-2020.)

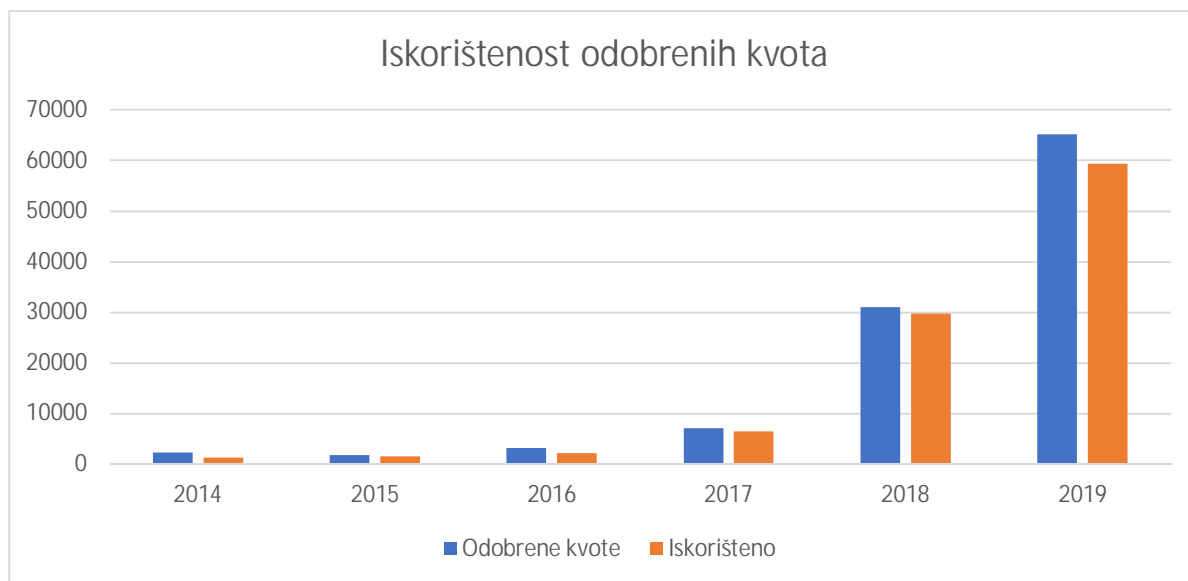
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produženje već izdanih dozvola	2.000,00	1.500,00	800,00	1.800,00	9.000,00	15.000,00	13.860,00
Novo zapošljavanje	256,00	230,00	2.300,00	5.226,00	22.000,00	50.100,00	64.604,00
Ukupna kvota	2.256,00	1.730,00	3.115,00	7.026,00	31.000,00	65.100,00	78.470,00

Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na:

<https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Tablica 7 prikazuje broj odobrenih kvota za zapošljavanje stranaca iz trećih zemalja od 2014. godine nadalje. Kao što je vidljivo iz tablice, potreba za zapošljavanjem stranaca raste konstantno od 2015. godine nadalje što nam govori kako je potreba za radnicima odnosno njihov nedostatak u Republici Hrvatskoj iz godine u godinu sve veći. Bitno je naglasiti da je do 2016. godine broj kvota za zapošljavanje novih stranaca bio znatno manji od broja odobrenja za produženje već izdanih dozvola. Nakon 2016. godine odobrava se sve više kvota za nove radnike što nam govori kako je potrebno sve više stranaca kako bi se zadovoljile potrebe hrvatskih poslodavaca. Najveći skok u odobrenim kvotama dogodio se 2018. godine kada je odobreno čak 400% više kvota u odnosu na prethodnu godinu, odnosno u 2018. godini odobreno je zapošljavanje 31.000 stranaca dok je godinu ranije taj broj iznosio samo 7.026. Mogući razlog za tako velik nedostatak radnika je u valu iseljavanja domaćeg stanovništva koji se dogodio u 2017. i 2018. kada je iz Hrvatske iselilo oko 80.000 ljudi. Bitno je naglasiti da Vlada Republike Hrvatske na temelju stanja na tržištu rada te preporuke sindikata i struke, određuje godišnje kvote te izdaje Odluku. Međutim, ukoliko tijekom godine dođe do prekomjerne potražnje za određenim radnicima, Ministarstvo unutarnjih poslova korigira prethodno određene kvote te povećava broj odobrenja. Grafički prikaz 4 (u nastavku) prikazuje odnos odobrenih godišnjih kvota te njihove iskorištenosti odnosno broja neiskorištenih kvota.

Grafički prikaz 4: Stanje iskorištenosti odobrenih godišnjih kvota u periodu od 2014. do 2019. godine



Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na: <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Koliki je problem nedostatak radnika u Republici Hrvatskoj, govori nam činjenica kako ni jedne godine nije iskorišten ukupan broj odobrenih kvota za zapošljavanje stranaca. U 2019. godini od odobrenih kvota ostalo je neiskorišteno čak 5.783 dozvola, odnosno oko 10% od ukupnog broja. Kako bi privukli željene zaposlenike, poslodavci i država moraju uložiti dodatne napore budući je vidljivo kako niti odobravanje kvota za zapošljavanje stranaca ne može riješiti problem manjka radnika u potpunosti. Tablica 8 prikazuje djelatnosti u kojima dolazi do najvećeg manjka zaposlenika te najveće potražnje za stranim radnicima.

Tablica 8: Deficitarne djelatnosti s najvećom potražnjom za stranim radnicima

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Graditeljstvo	284	274	500	4.133	11.755	24.115
Brodogradnja	57	54	1.500	2.320	1.508	1.100
Turizam i ugostiteljstvo	177	231	85	175	8.930	18.516
Promet	0	32	123	300	1.415	2.404
Prehrambena industrija	0	0	0	0	1.278	1.300
Poljoprivreda i šumarstvo	72	96	35	35	2.047	1.620
Metalna industrija	0	0	0	200	1.600	2.250

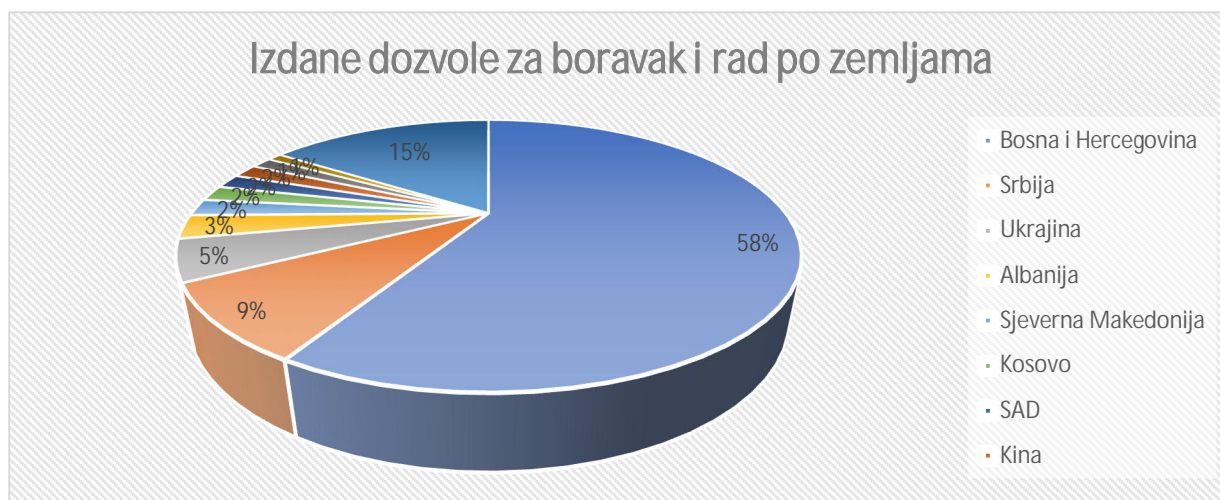
Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na:

<https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici, najveći broj kvota raspisuje se za graditeljstvo i turizam te je tako u 2019. godini odobreno čak 24.115 dozvola za radnike u graditeljstvu odnosno 18.516 dozvola za turizam i ugostiteljstvo što iznosi čak 65% ukupnog broja odobrenih kvota. Nedostatak radnika u graditeljstvu te turizmu i ugostiteljstvu problem je na hrvatskom tržištu rada već dulji period. Ironično je da iako su ovo najtraženije djelatnosti, prosječne plaće u ovim sektorima ispod su razine ukupne prosječne plaće u Hrvatskoj<sup>2</sup>. Kako bi privukla potreban broj radnika, država svake godine povećava kvote za ove djelatnosti, međutim, ni kvote za zapošljavanje stranaca ne rješavaju ovaj problem. U 2019. godini ostalo je neiskorišteno 10% odobrenih kvota za graditeljstvo te 5% za turizam i ugostiteljstvo. Ostale deficitarne djelatnosti u kojima se zapošljava veći broj stranaca su: brodogradnja, promet, metalna industrija, poljoprivreda i šumarstvo te prehrambena industrija. Grafički prikaz 6 prikazuje strukturu stranaca iz trećih zemalja na radu u Hrvatskoj prema državama iz kojih dolaze.

