

# Specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj

---

**Marović, Borna**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:768302>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI ZAPOSŁJAVANJA I PLAĆANJA STRANIH  
RADNIKA U HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Borna Marović**

**Zagreb, lipanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**Specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj**  
**Specifics of employment and payment of foreign workers in**  
**Croatia**

Diplomski rad

**Student: Borna Marović**

**JMBAG studenta: 0067580786**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, lipanj 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 11.6.2023. godine

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, 11.6.2023

(place and date)

## SAŽETAK

Hrvatska, kao i ostatak Europske unije, pati od nedostatka radne snage. Domaće tržište rada više ne može zadovoljiti potrebe poslodavaca, pa se nedostatak radnika nastoji prevladati uvozom stranih radnika. Do pred nekoliko godina to su uglavnom bili zaposlenici s područja bivše Jugoslavije, no oni više ne mogu zadovoljiti potrebe Hrvatske za stranom radnom snagom jer je potražnja unutar Europske unije sve veća, a uvjeti često bolji nego u Hrvatskoj. Zato je potražnja za stranim radnicima proširena na zemlje (prvenstveno u Aziji) s puno stanovništva koje traže bolje poslove. Ovo zapošljavanje nazivamo izvorom iz “trećih zemalja”. Za razliku od zaposlenika iz bivše Jugoslavije, kojima nije potrebna značajnija kulturna i jezična integracija, strani radnici iz Azije i mali broj Afrike sa sobom donose različite kulture, običaje, jezike i očekivanja. Od ključne je važnosti istražiti nove mogućnosti, zahtjeve i prilike koje oni predstavljaju kako bi se njihov interes i potrebe za zapošljavanjem u Hrvatskoj optimalno usuglasili.

Cilj empirijskog istraživanja bio je, metodom intervjua, istražiti kako se odvija proces zapošljavanja stranih radnika s naglaskom na one iz trećih zemalja te koliko traje proces ishođenja svih potrebnih dozvola za njegovo ostvarenje. Također se želi istražiti koliko su ti radnici motivirani za rad, kako se poslodavci prilagođavaju novim stranim radnicima i jesu li zadovoljni njihovim radom. Rezultati pokazuju da je proces zapošljavanja radnika iz trećih zemalja dugotrajan i kompliciran. Veliki problem je jezična barijera i ishođenje svih potrebnih dokumenata za boravišnu i radnu dozvolu. Postupak registracije i dobivanja dozvola je dugotrajan i vrlo birokratiziran. Sami strani radnici su u dolasku motivirani prvenstveno očekivanom plaćom, a kao dodatnu pogodnost traže smještaj te ponekad i topli obrok. Poslodavci su istaknuli kako su zadovoljni stranim radnicima te ih zapošljavaju zato što na domaćem tržištu rada nema radnika za poslove koji im trebaju. Anketirano poduzeće iz visokotehnološke automobilske industrije se izdvaja jer nudi puno više beneficija u zapošljavanju stranih radnika jer ova industrija nije razvijena u Hrvatskoj i nema odgovarajućih domaćih radnika s potrebnim znanjem i iskustvom.

Ključne riječi: tržište rada, strani radnici, beneficije, integracija, prilagodba, radne dozvole

## **ABSTRACT**

Croatia, like the rest of the European Union, suffers from a labor shortage. Domestic labor markets can no longer meet the needs of employers, so the lack of workers is being overcome by importing foreign workers. Until a few years ago, these were mostly employees from the former Yugoslavia, but they can no longer meet Croatia's needs for foreign labor because the demand within the European Union is increasing, and the conditions are often better than in Croatia. That is why the demand for foreign workers has expanded to countries with a large population looking for better jobs, primarily to Asian countries. We call this recruitment from “third countries”. Unlike employees from the former Yugoslavia, who do not need significant cultural and linguistic integration, foreign workers from Asia and a small number of Africa bring with them different cultures, customs, languages and expectations. It is of crucial importance to explore the new possibilities, demands and opportunities that they represent in order to optimally match their interest and needs for employment in Croatia.

The aim of the empirical research was to investigate, using the interview method, how the process of hiring foreign workers takes place, with an emphasis on those from third countries, and how long the process of obtaining all the necessary permits for its realization takes. Are employers adapting to new foreign workers and are they satisfied with their work. The results show that the process of hiring workers from third countries is long and complicated. A big problem is the language barrier and obtaining all the necessary documents for residence and work permits. The process of registration and obtaining permits is lengthy and highly bureaucratic. The foreign workers themselves are motivated primarily by the expected salary when they arrive, and as an additional benefit they ask for accommodation and sometimes a hot meal. Employers pointed out that they are satisfied with foreign workers and employ them because there are no workers for the jobs they need on the domestic labor market. The surveyed company from the high-tech automotive industry stands out because it offers many more benefits in hiring foreign workers because this industry is not developed in Croatia and there are no suitable local workers with the necessary knowledge and experience.