<sup>2</sup> U posljednjem kvartalu 2019. godine prosječna mjesečna neto plaća iznosila je 6.559,00 HRK. U isto vrijeme prosječna mjesečna neto plaća u djelatnosti smještaja i pripreme hrane iznosila je 5.388,00 HRK dok je u građevinarstvu ona iznosila 5.247,00 HRK (Državni zavod za statistiku)

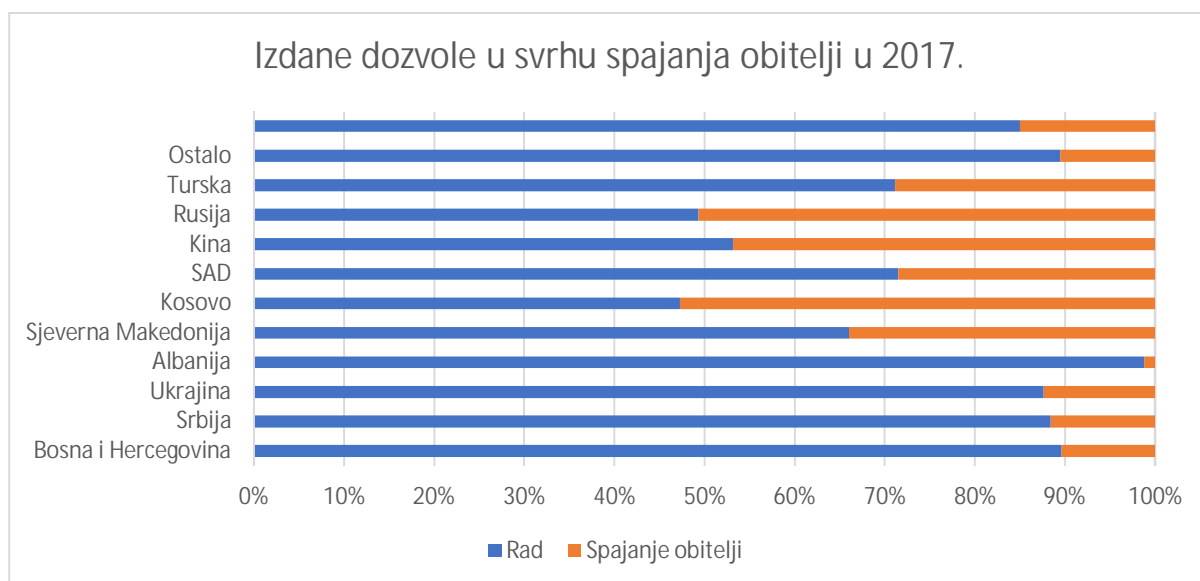
Grafički prikaz 5: Izdane dozvole za boravak i rad stranaca iz trećih zemalja u 2017. godini prema zemljama



Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na: <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Kao što je vidljivo iz grafa, gotovo 60% stranih državljana iz trećih zemalja dolaze iz susjedne Bosne i Hercegovine. Ta činjenica ne čudi s obzirom na gospodarsku, društvenu i ekonomsku povezanost između ove 2 države. Zbog lošije ekonomske situacije te nižeg životnog standarda u BiH, državljani BiH konstantno iseljavaju u razvijenije europske države. Slična situacija je u ostalim susjednim državama te je tako u Republici Hrvatskoj u 2017. godini boravilo i radilo 6.525 stranaca iz država bivše Jugoslavije, što čini 75% ukupnog broja stranih državljana iz trećih zemalja na radu u Republici Hrvatskoj. Osim državljana susjednih država, na rad u Republiku Hrvatsku najviše dolaze državljani Ukrajine, SAD-a, Kine, Rusije te Turske. Karakteristika radnika koji dolaze na rad u Hrvatsku je da dolaze iz država lošije ekonomske situacije te nižeg životnog standarda (izuzev SAD-a). Nadalje, značajan dio stranaca koji dolaze na rad u Hrvatsku, sa sobom dovode svoje obitelji. U sljedećem grafu prikazana je struktura izdanih dozvola u svrhu spajanja obitelji.

Grafički prikaz 6: Izdane dozvole u svrhu spajanja obitelji u 2017. godini

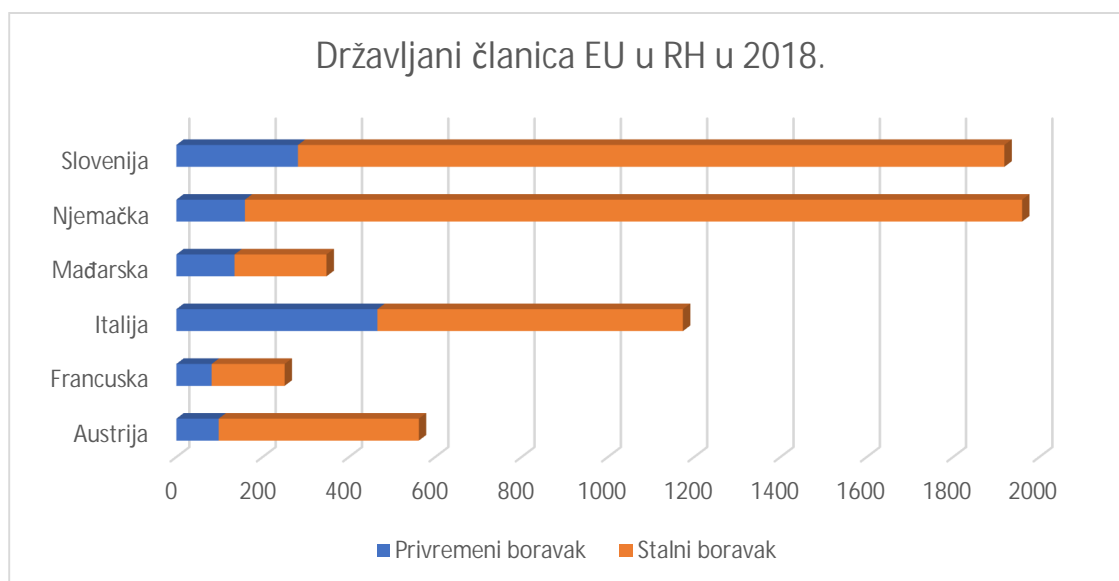


Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na: <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Iz Grafičkog prikaza 7 vidljiv je odnos izdanih dozvola u 2017. godini u svrhu rada te izdanih dozvola u svrhu spajanja obitelji. Ulaskom u EU, Republika Hrvatska prihvatila je Direktivu Vijeća 2003/86/EZ od 22. rujna 2003. o pravu na spajanje obitelji, čime je državljanima trećih zemalja omogućeno dobivanje dozvole za boravak u državama EU u kojima član njihove obitelji ima odobrenu dozvolu za boravak i rad. Iz grafičkog prikaza vidljivo je kako je ovu mogućnost u Republici Hrvatskoj u 2017. godini iskoristilo najviše državljana Kosova, Turske te Kine kod kojih je izdan gotovo jednak broj dozvola u svrhu spajanja obitelji kao i broj dozvola u svrhu rada. Bitno je naglasiti kako stranci kojima je izdana dozvola za boravak u svrhu spajanja obitelji ne smije obavljati rad u Republici Hrvatskoj. U slučaju da se nakon dobivene dozvole u svrhu spajanja obitelji odluče zaposliti, obvezni su tražiti poništenje iste te zatražiti dozvolu za boravak i rad (Zakon o strancima, 2018). Grafički prikaz 8 prikazuje broj najzastupljenijih državljana država članica EU u Republici Hrvatskoj u 2018. godini.



Grafički prikaz 7: Broj državljana država članica EU u RH u 2018. godini



Izvor: izrada autora prema podacima objavljenim na web stranici MUP-a (dostupno na:

<https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> )

Kao što je vidljivo iz podataka iz grafa, u 2018. godini u Republici Hrvatskoj boravilo i radilo je najviše Nijemaca, Slovenaca i Talijana. Od navedenih, na privremenom boravku i radu u Hrvatskoj je bilo 466 Talijana, 282 Slovenaca te 159 Nijemaca dok je broj istih na stalnom boravku (duljem od 5 godina) bio znatno veći – 1.801 Nijemac, 1.637 Slovenac te 708 Talijan. Bitno je naglasiti kako državljani država članica EU u Republiku Hrvatsku dolaze najčešće na izaslanje na određeni vremenski period. Nakon provedenih 5 godina na radu u Republici Hrvatskoj, mogu zatražiti stalni boravak (Zakon o strancima, 2018).

Iz prikazanih grafičkih prikaza može se zaključiti kako je iz godine u godinu manjak radne snage u Republici Hrvatskoj sve veći što potiče povećavanje godišnjih kvota za zapošljavanje stranaca. Iako svake godine u Hrvatsku dolaze sve više stranaca na rad, brojevi pokazuju kako ni povećanje kvota ne rješava problem manjka radne snage budući da je odobrene kvote niti jedne godine nisu bile iskorištene u potpunosti. Nadalje, struktura stranih radnika koji dolaze na rad u Republiku Hrvatsku govori nam kako većina stranih radnika dolazi iz susjednih zemalja te ostalih europskih zemalja koje nisu članice EU, koji većinom dovode svoje obitelji. Najveći nedostatak radnika je u djelatnostima graditeljstva, brodogradnje, turizma i ugostiteljstva, metalne i prehrambene industrije te poljoprivrede i šumarstva. Iako je u medijima prisutan problem nedostatka IT stručnjaka, odobrena kvota za zapošljavanje stranaca u djelatnosti informatike u 2019. godini je iznosila tek 195. U apsolutnom iznosu to

nije velik broj, međutim podaci prikupljeni anketom koju je proveo HZZ 2019. godine na uzorku od 103 poslodavca iz ove djelatnosti pokazuju kako je u 2019. godini u Republici Hrvatskoj nedostajalo 1868 zaposlenika u ICT djelatnosti. Nesklad između procjene države za potrebnim radnicima i stvarnog broja potrebnih radnika u ovom sektoru teško je objasniti, naročito uzimajući u obzir konstantnu informatičku i digitalnu transformaciju gospodarstva.

#### 4.3. Problemi i preporuke za zapošljavanje stranaca u poduzetništvu u Republici Hrvatskoj

Kao što je objašnjeno ranije u radu, proces zapošljavanja stranaca kompliciran je i zahtjevan proces koji se u Republici Hrvatskoj razvio uglavnom iz nužnosti te se njime nastoji riješiti problem nedostatka radne snage bez uklanjanja uzroka problema. Kao što je i očekivano, zbog pogrešnog pristupa problem nije rješiv na ovaj način. Kako bi zapošljavanje stranaca donijelo željene rezultate, potrebno je ispraviti određene nedostatke te uočiti probleme kao i ponuditi kvalitetne preporuke za njihovo rješavanje.

Jedan od glavnih problema u procesu zapošljavanja stranaca u poduzetništvu u Republici Hrvatskoj svakako je nedovoljna informiranost poduzetnika o mogućnostima zapošljavanja stranaca te samom procesu zapošljavanja odnosno potrebnim radnjama koje kao poslodavac mora odraditi kako bi udovoljio zakonodavnim zahtjevima. Budući se propisi vezani za zapošljavanje stranaca često mijenjaju i nadopunjuju, izuzetno je važno pratiti novosti vezane za zapošljavanje stranaca (Obadić, 2005). Preporuka poduzetnicima koji zapošljavaju ili namjeravaju zaposliti stranca je imati u poduzeću osobu koja je upoznata sa zakonodavnim okvirom te uvjetima i procedurama koji su sastavni dio procesa zapošljavanja stranaca. Iako to nije uvijek moguće, pogotovo kod mikro i malih poduzeća koji nemaju mogućnosti imati zaposlenu osobu za takve poslove, ostaje mogućnost informiranja putem raznih seminara te radionica.

Nadalje, jedna od prepreka u zapošljavanju stranaca je neusklađenost zakonodavstva i prakse kao na primjer činjenica da strani državljanin kako bi dobio potrebnu dozvolu za boravak i rad u Republici Hrvatskoj mora priložiti potpisani Ugovor o radu s hrvatskim poslodavcem (Zakon o strancima). Malo je vjerojatno da će poduzetnik sklopiti Ugovor o radu s osobom koja je fizički u stranoj zemlji te koju nikada nije vidio. Čak i uz mogućnost video-poziva te online intervjua, treba uzeti u obzir da stranci koji traže posao u Hrvatskoj (npr. u graditeljstvu), možda

nemaju mogućnost ili informatičko znanje za isto. Kako bi se udovoljilo zakonodavnom okviru, potrebno je dobro poznavanje propisa, u suprotnom proces dobivanja potrebnih dozvola može se dodatno odužiti.

Također, sam proces dobivanja potrebne dozvole kompliciran je i neprilagođen situaciji. Ovdje se prvenstveno misli na samu predaju potrebne dokumentacije hrvatskim tijelima. Potrebnu dokumentaciju za apliciranje za dozvolu za boravak i rad može predati poslodavac u ime radnika MUP-u ili sam radnik konzularnom uredu Republike Hrvatske u njegovoj matičnoj zemlji (uz pretpostavku da konzularni ured postoji u toj državi) (Zakon o strancima). U oba slučaja dokumentacija se treba predati u fizičkom obliku što otežava i odužuje dobivanje potrebne dozvole. Preporuka državnim institucijama je informatizacija cijelog procesa čime bi se ubrzalo i olakšalo dobivanje i izdavanje potrebnih dozvola. Bitno je napomenuti kako je za vrijeme *lockdown-a* usred Covid-19 pandemije cijeli proces bilo moguće odraditi *online* što nam pokazuje kako je to moguće i izvedivo (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2020).

Troškovi zapošljavanja stranog radnika svakako su jedna od prepreka. Troškovi ishođenja dozvole za boravak i rad obično prelaze 1.000,00 kn (Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske):

- 560,00 kn za izdavanje dozvole za boravak i rad
- 240,00 kn za biometrijsku dozvolu boravka
- 70,00 kn pristojbi
- Troškovi ishođenja potrebne dodatne dokumentacije kao što su fotografija, kopije osobne/putovnice, dokaz o stručnoj spremi, dokaz o zdravstvenom osiguranju itd.

Uz troškove za ishođenje dozvole, treba spomenuti i troškove prijevoza i smještaja. Iako zakonom nije propisano da poslodavac mora snositi troškove smještaja, većina poslodavaca koja zapošljavaju strance osiguravaju radnicima primjeren smještaj što svakako utječe na odluku poduzetnika hoće li zaposliti stranog državljanina. Iako je država izašla u susret poslodavcima i zaposlenicima te se odrekla poreza na naknade za smještaj i troškove prehrane, preporuka je državi da sudjeluje u pokrivanju troškova smještaja stranih radnika kako bi se poduzetnicima olakšalo te ih potaknulo na zapošljavanje stranaca.

Problem u zapošljavanju stranaca u Republici Hrvatskoj je i diskriminacija na tržištu rada. Stranim radnicima u Hrvatskoj često se nude slabije plaćeni poslovi te poslovi u neadekvatnim uvjetima odnosno poslovi koje domaće stanovništvo ne želi raditi. Kako bi se riješio ovaj problem potrebno je regulirati praksu zapošljavanja stranaca jednako kao i osigurati

regularnu inspekciju. Nadalje, čest problem pri zapošljavanju stranaca je neprijavlivanje radnika na obavezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje, neisplata zakonom propisane minimalne plaće ili pak neizdavanje pismene potvrde o sklopljenom ugovoru o radu (Zuber, 2019). Ovi problemi direktno utječu na ponudu stranih radnika za rad u Hrvatskoj.