Keywords: labor market, foreign workers, benefits, integration, adaptation, work permits

# SADRŽAJ

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....	I
STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY .....	II
SAŽETAK.....	III
ABSTRACT .....	IV
SADRŽAJ .....	V
1. Uvod.....	1
1.1 Područje i cilj rada.....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka.....	3
1.3 Sadržaj i struktura rada.....	4
2. Specifičnosti tržišta rada u Republici Hrvatskoj .....	5
2.1 Definiranje i pregled radno sposobnog stanovništva .....	5
2.2 Trendovi na tržištu rada i potražnja za radnicima .....	12
2.2.1. Trend velikog broja umirovljenika.....	13
2.2.2. Regionalnost – pregled problema i izazova .....	14
2.2.3. Sektorska potražnja za radnicima.....	16
2.2.4. Mladi i ciljano obrazovanje za ispunjavanje potreba tržišta rada .....	18
2.2.5. Oblici zapošljavanja .....	19
2.3 Prikaz mogućih rješenja za nedostatak radne snage.....	21
3. Specifičnosti uvoza i nagrađivanja stranih radnika.....	24
3.1 Pregled zakonskih propisa i procedura za zapošljavanje stranih radnika i prisutnost stranih radnika u Hrvatskoj .....	24
3.2 Metode poslodavaca za privlačenje i integraciju stranih radnika.....	28
3.3 Prilagodba sustava nagrađivanja u cilju zadovoljavanja potreba stranih radnika .....	32
4. Empirijsko istraživanje specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj	36



4.1 Metodologija istraživanja .....	36
4.2 Rezultati istraživanja .....	38
4.3 Ograničenja istraživanja .....	47
5. Zaključak .....	48
Popis izvora .....	51
Popis tablica .....	57
Popis grafikona.....	58
Prilog – vodič za intervju .....	59
Životopis kandidata .....	61

# 1. Uvod

## 1.1 Područje i cilj rada

Država i njeno gospodarstvo, a posljedično i drugi segmenti ne mogu zasebno niti u cjelini kvalitetno funkcionirati bez adekvatno razvijenog, odgovarajuće segmentiranog te kvantitativno i kvalitativno potražnji prilagođenog tržišta rada. To vrijedi i za Hrvatsku, pri čemu svaka zemlja ima i svoje specifične potrebe i izazove. Daljnji razvoj gospodarstva u cjelini bitno ovisi o adekvatnoj strukturi i broju radnika. Podaci o izdanim dozvolama za boravak i rad za strane radnike, pokazuju da je za 2022. izdano 124 000 dozvola (Puškarić, 2023.), a u prvih 4 mjeseci 2023. 54 000 dozvola (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2023), ukazuju na to da se tržište rada dinamično mijenja te da potražnja premašuje ponudu odgovarajuće obrazovanih djelatnika.

Kako bi se ustanovilo u kakvom je stanju tržište rada Hrvatske neophodno je provesti analizu elemenata potražnje, raspoloživosti radnika i nadoknade neraspoloživih domaćih radnika uvozom strane radne snage. Rezultat analize je utvrđeno podatkovno stanje i pitanja koja iz njega proizlaze. U dijelu iskaza raspoloživosti radnika provodi se istraživanje radno sposobnog stanovništva i trendova na tržištu rada. U drugom dijelu, koji se bavi analizom mogućnosti nadoknade potražnje radnika veće od ponude utvrđuje se prisutna i buduća potražnja za radnicima te moguće rješenja za uočene probleme nedostatka odgovarajuće raspoložive radne snage, kvalitativno i kvantitativno. Kada je u pitanju hrvatsko tržište rada, trend se u svega nekoliko godina promijenio od nekadašnje visoke nezaposlenosti na današnje stanje nedostatka radne snage. To je posljedica nekoliko dugogodišnjih problema, a posebno starenja stanovništva zbog negativnog prirodnog priraštaja, odlaska mladih kvalificiranih radnika u druge zemlje Europske unije koje nude veća primanja i bolja usavršavanja te nedostatka specijalizirane radne snage zbog neusklađenosti školskih programa i potreba gospodarstva. Suočeni sa problemima kvalitativnog i kvantitativnog nedostatka radne snage hrvatski poslodavci su morali krenuti u pronalazak odgovarajućih radnika izvan granica Hrvatske. U ovome radu biti će prikazani koji su osnovni problemi i moguća rješenja kako u samim izvorima radne snage u Hrvatskoj, tako i u mogućem uvozu radnika. Očevidno je da će u budućnosti, sa bržim razvojem gospodarstva uz negativnu ili nultu stopu prirasta stanovništva, uvoz stranih radnika biti izuzetno značajan kotač razvoja hrvatskog

gospodarstva. Ovaj rad će pokušati utvrditi kakva i koja je motivacija stranih radnika za dolazak u Hrvatsku te kako poslodavci privlače strane radnike, vodeći računa o konkurentnoj okolini Europske unije.