Kao što je spomenuto ranije, jedan od problema zapošljavanja stranaca je nepoznavanje jezika te integracija u društvo. Većina stranaca koji dolaze na rad u Hrvatsku, bilo sezonski ili na dulji period, ne govore hrvatski jezik. Strancima koji dolaze na rad treba se omogućiti učenje hrvatskog jezika jednako kao i prekvalifikacije i dokvalifikacije. Također, potrebno je osigurati poticajnu radnu okolinu te spriječiti diskriminaciju tih radnika od strane domaćih radnika što je čest slučaj u hrvatskim poduzećima. Poduzetnici trebaju poticati svoje zaposlenike na prihvaćanje različitosti te osigurati jednake mogućnosti napredovanja svim zaposlenicima kako bi se spriječilo nezadovoljstvo ali i potaknulo zaposlenike na produktivniji rad. Poduzetnici koji razvijaju i potiču različitosti češće su uspješniji u poslovanju te pružaju dobar primjer u praksi (Pajnik, 2012).

Prema članku objavljenom na portalu Poslovni dnevnik (2020), a prema najavama Ministarstva rada, od 2021. godine trebale bi se ukinuti kvote za zapošljavanje stranih radnika. Poslodavci će ubuduće strane radnike zapošljavati na temelju testa tržišta rada koji će provoditi Hrvatski zavod za zapošljavanje, a u nekim zanimanjima uvoz stranih radnika će se u potpunosti liberalizirati (po procjeni Upravnog vijeća HZZ-a). Prema novom zakonu, poslodavac koji želi zaposliti stranog radnika obratit će se područnoj službi HZZ-a koja će provjeriti ima li u svojim evidencijama nezaposlenih osoba koje udovoljavaju zahtjevima poslodavca. Ako ih ima, HZZ će posredovati u zapošljavanju, a u suprotnom će izdati mišljenje na temelju kojega će MUP izdati radne dozvole za strance. Test tržišta se neće provoditi za sezonske radnike u poljoprivredi, ali ni za ona zanimanja za koja Upravno vijeće zaključi da on nije nužan. Radnu snagu neće moći uvoziti poslodavci protiv kojih se vodi postupak zbog neisplate plaća, oni koji su u likvidaciji ili im je račun blokiran dulje od 30 dana, koji ne plaćaju poreze ili nemaju zaposlenih. Izričito se propisuje i da udio stranaca u ukupnom broju zaposlenih kod jednog poslodavca ne smije biti veći od jedne trećine. Ovim pristupom trebao bi se olakšati poslodavcima pronalazak radne snage (u Hrvatskoj i u drugim državama) te ubrzati sam proces zapošljavanja stranaca. Međutim, potrebno je vidjeti kako će se novi propisi prilagoditi praksi te koliko će se djelotvornima pokazati državne službe.

Kao što je spomenuto ranije, zapošljavanje stranaca u poduzetništvu Republike Hrvatske način je na koji poduzetnici i država pokušavaju kratkoročno riješiti problem manjka

radne snage. Međutim, ovaj pristup neće riješiti problem u dugoročnom periodu. Kako bi se riješio problem manjka radne snage, ponajprije je potrebno reformirati sustav obrazovanja te oblikovati strategiju poticanja zapošljavanja u određenim djelatnostima u kojima je konstantno nemoguće pronaći dovoljan broj radnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Hrvatski mali i srednji poduzetnici susreću se s brojnim preprekama i problemima prilikom pokretanja vlastitih poduzeća ali i tijekom njihovog poslovanja. Jedna od bitnih prepreka za stabilno i profitabilno poslovanje svakog poduzetnika svakako je nedostatak radne snage. Ovaj rad bavi se upravo tim problemom.

U teorijskom dijelu rada prikazana je problematika manjka radne snage u Republici Hrvatskoj, karakteristike hrvatskih poduzeća te teorijski i praktični okvir zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj kao jedan od načina suočavanja s tim problemom. Također, objašnjen je zakonodavni okvir zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj.

Praktični dio rada bavi se analizom zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Analiza je provedena na temelju prikupljenih sekundarnih podataka te daje pregled zakonodavnog okvira zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj kroz primjere iz prakse te pregled potrebnih aktivnosti koje poduzetnici trebaju obaviti kako bi mogli zaposliti stranog državljanina poštujući zakonske regulative. Također, rad daje statistički pregled dosadašnjeg zapošljavanja stranaca u Republici Hrvatskoj kao i probleme i prepreke te preporuke poduzetnicima za zapošljavanje stranaca. Kao najveće ograničenje provedene analize bitno je istaknuti kako se analizirani podaci odnose na sve poslodavce a ne samo na mala i srednja poduzeća zbog čega statistički podaci nisu u potpunosti reprezentant malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Provedena analiza dovodi do zaključka kako je proces zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima koncept kojim država nastoji odgovoriti na problem manjka radne snage s kojim se suočava velik dio hrvatskih poduzetnika. Iako proces zapošljavanja stranaca nije nov i nepoznat koncept, praksa u Hrvatskoj pokazuje kako je značajno zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj krenulo ulaskom u Europsku Uniju kao odgovor na povećano iseljavanje radno sposobnog stanovništva u druge europske države. Zapošljavanjem stranaca nastoji se riješiti problem manjka radne snage te omogućiti poduzetnicima uspješno poslovanje. Iako je zakonodavni okvir zapošljavanja stranaca jasan te detaljan, analizom je prikazano kako je potrebno detaljno poznavanje zakonske regulative kako bi zapošljavanje stranaca bilo unutar zakonskih okvira te kako ne bi uzrokovalo dodatne probleme poduzetnicima. Nadalje, može se zaključiti kako sam proces zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima nije donio željene rezultate te kako je potrebno riješiti određene probleme i prepreke kako bi se ispunila osnovna svrha zapošljavanja stranaca u malim i srednjim poduzećima – osigurati dovoljan broj

kvalificiranih radnika. Jedna od osnovnih prepreka u uspješnom zapošljavanju stranaca svakako je nedovoljna informiranost poslodavaca o mogućnostima zapošljavanja stranaca kao i o samom procesu zapošljavanja stranaca, koji je kako je vidljivo poprilično kompliciran i detaljan te zahtijeva dobro poznavanje zakonske regulative. Nadalje, prepreka u zapošljavanju stranaca u malom i srednjem poduzetništvu Republike Hrvatske zasigurno je i dodatni trošak koji poslodavac ima prilikom ishođenja potrebnih dozvola kao i nesigurnost da će stranac uistinu početi raditi nakon pribavljanja potrebnih dozvola. Zapošljavanje stranaca uz prednosti koje nudi, ima i određene nedostatke. Dovođenje stranca u radni kolektiv može dovesti do dodatnih problema kao što su narušavanje pozitivne radne atmosfere zbog kulturoloških razlika između domaćih radnika i stranaca ali i do teže komunikacije zbog jezične barijere. Sve su to čimbenici koje poslodavac treba razmotriti prije zapošljavanja stranaca te usporediti potencijalne koristi s mogućim problemima. Nadalje, sam proces zapošljavanja stranaca zahtijeva dobru pripremu te pravovremeno obavljanje potrebnih radnji.

Najave Ministarstva rada o ukidanju kvota za zapošljavanje stranaca te liberalizaciji uvoza strane radne snage daju naslutiti kako je država svjesna problema u dosadašnjem procesu zapošljavanja stranaca te kako se pokušava olakšati i ubrzati sam proces. S druge strane, promjene u zakonodavstvu zasigurno će dovesti do određenih problema u samoj realizaciji te je svakako potrebno pričekati i vidjeti konačne izmjene. U svakom slučaju proces zapošljavanja stranaca zasigurno će se razvijati te mijenjati ovisno o potrebama na tržištu rada u Republici Hrvatskoj ali i u svijetu.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

- 1) Acs, Z.J., Carlsson, B. i Karlsson, C. (2011). *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 2) Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- 3) CEPOR: Alpeza, M., Has, M., Novosel, M. i Singer, S. (2019). *Izvyješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018*. Gradska tiskara Osijek: Osijek.
- 4) Državni Zavod za statistiku, *Kretanje stanovništva Republike Hrvatske*  
Dostupno na: <https://www.dzs.hr/> (11. kolovoz 2020.)
- 5) Džafić, Z. i Bejić, J. (2013). *Poduzetništvo i tržište rada-mala i srednja poduzeća u funkciji povećanja zaposlenosti*. Zagreb i Sarajevo: Synopsis.
- 6) Eurostat, *Employees by migration status, educational attainment level, occupation and working time*  
Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat> (11. kolovoz 2020.)
- 7) Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2016). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Visoko učilište Effectus.
- 8) Horvat, T. (2016). *Kretanja radne snage u EU: Uzroci, trendovi, perspektive*. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin.
- 9) Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje. *Izdavanje potvrda A1 (mjerodavno zakonodavstvo/EU)*  
Dostupno na: <https://www.mirovinsko.hr/hr/izdavanje-potvrda-a1-mjerodavno-zakonodavstvo-eu/384> (11. kolovoz 2020.)
- 10) Lowther, J. (2003). *Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju*. Financijska teorija i praksa, 27 (4) str. 457-479.
- 11) MacConnell, C. R.; Brue, S. L. (1994). *Suvremena ekonomija rada*. Zagreb: Mate
- 12) Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- 13) Matković, T. i Marcelić, S. (2020). *Projekcije podudarnosti dostupne radne snage i potreba tržišta rada do 2030. godine*. Zagreb: Matica hrvatskih sindikata.
- 14) Ministarstvo unutarnjih poslova, *Stanje iskorištenosti godišnje kvote dozvola za boravak i rad po djelatnostima i zanimanjima koje su izdane sukladno Odluci Vlade RH*  
Dostupno na: <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> (11. kolovoz 2020.)
- 15) Ministarstvo unutarnjih poslova, *Stranci – statistika*



Dostupno na: <https://mup.gov.hr/stranci-333/333> (11. kolovoz 2020)

- 16) Mrđen, S. (2004). *Projekcija stanovništva Republike Hrvatske do 2031. godine: mogu li migracije ublažiti buduće negativne demografske trendove?* Migracijske i etičke teme, 20 (1), str. 63-78.
- 17) Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017). *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, 23 (1), str. 44-66.
- 18) Obadić, A. (2005). *Makroekonomika tranzicijskog tržišta rada: s posebnim osvrtom na Hrvatsku*. Zagreb: Politička kultura.
- 19) Obadić, A. (2008.). *Kretanje hrvatske ponude rada i njen utjecaj na migracijske tijekove*. Migracijske i etičke teme, 24 (1-2), str. 91-108.
- 20) Pajnik, M. (2012). *Migrants as Cheap Labourers in Europe: Towards Critical Assessment of Integration*. Migracijske i etičke teme, 28 (2), str. 146-163.
- 21) Pološki Vokić, N. i Zaninović, M. (2010). *Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (2), str. 23-38.
- 22) Singer, S. i Lauc, B. (2005). *Small and medium-sized enterprises development : national report under the specific grant agreement*. Zagreb: CEPOR.
- 23) Središnji državni portal, *Prijava boravka*  
Dostupno na: <https://gov.hr/moja-uprava/pravna-drzava-i-sigurnost/strani-drzavljanu-rh/prijava-boravka-drzavljanu-trecih-zemalja/1725> (11. kolovoz 2020.)
- 24) Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
- 25) Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), str. 152-169.
- 26) Zakon o doprinosima, Narodne Novine, 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16, 106/18, na snazi od 01.01.2019.
- 27) Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji, Narodne Novine, 66/19, 53/20, na snazi od 18.07.2019.
- 28) Zakon o radu, Narodne Novine, 93/14, 127/17, 98/19, na snazi od 01.01.2020.
- 29) Zakon o strancima, Narodne Novine, 130/11, 74/13, 69/17, 46/18, 53/20, na snazi od 26.05.2018.
- 30) Zakon o zaštiti na radu, Narodne Novine, 71/14, 118/14, 154/14, 94/18, 96/18, na snazi od 01.11.2018.

31) Zuber, M. (2019). *Za poslodavca je rizik velik jer su kazne do 100.000 kuna*. Lider (online). Preuzeto 11. kolovoza 2020. s <https://lider.media/sto-i-kako/marija-zuber-za-poslodavca-je-rizik-velik-jer-su-kazne-do-100-000-kuna-128625>

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1: Razlozi prestanka bavljenja poduzetničkim aktivnostima u RH u periodu 2017.-2018. ....	5
Grafički prikaz 2: Broj slobodnih radnih mjesta u 2019. godini prema djelatnostima .....	10
Grafički prikaz 3: Ukupan broj imigranata po državama EU u 2010. i 2018.....	20
Grafički prikaz 4: Stanje iskorištenosti odobrenih godišnjih kvota u periodu od 2014. do 2019. godine .....	38
Grafički prikaz 5: Izdane dozvole za boravak i rad stranaca iz trećih zemalja u 2017. godini prema zemljama .....	40
Grafički prikaz 6: Izdane dozvole u svrhu spajanja obitelji u 2017. godini .....	41
Grafički prikaz 7: Broj državljana država članica EU u RH u 2018. godini .....	42

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Podjela poduzeća prema kriterijima Zakona o računovodstvu.....	3
Tablica 2: Podjela poduzeća u RH prema veličini, broju zaposlenih te prihodima .....	4
Tablica 3: Razlozi upuštanja u poduzetničke aktivnosti u RH u periodu 2014. – 2018.....	4
Tablica 4: Migracije u RH u razdoblju 2011. – 2018. ....	8
Tablica 5: Prosječna plaća u RH u periodu 2016. – 2019. ....	9
Tablica 6: Pokazatelji tržišta rada Republike Hrvatske u periodu 2015. – 2019.....	9
Tablica 7: Odobrene godišnje kvote za zapošljavanje stranaca (2014.-2020.).....	37
Tablica 8: Deficitarne djelatnosti s najvećom potražnjom za stranim radnicima.....	39

# PRILOG 1

Naziv tijela kojemu se zahtjev podnosi  
Name of the authority to which the application is submitted

OBRAZAC 1b  
FORM 1b

PRIJAMNI PEČAT  
STAMP OF RECEIPT

## PRIJAVA PRIVREMENOG BORAVKA ZA DRŽAVLJANE DRŽAVE ČLANICE EGP-a REGISTRATION OF TEMPORARY STAY OF EEA CITIZENS

Prvo izdavanje       Produženje   
First issuance                      Extension

1. Prezime: \_\_\_\_\_  
Surname:

2. Rođeno prezime, odnosno bivša prezimena: \_\_\_\_\_  
Maiden surname, and/or previous surnames:

3. Ime: \_\_\_\_\_  
Given name(s):

4. Spol:  Muško  Žensko      OIB\* \_\_\_\_\_  
Sex:      Male      Female      \*upisuje se ukoliko je dodijeljen / to be entered if issued

5. Ime roditelja:      Otac: \_\_\_\_\_  
Given names of parents:      Father:  
   Majka: \_\_\_\_\_  
   Mother:

6. Datum, mjesto i država rođenja: \_\_\_\_\_  
Date, place and state of birth:

7. Državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Nationality:

8. Bračno stanje:  
Marital status:  
 neoženjen / neudana       izvanbračna zajednica       oženjen / udana       udovac / udovica       rastavljen(a)  
single      common law marriage      married      widow(er)      divorced

9. Podaci o djeci:  
Details on children:

1. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

2. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

3. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

4. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:  
Naziv i mjesto škole: \_\_\_\_\_  
Name and place of school:

10. Adresa u Republici Hrvatskoj: \_\_\_\_\_  
Address in the Republic of Croatia: \_\_\_\_\_
11. Adresa u inozemstvu: \_\_\_\_\_  
Address in a foreign country: \_\_\_\_\_
12. Podaci o putovnici ili osobnoj iskaznici: \_\_\_\_\_  
Passport or identity card:  
Tijelo koje je izdalo putovnicu ili osobnu iskaznicu: \_\_\_\_\_  
The authority that has issued passport or identity card:  
Mjesto i datum izdavanja: \_\_\_\_\_  
Place and date of issuance:  
Broj: \_\_\_\_\_ Isprava vrijedi do: \_\_\_\_\_  
Number: \_\_\_\_\_ Document valid until: \_\_\_\_\_
13. Svrha boravka (rad, studiranje ili strukovna izobrazba, spajanje obitelji ili druge svrhe): \_\_\_\_\_  
Purpose of stay (work, study or vocational training, family reunification or other purposes): \_\_\_\_\_
14. Podaci o osobi na temelju čijeg statusa u Republici Hrvatskoj se traži prijava:  
Data about the person on the basis of whose status in the Republic of Croatia registration is requested:
- a) Prezime, ime: \_\_\_\_\_  
Surname and given name(s): \_\_\_\_\_
- b) Datum, mjesto i država rođenja: \_\_\_\_\_  
Date, place and state of birth: \_\_\_\_\_
- c) Državljanstvo: \_\_\_\_\_ OIB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  
Nationality:
- d) Status člana obitelji:  
Status of the family member:
- obiteljska zajednica datum sklapanja braka: \_\_\_\_\_  
conjugal community date when marriage was contracted:
- rodbinski odnosi: \_\_\_\_\_  
family relationships:
- e) Adresa: \_\_\_\_\_  
Address:
- f) U slučaju nepostojanja zajedničke adrese stanovanja, molimo navedite razloge:  
In case there is no joint residential address, please specify the reasons:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Podatak o posjedovanju sredstava za uzdržavanje<sup>1</sup>:  
Information about possessing funds for subsistence:
- A. Osobni prihodi iz: \_\_\_\_\_  
Personal income from:
- B. Podatak o drugim financijskim sredstvima za život: \_\_\_\_\_  
Information about other financial resources for living:
16. Podatak o zdravstvenom osiguranju<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_  
Information about health insurance:
17. Predviđeno trajanje boravka: od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Anticipated period of stay: From: \_\_\_\_\_ to: \_\_\_\_\_

18. Završna izjava:  
Final statement:

- a) Ovim potvrđujem da su svi podaci navedeni u točkama 1. - 17. potpuni, te da odgovaraju istini i podacima u priloženim dokumentima. Potvrde koje su na drugom jeziku priložene su u hrvatskom prijevodu. Hereby I confirm that all information given under Items 1. - 17. are complete, that they are true and correspond to the data contained in the documents attached. Certificates in another language are attached in the Croatian translation.
- b) Primam na znanje da su moji osobni podaci u svrhu sastavljanja zapisnika i arhiviranja informatički obrađeni. I take note that my personal data are computer processed for the purpose of drawing up the minutes and of filing.
- c) Pristajem da se svi moji osobni podaci koji se navode na ovom obrascu mogu proslijediti na provjeru nadležnim tijelima Republike Hrvatske u svrhu odlučivanja o ovome zahtjevu. I hereby agree that all my personal data stated in this form may be submitted to the competent authorities of the Republic of Croatia for the purpose of verification when deciding on this application.

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_  
In \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Potpis podnositelja prijave: \_\_\_\_\_  
Signature of the applicant: \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Rubriku 15. ne popunjava se u slučaju prijave privremenog boravka u svrhu obavljanja samostalne ili nesamostalne djelatnosti. Item 15 need not be filled in when registering temporary stay for the purpose of self-employment or employment.

<sup>2</sup> Rubriku 16. ne popunjava se u slučaju prijave privremenog boravka u svrhu obavljanja samostalne ili nesamostalne djelatnosti. Item 16 need not be filled in when registering temporary stay for the purpose of self-employment or employment.

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:

Popunjava službena osoba:  
To be filled out by the official person:

Ishod postupka: \_\_\_\_\_  
Result of the procedure:

Datum izdavanja potvrde: \_\_\_\_\_  
Date when the approval was issued:

Vrijedi do: \_\_\_\_\_  
Valid until:



## PRILOG 2

Naziv tijela kojemu se zahtjev podnosi  
Name of the authority to which the application is submitted

OBRAZAC 9a  
FORM 9a

PRIJAMNI PEČAT  
STAMP OF RECEIPT

## ZAHTJEV ZA IZDAVANJE DOZVOLE ZA BORAVAK I RAD APPLICATION FOR ISSUANCE OF STAY AND WORK PERMIT

**Prvo izdavanje**   
**First issuance**

**Produženje**   
**Extension**

1. Prezime: \_\_\_\_\_  
Surname:
2. Bivše, odnosno rođeno prezime: \_\_\_\_\_  
Former or maiden surname:
3. Ime: \_\_\_\_\_  
Given name(s):
4. Spol:  Muško  Žensko OIB\* \_\_\_\_\_  
Sex:  Male  Female \*upisuje se ukoliko je dodijeljen / to be entered if issued
5. Ime roditelja: Otac: \_\_\_\_\_  
Given names of parents: Father:  
Majka: \_\_\_\_\_  
Mother:
6. Datum, mjesto i država rođenja: \_\_\_\_\_  
Date, place and state of birth:
7. Državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Nationality:
8. Adresa u Republici Hrvatskoj: \_\_\_\_\_  
Address in the Republic of Croatia:
9. Bračno stanje:  
Marital status:  
 neoženjen / neudana  izvanbračna zajednica  oženjen / udana  udovac / udovica  rastavljen(a)  
single common law marriage married widow(er) divorced
10. Podaci o djeci:  
Details on children:
  1. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
  2. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
  3. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
  4. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:  
Naziv i mjesto škole: \_\_\_\_\_  
Name and place of school:

11. Adresa u inozemstvu: \_\_\_\_\_  
Address in a foreign country: \_\_\_\_\_
12. Putna isprava podnosioca zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Travel document of the applicant: \_\_\_\_\_  
Tijelo koje je izdalo putnu ispravu: \_\_\_\_\_  
The authority that has issued the travel document: \_\_\_\_\_  
Mjesto i datum izdavanja: \_\_\_\_\_  
Place and date of issuance: \_\_\_\_\_  
Broj: \_\_\_\_\_ Isprava vrijedi do: \_\_\_\_\_  
Number: \_\_\_\_\_ Document valid until: \_\_\_\_\_
13. Ulazak u Republiku Hrvatsku: \_\_\_\_\_  
Entry into the Republic of Croatia: \_\_\_\_\_  
a) obveza posjedovanja vize:  Da  Ne  
obligation to possess a visa:  Yes  No  
b) viza broj: \_\_\_\_\_  
visa number: \_\_\_\_\_  
Vrijedi do: \_\_\_\_\_ Tijelo koje je vizu izdalo: \_\_\_\_\_  
Valid until: \_\_\_\_\_ Issued by the authority \_\_\_\_\_
14. Podaci o poslodavcu: \_\_\_\_\_  
Information about the employer: \_\_\_\_\_  
1. Naziv poslodavca \_\_\_\_\_  
Name of the employer  
2. Sjedište i adresa \_\_\_\_\_  
Seat and address of the employer  
3. Registariski broj u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Registration number in the Croatian Health Insurance Institute  
4. Šifra djelatnosti [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] OIB [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Business activity code  
5. Razdoblje za koje se zahtijeva dozvola od [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] do [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Period for which the permit is requested from to  
6. Naziv radnog mjesta \_\_\_\_\_  
Name of the job position  
7. Godišnja kvota DA NE  
Yearly quota YES NO  
8. Sezonsko zapošljavanje DA NE  
Seasonal employment YES NO  
9. Dnevna migracija DA NE  
Daily migration YES NO
15. Obrtnik u RH: DA NE  
Craftsman in RC: YES NO
1. Naziv obrta \_\_\_\_\_  
Name of craft  
2. Sjedište i adresa \_\_\_\_\_  
Headquarters and address of the employer  
3. Registariski broj u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Registration number in the Croatian Health Insurance Institute  
4. Šifra djelatnosti [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Code of activity  
5. Razdoblje za koje se zahtijeva dozvola od [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] do [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Period for which the permit is requested from to
16. Pružatelj usluge u ime inozemnog poslodavca DA NE  
Provider of services on behalf of a foreign employer YES NO
1. Naziv tvrtke u RH \_\_\_\_\_  
Name of company in RC  
2. Sjedište i adresa \_\_\_\_\_  
Headquarters and address  
3. Registariski broj u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Registration number in the Croatian Health Insurance Institute  
4. Šifra djelatnosti [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] OIB [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Code of activity  
5. Naziv inozemnog poslodavca, sjedište i adresa \_\_\_\_\_  
Name of foreign employer, headquarters and address  
\_\_\_\_\_
6. Razdoblje za koje se zahtijeva dozvola od [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] do [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Period for which the permit is requested from to