Zbog općeg trenda malog i nedovoljnog prirasta stanovništva u Europskoj uniji potražnja za stranim radnicima rasla je i u drugim zemljama Europske unije sa konkurentnom ponudom plaća. „Bazen“ s područja država bivše Jugoslavije nije više dostatan da pokrije potrebe za uvozom radnika u Hrvatsku. Zbog toga se potražnja usmjerava prema sve većem zapošljavanju stranih radnika s područja Azije (pogotovo južne i jugoistočne) i dijela Afrike koji dolaze iz potpuno drugih kultura, običaja i standarda življenja. To sa sobom nosi nove izazove u usklađivanju radnih zadataka i radne okoline sa njihovim znanjima i navikama kao i određivanja novih zakonskih regulativa za strane radnike. Iako zbog mnogoljudnosti i niže gospodarske razvijenosti tih zemalja, njihovi radnici traže posao u Europi, situacija značajnog nedostatka radne snage u Europskoj uniji omogućuje im da i sami biraju zemlju gdje žele raditi. Budući poslodavci moraju ulagati nova znanja i resurse da se povežu sa mogućim stranim radnicima koji žele doći na rad u Hrvatsku i to na razne načine - direktno ili preko posredničkih agencija za zapošljavanje, prilagođavati sustave beneficija i nagrađivanja potrebama stranih radnika (smještaj, topli obrok i dr.) i nastojati ih što bezbolnije aklimatizirati na hrvatske prilike i motivirati za rad.

Stabilnost hrvatskih prilika i sigurnost okruženja pri tome je jedna od značajnih prednosti jer veliki broj radnika dolazi iz gospodarski i politički nestabilnih sredina ili, kao u slučaju Ukrajine, čak i ratom zahvaćenog područja. Međutim, to je samo polazna prednost na koju se dalje treba uključiti mnogobrojne druge činitelje kojima se želi privući strane radnike za ostanak na radu u Hrvatskoj.

Cilj ovog rada je istražiti na koje načine hrvatski poslodavci dolaze u kontakt s radnicima iz država trećih zemalja, koja grupa stranih radnika se najviše želi privući pri zaposlenju, na koje prepreke nailaze poslodavci prilikom zapošljavanja stranih radnika te koliko traje cijeli proces zapošljavanja stranih radnika od prvog kontakta do dobivanja svih potrebnih dozvola za rad. Poslodavci su usmjereni na pronalazak radnika koji se mogu dobro uklopiti u novu radni okoliš i kvalitetno obaviti određeni posao kao dio tima novog poduzeća.

Identificiranje stvarnih mogućnosti izvora zapošljavanja i kvalitetno prikazivanje mogućeg zapošljavanja su prvi korak u privlačenju stranih zaposlenika.

Drugi važan cilj ovog rada je ispitati kako poslodavci privlače strane radnike, tj. kako ih motiviraju da dođu na rad u Hrvatsku koja im je često nepoznata i daleka zemlja - što im nude, kako prilagođavaju svoj sustav nagrađivanja i beneficija stranim radnicima kako bi se strani radnici mogli maksimalno koncentrirati na posao. I na kraju, važno pitanje koje se postavlja poslodavcima u ovom radu je da li su oni zadovoljni s radom stranih radnika ili bi radije zapošljavali domaće radnike kada bi ih bilo na tržištu rada.

Radi se o kompleksnoj problematici u kojoj se prepliću osobni i poslovni interesi te individualne želje i odluke osoba koje traže posao u inozemstvu sa segmentnim potrebama gospodarstva u Hrvatskoj. Pri tome, samo zapošljavanje nije jedini problem koji treba riješiti jer, da bi strani zaposlenici ostali na duži rok i odbili druge konkurentne ponude, često treba rješavati problem smještaja, jezične barijere i kompletnog uključivanja u procese poduzeća i okoliš nove zemlje domaćina. Cilj je svakog poslodavca da zadrži radnika koji je uz rad naučio potrebna znanja i vještine, a ne da ponovno traži novog zaposlenika. Tada je zapošljavanje prvi korak, a ponovno motiviranje za ostanak na radnom mjestu stalna aktivnost.

Ovaj diplomski rad daje pogled i analizu za hrvatsko tržište rada, njegove potrebe i načine rješavanja nedostajućih djelatnika, kako kroz bolje iskorištavanje domaće aktivne populacije tako posebno i u daljnjoj motivaciji i dolasku stranih radnika. Zato je vrlo važno da pravovremeno i u konkurenciji drugih zemalja Europske unije utvrdimo vlastite prednosti, poticaje i uspostavimo odgovarajuće nagrađivanje stranih radnika. Na taj način će se realizirati očekivani rezultati i zaposlenost za naše radno intenzivne i vrlo značajne gospodarske grane, a time, uz multiplikativni efekt na druge djelatnosti, i napredak gospodarstva u cjelini.

## **1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka**

Pri pisanju prvog, teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni podatci preuzeti iz domaće i strane stručne literature koja se većinom sastoji od znanstvenih članaka. Znanstveni članci su prikupljeni pomoću internetskih baza podataka kao što su Hrčak i Google znalac. Također, korištene su internetske baze podataka radi prikupljanja potrebnih statističkih podataka bitnih za rad. U drugom, empirijskom dijelu rada korišteni su primarni podaci koji su prikupljeni putem intervjua za koji je korišten upitnik izrađen od strane autora. Intervjui su provedeni uživo lice u lice ili online putem Google meet-a ili Zoom call-a s direktorima poduzeća ili

direktorima odjela za ljudske resurse, sve u poduzećima iz više djelatnosti koja u strukturi ukupnog zapošljavanja imaju velik broj stranih radnika.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je na 5 poglavlja. Prvo poglavlje sadrži uvod koji se sastoji od područja i cilja rada, izvora i metoda prikupljanja podataka i kratkog pojašnjenja strukture rada. Drugo poglavlje sadrži specifičnosti tržišta rada u Republici Hrvatskoj. Nadalje, definira se i radi pregled radno sposobnog stanovništva, prikazuju trendovi na tržištu rada i potražnja za radnicima te za kraj prikaz mogućih rješenja za nedostatak radne snage. Treće poglavlje obuhvaća specifičnosti uvoza i nagrađivanja stranih radnika. Ono prikazuju zakonske propise i procedure za zapošljavanje stranih radnika i prisutnost stranih radnika u Hrvatskoj. Također, u ovom poglavlju se navode metode poslodavaca za privlačenje i integraciju stranih radnika te prilagodba sustava nagrađivanja u cilju zadovoljavanja potreba stranih radnika. Četvrto poglavlje sadrži objašnjenje metodologije i pregled rezultata empirijskog istraživanja specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj te ograničenja istraživanja. Na kraju, u posljednjem poglavlju prikazani su glavni zaključci čitavog rada i empirijskog istraživanja. Naposljetku, slijedi popis literature korištene u diplomskom radu, popis tablica i grafikona te prilog korištenog vodiča za intervju u istraživanju i životopis autora.

## **2. Specifičnosti tržišta rada u Republici Hrvatskoj**

Tržište rada u Hrvatskoj pokazuje nekoliko karakteristika koje oblikuju njegovu dinamiku i predstavljaju jedinstvene izazove i prilike. Prvo, prema Barić i Williams (2013.), hrvatsko tržište rada karakterizira značajan udio „rada na crno“, posebice u određenim sektorima kao što su poljoprivreda i građevinarstvo. Ova „siva zona“ predstavlja izazove u smislu ograničenog obuhvata socijalnog osiguranja i utaje poreza (Barić i Williams, 2013.). Nadalje, Hrvatska je svjedočila fenomenu odljeva mozгова, pri čemu mnogi kvalificirani stručnjaci traže bolje prilike za zapošljavanje u inozemstvu (Hornstein Tomić i Taylor, 2018.). To je rezultiralo nedostatkom kvalificiranih radnika u određenim sektorima i istaknulo važnost zadržavanja talenata unutar zemlje. Također, hrvatsko stanovništvo nažalost izumire te je broj umirovljenika u odnosu na broj zaposlenih ljudi sve veći (Akrap, 2015.). Važno je prepoznati sve te prepreke to pokušati ponuditi adekvatna rješenja.

U ovom poglavlju cilj je definirati i pregledati stanje radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj. Nakon toga, kako bi se tržište rada moglo oporaviti važno je uočiti trenutne trendove na njemu te ustanoviti kakva je potražnja za radnicima. Za kraj, pokušat će se ponuditi potencijalna rješenja za uočene probleme na tržištu rada te analizirati kako neke probleme pretvoriti u prilike.

### **2.1 Definiranje i pregled radno sposobnog stanovništva**

Radno sposobno stanovništvo je ključna demografska skupina koja igra značajnu ulogu na tržištu rada i gospodarskom razvoju. Definiranje i pregled radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj ključno je za razumijevanje dinamike tržišta rada, planiranje strategija radne snage i osmišljavanje učinkovite socijalne politike. Također, ključno je za osiguravanje dobrobiti pojedinaca unutar ove demografske skupine. Rješavanje izazova kao što su nezaposlenost, neusklađenost vještina, regionalne razlike i neformalno zapošljavanje zahtijeva višestruki pristup koji uključuje obrazovanje i osposobljavanje, regionalni razvoj, potporu poduzetništvu i mjere socijalne zaštite.

Radno sposobno stanovništvo u Hrvatskoj obično se definira kao pojedinci unutar određenog dobnog raspona koji se smatraju prikladnima i podobnima za zapošljavanje. Prema hrvatskim propisima o tržištu rada radno sposobno stanovništvo uključuje osobe s navršenih 15 i više godina (Državni zavod za statistiku, 2021.).

Razumijevanje i analiza radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj ključno je iz nekoliko razloga. Prvo, pruža uvid u ponudu radne snage koja je dostupna za gospodarske aktivnosti u zemlji. Veličina i sastav radno sposobnog stanovništva utječu na stopu sudjelovanja u radnoj snazi, što zauzvrat utječe na razinu produktivnosti i gospodarski rast (Državni zavod za statistiku, 2018.). Nadalje, proučavanje radno sposobnog stanovništva omogućuje prepoznavanje trendova radne snage, kao što su promjene u stopama sudjelovanja u radnoj snazi, obrazovnim postignućima i raspodjeli zanimanja specifičnih za Hrvatsku.

*Tablica 1.* Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti, u tis.

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Ukupno				
<b>Radno sposobno stanovništvo (15+), tis.</b>	3 531	3 519	3 512	3 508
<b>Aktivno stanovništvo, tis.</b>	1 807	1 798	1 792	1 816
<b>Zaposleni, tis.</b>	1 655	1 679	1 657	1 678
<b>Nezaposleni, tis.</b>	152	119	135	138
<b>Neaktivno stanovništvo (15+), tis.</b>	1 724	1 721	1 720	1 692
<b>Stopa aktivnosti</b>	51,2%	51,1%	51,0%	51,8%
<b>Stopa zaposlenosti</b>	46,9%	47,7%	47,2%	47,8%
<b>Stopa nezaposlenosti</b>	8,4%	6,6%	7,5%	7,6%

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2022.

Nažalost, vidljiv je trend opadanja radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj. Također, u godinama COVID-19 pandemije, 2020. i 2021. godine, došlo je do povećanja nezaposlenosti uzrokovano zatvaranjem raznih poduzeća i radnji.

Kako bi se mogle primijeniti adekvatne politike te kako bi se dobio bolji uvid u radno sposobno stanovništvo, važno je napraviti pregled radno sposobnog stanovništva prema spolu.

Tablica 2. Radno sposobno stanovništvo prema spolu, u tis.

	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Muškarci/Žene</b>				
<b>Radno sposobno stanovništvo (15+), tis.</b>	1 687/1 844	1 682/1 838	1 679/1 833	1 678/1 830
<b>Aktivno stanovništvo, tis.</b>	968/839	968/830	973/819	978/838
<b>Zaposleni, tis.</b>	894/761	909/771	901/757	907/771
<b>Nezaposleni, tis.</b>	74/78	60/59	72/62	71/67
<b>Neaktivno stanovništvo (15+), tis.</b>	719/1 005	714/1 007	706/1 014	700/992
<b>Stopa aktivnosti</b>	57,4/45,5%	57,6/45,2%	58/44,7%	58,3/45,8%
<b>Stopa zaposlenosti</b>	53/41,3%	54/42%	53,6/41,3%	54,1/42,1%
<b>Stopa nezaposlenosti</b>	7,6/9,3%	6,2/7,2%	7,5/7,6%	7,3/8%

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2022.

Vidljivo je da Hrvatska ima stabilno veći broj radno sposobnih žena nego muškaraca, i to za 150 do 160 tisuća. Međutim, žene čine manjinu u aktivnom stanovništvu i zaposlenom stanovništvu te većinu u neaktivnom stanovništvu. U neaktivnom stanovništvu u promatranom razdoblju žene nadmašuju muškarce za otprilike 300 tisuća godišnje iako su u aktivnom stanovništvu godišnje u većem broju za 150 tisuća od muškaraca. Ovaj pregled upućuje na potragu za nedostajućim radnicima s naglaskom na ženskom stanovništvu jer se uz odgovarajuće poticajne mjere obrazovanja i mjere podrške socijalne politike za djecu i starije veći broj žena može uključiti na tržište rada.



Nadalje, da se dobije potpuna slika radno sposobnog stanovništva potrebno je napraviti pregled radno sposobnog stanovništva prema dobi. Na taj način se dobiva pregled dugotrajnosti radno sposobnog stanovništva i nužni temelj za donošenje daljnjih politika.

Tablica 3. Radno sposobno stanovništvo prema dobi, u tis.

	2018.	2019.	2020.	2021.	2018.	2019.	2020.	2021.
	<b>Aktivno stanovništvo</b>				<b>Zaposleni</b>			
					<b>Ukupno</b>			
Ukupno	1.807	1.798	1.792	1.816	1.655	1.679	1.657	1.678
15 – 24	153	149	143	142	117	124	113	111
25 – 49	1.148	1.138	1.127	1.128	1.055	1.060	1.045	1.048
50 – 64	482	482	494	515	459	466	472	490
65 i više	(25)	(30)	(28)	(31)	(25)	(30)	(28)	(29)
55 – 64	268	273	286	304	257	263	272	291
15 – 64	1.783	1.768	1.764	1.785	1.630	1.650	1.630	1.649
20 – 64	1.753	1.742	1.740	1.762	1.610	1.631	1.618	1.634
25 – 29	198	194	190	185	172	174	165	162
15 – 29	351	343	333	327	289	298	277	273
	<b>Nezaposleni</b>				<b>Neaktivni</b>			
					<b>Ukupno</b>			
Ukupno	152	119	135	138	1 724	1 721	1 720	1.692
15 – 24	(36)	(25)	(30)	(31)	303	299	297	289
25 – 49	93	77	82	80	196	188	181	164
50 – 64	(23)	((17))	(22)	(25)	407	402	387	362
65 i više	-	.	.	.	818	831	855	877
55 – 64	((12))	((9))	((13))	((13))	331	326	313	295
15 – 64	152	119	134	136	906	890	865	815
20 – 64	143	111	122	128	716	702	680	635
25 – 29	((26))	((21))	((25))	((23))	(45)	(43)	(41)	(40)
15 – 29	62	(45)	55	54	349	342	338	329

Izvor: Državni zavod za statistiku, 2022.

Analiza prema dobi aktivnog stanovništva pokazuje da se u promatranom razdoblju najveći udio prema dobi, stabilnih preko 60% nalazi u skupini 25-49 godina s istovremeno vrlo malim udjelom od otprilike 9% u dobnoj skupini 15-24 godine. Ovakvi rezultati proizlaze iz niskog prirasta stanovništva i sve starijeg stanovništva u Hrvatskoj. Upućuju na budući nedostatak radnika i na potrebu planiranja nadomjeska radne snage koja će perspektivno nedostajati Hrvatskoj.

Među nezaposlenima je udio dobne skupine od 15-24 godine blizu 25%, što možemo dijelom tumačiti daljnjim školovanjem, a dijelom možda i većom nezaposlenošću. Kako je udio ove skupine u neaktivnom stanovništvu otprilike 17% vidljivo je da veći udio nezaposlenih od neaktivnih upućuje na školovanje ove dobne skupine. Sa starenjem stanovništva povećava se

nezaposlenost i neaktivnost što ima objektivne razloge dobi, ali je u Hrvatskoj vjerojatno uzrokovano i većim udjelom umirovljenika domovinskog rata, invalidskih mirovina i drugih mirovina bez punog vremena godina potrebnih za umirovljenje. Međutim, iako taj dio stanovništva objektivno nedostaje u aktivnom djelovanju, perspektivno ne možemo očekivati da bude izvor zadovoljenja nedostajućeg broja radnika.

Prikazani statistički podaci upućuju na nedovoljan broj mladih koji će ući na tržište rada i velik broj starijih koji će ići prema mirovini.

Definiranje i pregled radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj nije bez izazova. Jedan izazov leži u točnom bilježenju stvarne stope sudjelovanja radne snage. Dok je službeni dobni raspon za radno sposobno stanovništvo od 15 do 64 godina, važno je uzeti u obzir čimbenike kao što su obrazovanje, invaliditet i prijevremeno umirovljenje koji mogu utjecati na sudjelovanje u radnoj snazi među određenim dobnim skupinama (Ostrovidov Jakšić i Jakšić, 2019.). Osim toga, obrasci sezonskog zapošljavanja i neformalne ekonomske aktivnosti mogu utjecati na točno mjerenje radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj.

Drugi izazov s kojim se suočava tržište rada je utjecaj iseljavanja na radno sposobno stanovništvo. Hrvatska je posljednjih godina doživjela značajnu emigraciju, osobito među mladim i kvalificiranim pojedincima koji traže bolje ekonomske prilike u inozemstvu (Europska komisija, 2020.). Ovaj trend iseljavanja može utjecati na veličinu i sastav radno sposobnog stanovništva, što dovodi do potencijalnih neravnoteža na tržištu rada i nedostatka vještina u određenim sektorima. Bogadi (2022.) istražuje migracijske trendove, politike i izazove u kontekstu Hrvatske i njezinog položaja na rubu Europe i naglašava da razumijevanje čimbenika koji pokreću emigraciju i njezin utjecaj na tržište rada je ključno za razvoj učinkovitih strategija za privlačenje i zadržavanje kvalificiranih radnika.

Osim toga, postoje regionalne razlike u rezultatima tržišta rada unutar Hrvatske. Glavni grad Zagreb i ostala urbana područja obično imaju niže stope nezaposlenosti i veće mogućnosti zapošljavanja u usporedbi s ruralnim i nerazvijenim regijama (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023.). Premošćivanje ovih regionalnih razlika zahtijeva ciljana ulaganja u infrastrukturu, obrazovanje i otvaranje radnih mjesta u manje razvijenim područjima kako bi se osigurao jednak pristup mogućnostima zapošljavanja u cijeloj zemlji.

Nekoliko trendova i perspektiva oblikuje radno sposobno stanovništvo u Hrvatskoj. Jedan trend je sve veći stupanj obrazovanja među mlađim radno sposobnim stanovništvom.

Obrazovni sustav u Hrvatskoj prošao je kroz reforme s ciljem poboljšanja pristupa visokom obrazovanju i povećanja vještina i kvalifikacija radno sposobnog stanovništva (Europska komisija, 2019.). Očekuje se da će ovaj trend doprinijeti kvalificiranijoj radnoj snazi i povećanju konkurentnosti na tržištu rada.

Posebno treba istaknuti da obrazovanje budućih radnika mora biti usuglašeno sa potrebama tržišta jer inače imamo obrazovanu radnu snagu koja ne može pronaći zaposlenje te gospodarstvo koje treba uvoziti radnu snagu (Obadić i Viljevac, 2023.). U Hrvatskoj je godinama bio prisutan trend potražnje za pojedinim zanimanjima, posebno u graditeljstvu, za koja škole uopće nisu imale kandidata za upis. Međutim, očigledna nestašica takve radne snage koja je podigla potražnju za njima, a tako i ponuđene plaće, polako mijenja ovaj trend i sve se više učenika usmjerava na tržišno tražena zanimanja. Da bi ih potaknuli, poslodavci nude razne beneficije i zajamčeno zaposlenje nakon školovanja. Također, zbog značajnog oporavka agregatne potražnje, 2022. godinu obilježio je nedostatak radne snage u svim skupinama zanimanja, što ukazuje na sve veću skučenost na hrvatskom tržištu rada i borbu poslodavaca za pronalaskom radne snage (Obadić i Viljevac, 2023.).

Drugi trend je starenje radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj. Poput mnogih europskih zemalja, Hrvatska se suočava s izazovom starenja stanovništva, sa sve manjim udjelom mlađih osoba koje ulaze u radnu snagu (Državni zavod za statistiku, 2022.). Ovaj trend zahtijeva učinkovite politike i strategije za promicanje aktivnog starenja, cjeloživotnog učenja i uključivanja starijih radnika na tržište rada.

Također, digitalizacija i tehnološki napredak utječu na vještine potrebne na tržištu rada. Radno sposobno stanovništvo u Hrvatskoj mora se prilagoditi promjenjivim zahtjevima posla i steći digitalne vještine kako bi ostalo konkurentno u gospodarstvu koje se razvija (Europska komisija, 2021.). Programi i inicijative za cjeloživotno učenje ključni su za osiguranje kontinuiranog razvoja radno sposobnog stanovništva u ovoj digitalnoj eri.

Prema Bečić (2018.), uspon digitalnih tehnologija transformirao je razne industrije, što je dovelo do pojave novih radnih uloga i zahtjeva za vještinama. Kako bi se osiguralo da radno sposobno stanovništvo ima potrebne digitalne vještine, ključna su ulaganja u digitalno obrazovanje i programe usavršavanja. To može potaknuti inovacije, povećati produktivnost i stvoriti prilike za gospodarski rast.

Trendovi i perspektive povezani s obrazovnim postignućima, demografskim promjenama i tehnološkim napretkom oblikuju radno sposobno stanovništvo u Hrvatskoj. Kako bi osigurala produktivno i održivo tržište rada, Hrvatska treba provoditi politike koje podržavaju cjeloživotno učenje, promiču aktivno starenje i rješavaju izazove koje nameću iseljavanje i digitalizacija.

Unatoč izazovima, postoje pozitivni trendovi na hrvatskom tržištu rada. Jedan primjetan trend je povećanje stope sudjelovanja žena u radnoj snazi. Tijekom godina, sudjelovanje žena u radnoj snazi u stalnom je porastu, potaknuto povećanim obrazovnim postignućima, promjenom društvenih stavova i politikama podrške koje promiču rodnu ravnopravnost (Pološki Vokić, Obadić i Sinčić Ćorić, 2019.). Ovaj trend pridonosi većoj rodnoj raznolikosti, korištenju talenata i ekonomskom osnaživanju žena u Hrvatskoj.

Poduzetništvo i samozapošljavanje uzimaju maha među radno sposobnom populacijom. Mnogi se pojedinci odlučuju za pokretanje vlastitog posla, vođeni željom za autonomijom, fleksibilnošću i mogućnošću da slijede svoje strasti. Ovaj poduzetnički trend potiče inovativnost, otvaranje radnih mjesta i ekonomsku otpornost u Hrvatskoj.

Definiranje i pregled radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj također zahtijeva razmatranje mjera socijalne zaštite i implikacija politike. Odgovarajući sustavi socijalne zaštite ključni su za osiguranje dobrobiti i otpornosti radno sposobnog stanovništva, osobito tijekom razdoblja ekonomske nesigurnosti ili tranzicije.

U Hrvatskoj mjere socijalne zaštite za radno sposobno stanovništvo uključuju naknade za nezaposlene, zdravstveno osiguranje i mirovinske programe. Cilj ovih mjera je osigurati sigurnosnu mrežu, promicati socijalnu uključenost i ublažiti rizike povezane s gubitkom posla, bolešću ili starošću. Potrebna je stalna evaluacija i prilagodba ovih politika kako bi se osigurala njihova učinkovitost i usklađenost s promjenjivim uvjetima na tržištu rada.

Štoviše, ključne su politike koje promiču ravnotežu između poslovnog i privatnog života i podržavaju potrebe različitih skupina unutar radno sposobnog stanovništva (Zrinščak, Vehovec i Čengić, 2020.). Na primjer, fleksibilni radni aranžmani, politike roditeljskog dopusta i potpora njegovateljima mogu povećati sudjelovanje žena i pojedinaca u radnoj snazi s obvezama skrbi. Stvaranje uključivog i podržavajućeg radnog okruženja može doprinijeti većem zadovoljstvu poslom, produktivnosti i općoj dobrobiti radno sposobnog stanovništva.

Nadalje, važno je pozabaviti se pitanjem neformalnog zapošljavanja radno sposobnog stanovništva u Hrvatskoj. Neformalno zapošljavanje odnosi se na rad koji nije reguliran, nezaštićen i često nema socijalno osiguranje (Bromley i Wilson, 2018.). Također, prema autorima, neformalno zapošljavanje može potkopati radnička prava, ograničiti pristup socijalnoj zaštiti i produžiti nejednakost u prihodima. Provedba politika i inicijativa za promicanje formalnog zapošljavanja, osiguranje socijalnog osiguranja i povećanje radnih prava može pomoći u rješavanju izazova povezanih s neformalnim radom (Bromley i Wilson, 2018.).

Promicanjem uključivih i održivih politika tržišta rada, ulaganjem u obrazovanje i razvoj vještina te poticanjem poticajnog poslovnog okruženja, Hrvatska može osloboditi puni potencijal svog radno sposobnog stanovništva. To će doprinijeti gospodarskom rastu, socijalnoj koheziji i ukupnom blagostanju zemlje.

## **2.2 Trendovi na tržištu rada i potražnja za radnicima**

Tržište rada u Europskoj uniji doživjelo je značajne transformacije u proteklom desetljeću. Na potražnju za radnicima utjecao je tehnološki napredak, globalizacija i demografske promjene. Među najistaknutijim trendovima je pomak prema gospodarstvu temeljenom na znanju, što je rezultiralo sve većom potražnjom za visokokvalificiranom radnom snagom (Vasilescu et al., 2020.). EU također bilježi porast broja radnika na nepuno radno vrijeme, privremenih i samozaposlenih radnika jer tvrtke nastoje smanjiti troškove rada. Značajan broj radnika u EU zaposlen je u uslužnom sektoru, koji je postao okosnica gospodarstva EU.

Zapadni Balkan iskusio je značajne gospodarske i društvene izazove od 1990-ih, uključujući visoke stope nezaposlenosti i neusklađenost između ponude i potražnje na tržištu rada. Regija je prošla kroz tranziciju iz planskog gospodarstva u tržišno gospodarstvo, a taj proces prate strukturne promjene na tržištu rada. Ove promjene imale su značajan utjecaj na vještine koje zahtijeva tržište rada, s povećanom potražnjom za visokokvalificiranim radnicima i smanjenom potražnjom za niskokvalificiranim radnicima. Obrazovni sustav u regiji teško je držao korak s tim promjenama, a na tržištu rada postoji značajan nedostatak vještina, posebno u područjima znanosti, tehnologije, inženjerstva i matematike (STEM) (Arandarenko et al., 2012.).

Prisutnost stranih radnika se u Hrvatskoj zadnjih godina stalno povećava. O tome govori i podatak, prema kojem bi 2023. trebala biti rekordna godina po broju izdanih dozvola za

boravak i rad, da je već u travnju 2023. izdano 54 592 dozvola za boravak i rad što predstavlja gotovo polovicu izdanih dozvola za boravak i rad u cijeloj 2022. godini (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2023.).

Trenutna situacija na tržištu rada u Hrvatskoj složeno je pitanje koje zahtijeva višestrani pristup. Stopa nezaposlenosti u Hrvatskoj posljednjih se godina stalno smanjuje, ali je i dalje relativno visoka i iznosi oko 7% (Državni zavod za statistiku, 2023.). Osim toga, postoje značajne regionalne razlike u stopama zaposlenosti, pri čemu neka područja zemlje imaju puno više razine nezaposlenosti od drugih.

Unatoč tim izazovima, pristupanje Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine otvorilo je nove mogućnosti za tržište rada, uključujući pristup fondovima EU i veću integraciju u europsko gospodarstvo. To je donijelo pozitivne promjene, kao što su poboljšani standardi rada i povećana strana ulaganja.

### 2.2.1. Trend velikog broja umirovljenika

Prema Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje (2023.) trenutni odnos između ukupnog broja osiguranika i ukupnog broja korisnika mirovina iznosi 1.34, tj. na jednog umirovljenika dolazi tek 1.34 osiguranika. To je treći najgori odnos u Europskoj uniji, koji u kombinaciji sa niskom ili negativnom stopom demografskog kretanja jasno ukazuje na nedovoljan broj radne snage i potrebu za uvozom stranih radnika. Jedine države koje po omjeru radnika i umirovljenika imaju nepovoljniji pokazatelj su Rumunjska i Francuska. Prosjek za Europsku uniju je 1.63 (Mihaljević, 2022.). Budući da Hrvatska ima značajno razvijenu turističku djelatnost potreba za radnom snagom svake je godine sve veća i počinje predstavljati ograničavajući faktor razvoja te djelatnosti.

Tablica 4. Omjer zaposlenika i umirovljenika zadnjih 30 godina u Hrvatskoj

	1990.	1998.	2008.	2011.	2018.	2022.	2023.
<b>Zaposlenici</b>	1 968 000	1 471 509	1 604 848	1 468 133	1 506 912	1 622 421	1 639 698
<b>Umirovljenici</b>	656 000	955 352	1 148 290	1 213 121	1 236 258	1 230 795	1 227 071
<b>Omjer</b>	3:1	1.54:1	1.4:1	1.21:1	1.22:1	1.32:1	1.34:1

Izvor: Obrada autora

Prema podacima vidljivo je izuzetno pogoršanje odnosa osiguranika u odnosu na umirovljenike u zadnjih 30 godina. Dok je 1990. godine 3 osiguranika kroz generacijsku solidarnost osiguravalo mirovinu za jednu umirovljenu osobu, taj se odnos za samo 8 godina prepolovio da bi danas iznosio 1.34 zaposlena na 1 umirovljenika. Duži životni vijek, mali natalitet, ranije umirovljivanje prije punog mirovinskog staža kao i iseljavanje mladih značajno su tome doprinijeli. Malo poboljšanje u zadnje dvije godine daje zraku optimizma ovom trendu, ali stanje ispod europskog prosjeka od 1.63 ukazuje na vrlo veliku opasnost nedovoljnog broja novih radnika našem gospodarstvu.

Ovaj izazov Hrvatska će morati premostiti na više načina, pored uvoza radne snage i s boljom strukturom vlastite radne snage kao i značajno većim aktiviranjem dijela stanovništva koje trenutačno ne traži zaposlenje.

### **2.2.2. Regionalnost – pregled problema i izazova**

Regionalne razlike na tržištu