7. Stručna sprema \_\_\_\_\_  
Professional qualifications
8. Zanimanje \_\_\_\_\_  
Occupation
9. Vrsta usluge \_\_\_\_\_  
Type of service
17. Podatak o zdravstvenom osiguranju: \_\_\_\_\_  
Information about health insurance:
18. Zakonske obveze uzdržavanja druge osobe: \_\_\_\_\_  
Legal obligations for supporting other person(s):
19. Stupanj naobrazbe i zanimanje: \_\_\_\_\_  
Level of education and occupation:
20. Predviđeno trajanje boravka: od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Anticipated period of stay: From: \_\_\_\_\_ to: \_\_\_\_\_
21. Služenje vojnog roka: \_\_\_\_\_  
Military service:
22. Završna izjava:  
Final statement:
- a) Ovim potvrđujem da su svi podaci navedeni u točkama 1. - 21. potpuni, te da odgovaraju istini i podacima u priloženim dokumentima. Potvrde koje su na drugom jeziku priložene su u hrvatskom prijevodu. Hereby I confirm that all information given under Items 1. - 22. are complete, that they are true and correspond to the data contained in the documents attached. Certificates in another language are attached in the Croatian translation.
- b) Ovim se obvezujem da ću svaku promjenu osobnih podataka prije ulaska u Republiku Hrvatsku, putem diplomatskih misija, odnosno konzularnih ureda Republike Hrvatske, dostaviti hrvatskim nadležnim tijelima. Hereby I undertake, that I will communicate any change of my personal data to the Croatian competent authorities through diplomatic missions or consular offices of the Republic of Croatia before entering the Republic of Croatia.
- c) Primam na znanje da su moji osobni podaci u svrhu sastavljanja zapisnika i arhiviranja informatički obrađeni. I take note that my personal data are computer processed for the purpose of drawing up the minutes and of filing.
- d) Pristajem da se svi moji osobni podaci koji se navode na ovom obrascu mogu prosljediti na provjeru nadležnim tijelima Republike Hrvatske u svrhu odlučivanja o ovome zahtjevu. I hereby agree that all my personal data stated in this form may be submitted to the competent authorities of the Republic of Croatia for the purpose of verification when deciding on this application.
- e) Primam na znanje da moj zahtjev zbog nepotpunih i netočnih podataka, kao i zbog neispunjavanja točke 22. b, 22. c i 22. d može biti odbijen. I take note that my application may be refused on account of incomplete and inaccurate data as well as noncompliance with the Subitems 23. b, 23. c and 23. d.

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_  
In \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Potpis podnositelja zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Signature of the applicant: \_\_\_\_\_

fotografija  
35 x 45 mm  
Photo

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:

Popunjava službena osoba kojoj je zahtjev podnesen:  
To be filled out by the official person to whom the application was submitted:

Ishod postupka: \_\_\_\_\_  
Result of the procedure:

Broj rješenja: \_\_\_\_\_  
Number of decision:

Datum izdavanja odobrenja: \_\_\_\_\_  
Date when the approval was issued:

Vrijedi od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Valid from: \_\_\_\_\_ until:

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:



10. **Podaci o tvrtki u RH**  
**Information about the company in RC**

- 10.1. Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_  
Name of company: \_\_\_\_\_
- 10.2. Sjedište i adresa: \_\_\_\_\_  
Seat and address: \_\_\_\_\_
- 10.3. OIB \_\_\_\_\_  
OIB \_\_\_\_\_
- 10.4. Šifra djelatnosti: \_\_\_\_\_  
Code of activity: \_\_\_\_\_

11. **Podaci o tvrtki u trećoj zemlji iz koje stranac dolazi u RH**  
**Information about the thrid-country company from which the alien is arriving in RC**

- 11.1. Naziv tvrtke iz treće zemlje iz koje stranac dolazi: \_\_\_\_\_  
Name of the thrid-country company from which the alien is arriving: \_\_\_\_\_
- 11.2. Sjedište i adresa: \_\_\_\_\_  
Seat and address: \_\_\_\_\_

12. **POPUNJAVA STRANAC KOJEM JE U DRUGOJ DRŽAVI ČLANICI EGP-a IZDANA DOZVOLA BORAVKA KAO OSOBI PREMJEŠTENJOJ UNUTAR DRUŠTVA**  
**To be filled out by the alien who has been issued a residence permit as an intra-corporate transferee in another EEA Member State**

- 12.1. Država članica EGP-a u kojoj je izdana dozvola boravka: \_\_\_\_\_  
EEA Member State that has issued a residence permit: \_\_\_\_\_
- 12.2. Tijelo koje je izdalo dozvolu boravka: \_\_\_\_\_  
The authority that has issued the residence permit: \_\_\_\_\_
- 12.3. Mjesto i datum izdavanja: \_\_\_\_\_  
Place and date of issuance: \_\_\_\_\_
- 12.4. Broj: \_\_\_\_\_  
Number: \_\_\_\_\_
- 12.5. Isprava vrijedi od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Valid from: \_\_\_\_\_ until: \_\_\_\_\_

13. Razdoblje za koje se zahtijeva dozvola za boravak i rad od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Period for which the stay and work permit is requested from: \_\_\_\_\_ to: \_\_\_\_\_

14. Putna isprava podnositelja zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Travel document of the applicant: \_\_\_\_\_

- a) Tijelo koje je izdalo putnu ispravu: \_\_\_\_\_  
The authority that has issued the travel document: \_\_\_\_\_
- b) Mjesto i datum izdavanja: \_\_\_\_\_  
Place and date of issuance: \_\_\_\_\_
- c) Broj: \_\_\_\_\_ Isprava vrijedi do: \_\_\_\_\_  
Number: \_\_\_\_\_ Document valid until: \_\_\_\_\_

15. Ulazak u Republiku Hrvatsku: \_\_\_\_\_  
Entry into the Republic of Croatia: \_\_\_\_\_

- a) obveza posjedovanja vize:  Da  Ne  
obligation to possess a visa:  Yes  No
- b) viza broj: \_\_\_\_\_  
visa number: \_\_\_\_\_
- c) Vrijedi do: \_\_\_\_\_ Tijelo koje je vizu izdalo: \_\_\_\_\_  
Valid until: \_\_\_\_\_ Issued by the authority: \_\_\_\_\_

16. Bračno stanje:  
Marital status:

- neoženjen/neudana  izvanbračna zajednica  oženjen/udana  udovac/udovica  rastavljen(a)  ostalo: \_\_\_\_\_  
single common law marriage married widow(er) divorced other: \_\_\_\_\_

17. Ime, prezime i datum rođenja člana obitelji iz točke 16.:  
Given name, surname and date of birth of a family member under Item 16.: \_\_\_\_\_

18. Podaci o djeci:

Details on children:

1. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
2. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
3. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:
4. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

19. Broj članova zajedničkog kućanstva u RH: \_\_\_\_\_  
Number of members of joint household in RC:

20. Adresa u Republici Hrvatskoj: \_\_\_\_\_  
Address in the Republic of Croatia:

21. Završna izjava:  
Final statement:

- a) Ovim potvrđujem da su svi podaci navedeni u točkama 1. - 20. potpuni, te da odgovaraju istini i podacima u priloženim dokumentima. Potvrde koje su na drugom jeziku priložene su u hrvatskom prijevodu.  
Hereby I confirm that all information given under Items 1. - 20. are complete, that they are true and correspond to the data contained in the documents attached. Certificates in another language are attached in the Croatian translation.
- b) Ovim se obvezujem da ću svaku promjenu osobnih podataka i podataka koji utječu na rješavanje zahtjeva bez odgode dostaviti policijskoj upravi odnosno policijskoj postaji ili diplomatskoj misiji odnosno konzularnom uredu Republike Hrvatske.  
Hereby I undertake that I will communicate any change of my personal data or any modification during the application procedure that affects the criteria for admission to the police administration/police station or diplomatic mission or consular office of the Republic of Croatia.
- c) Primam na znanje da su moji osobni podaci u svrhu sastavljanja zapisnika i arhiviranja informatički obrađeni.  
I take note that my personal data are computer processed for the purpose of drawing up the minutes and of filing.
- d) Pristajem da se svi moji osobni podaci koji se navode na ovom obrascu mogu prosljediti na provjeru nadležnim tijelima Republike Hrvatske u svrhu odlučivanja o ovome zahtjevu.  
I hereby agree that all my personal data stated in this form may be submitted to the competent authorities of the Republic of Croatia for the purpose of verification when deciding on this application.
- e) Primam na znanje da moj zahtjev zbog nepotpunih i netočnih podataka, kao i zbog neispunjavanja točke 21. b, 21. c i 21. d može biti odbijen.  
I take note that my application may be refused on account of incomplete and inaccurate data as well as noncompliance with the Subitems 21. b, 21. c and 21. d.

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_  
In \_\_\_\_\_ Date:

Potpis podnositelja zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Signature of the applicant:

fotografija  
35 x 45 mm  
Photo

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:

Popunjava službena osoba kojoj je zahtjev podnesen:  
To be filled out by the official person to whom the application was submitted:

Ishod postupka: \_\_\_\_\_  
Result of the procedure:

Broj rješenja: \_\_\_\_\_  
Number of decision:

Datum izdavanja odobrenja: \_\_\_\_\_  
Date when the approval was issued:

Vrijedi od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Valid from: \_\_\_\_\_ until:

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:



# PRILOG 4

Naziv tijela kojemu se zahtjev podnosi  
Name of the authority to which the application is submitted

OBRAZAC 1  
FORM 1

PRIJAMNI PEČAT  
STAMP OF RECEIPT

## ZAHTJEV ZA IZDAVANJE DOZVOLE ZA BORAVAK I RAD APPLICATION FOR ISSUANCE OF STAY AND WORK PERMIT

**Prvo izdavanje**       **Produženje**   
**First issuance**                      **Extension**

1. Prezime: \_\_\_\_\_  
Surname:

2. Bivše, odnosno rođeno prezime: \_\_\_\_\_  
Former or maiden surname:

3. Ime: \_\_\_\_\_  
Given name(s):

4. Spol:  Muško  Žensko      OIB\*   
Sex:  Male  Female      \*upisuje se ukoliko je dodijeljen / to be entered if issued

5. Ime roditelja: Otac: \_\_\_\_\_  
Given names of parents: Father:  
Majka: \_\_\_\_\_  
Mother:

6. Datum, mjesto i država rođenja: \_\_\_\_\_  
Date, place and state of birth:

7. Državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Nationality:

8. Bračno stanje:  
Marital status:  
 neoženjen / neudana  izvanbračna zajednica  oženjen / udana  udovac / udovica  rastavljen(a)  
single common law marriage married widow(er) divorced

9. Podaci o djeci:  
Details on children:

1. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

2. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

3. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:

4. Ime, prezime: \_\_\_\_\_  
Name, surname:  
Datum, mjesto, država rođenja i državljanstvo: \_\_\_\_\_  
Date, place, state of birth and nationality:  
Naziv i mjesto škole: \_\_\_\_\_  
Name and place of school:

10. Adresa u Republici Hrvatskoj: \_\_\_\_\_  
Address in the Republic of Croatia: \_\_\_\_\_
11. Adresa u inozemstvu: \_\_\_\_\_  
Address in a foreign country: \_\_\_\_\_
12. Putna isprava podnositelja zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Travel document of the applicant: \_\_\_\_\_  
Tijelo koje je izdalo putnu ispravu: \_\_\_\_\_  
The authority that has issued the travel document: \_\_\_\_\_  
Mjesto i datum izdavanja: \_\_\_\_\_  
Place and date of issuance: \_\_\_\_\_  
Broj: \_\_\_\_\_ Isprava vrijedi do: \_\_\_\_\_  
Number: \_\_\_\_\_ Document valid until: \_\_\_\_\_
13. Ulazak u Republiku Hrvatsku: \_\_\_\_\_  
Entry into the Republic of Croatia: \_\_\_\_\_
- a) obveza posjedovanja vize:  Da  Ne  
obligation to possess a visa:  Yes  No
- b) viza broj: \_\_\_\_\_  
visa number: \_\_\_\_\_  
Vrijedi do: \_\_\_\_\_ Tijelo koje je vizu izdalo: \_\_\_\_\_  
Valid until: \_\_\_\_\_ Issued by the authority: \_\_\_\_\_
14. Podaci o poslodavcu: \_\_\_\_\_  
Information about the employer: \_\_\_\_\_
1. Naziv poslodavca \_\_\_\_\_  
Name of the employer
2. Sjedište i adresa \_\_\_\_\_  
Seat and address of the employer
3. RegistarSKI broj u Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Registration number in the Croatian Health Insurance Institute
4. Šifra djelatnosti [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] OIB [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Business activity code
5. Razdoblje za koje se zahtijeva "EU plava karta" od [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] do [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Period for which the "EU blue card" is requested from to
6. Naziv radnog mjesta \_\_\_\_\_  
Name of the job position
15. Podatak o zdravstvenom osiguranju: \_\_\_\_\_  
Information about health insurance: \_\_\_\_\_
16. Zakonske obveze uzdržavanja druge osobe: \_\_\_\_\_  
Legal obligations for supporting other person(s): \_\_\_\_\_
17. Stupanj naobrazbe i zanimanje: \_\_\_\_\_  
Level of education and occupation: \_\_\_\_\_
18. Predviđeno trajanje boravka: od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Anticipated period of stay: From: \_\_\_\_\_ to: \_\_\_\_\_
19. Razlozi podnošenja zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Reasons for submitting the application: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Služenje vojnog roka: \_\_\_\_\_  
Military service: \_\_\_\_\_

21. Završna izjava: \_\_\_\_\_  
Final statement: \_\_\_\_\_

- a) Ovim potvrđujem da su svi podaci navedeni u točkama 1. - 20. potpuni, te da odgovaraju istini i podacima u priloženim dokumentima. Potvrde koje su na drugom jeziku priložene su u hrvatskom prijevodu. Hereby I confirm that all information given under Items 1. - 20. are complete, that they are true and correspond to the data contained in the documents attached. Certificates in another language are attached in the Croatian translation.
- b) Ovim se obvezujem da ću svaku promjenu osobnih podataka prije ulaska u Republiku Hrvatsku, putem diplomatskih misija, odnosno konzularnih ureda Republike Hrvatske, dostaviti hrvatskim nadležnim tijelima. Hereby I undertake, that I will communicate any change of my personal data to the Croatian competent authorities through diplomatic missions or consular offices of the Republic of Croatia before entering the Republic of Croatia.
- c) Primam na znanje da su moji osobni podaci u svrhu sastavljanja zapisnika i arhiviranja informatički obrađeni. I take note that my personal data are computer processed for the purpose of drawing up the minutes and of filing.

d) Pristajem da se svi moji osobni podaci koji se navode na ovom obrascu mogu proslijediti na provjeru nadležnim tijelima Republike Hrvatske u svrhu odlučivanja o ovome zahtjevu.

I hereby agree that all my personal data stated in this form may be submitted to the competent authorities of the Republic of Croatia for the purpose of verification when deciding on this application.

e) Primam na znanje da moj zahtjev zbog nepotpunih i netočnih podataka, kao i zbog neispunjavanja točke 21. b, 21. c i 21. d može biti odbijen.

I take note that my application may be refused on account of incomplete and inaccurate data as well as noncompliance with the Subitems 21. b, 21. c and 21. d.

U \_\_\_\_\_, dana \_\_\_\_\_  
In \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Potpis podnosioca zahtjeva: \_\_\_\_\_  
Signature of the applicant: \_\_\_\_\_

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person:

Popunjava službena osoba kojoj je zahtjev podnesen:  
To be filled out by the official person to whom the application was submitted:

Ishod postupka: \_\_\_\_\_  
Result of the procedure:

Broj rješenja: \_\_\_\_\_  
Number of decision:

Datum izdavanja odobrenja: \_\_\_\_\_  
Date when the approval was issued:

Vrijedi od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_  
Valid from: \_\_\_\_\_ until:

Potpis službene osobe: \_\_\_\_\_  
Signature of the official person: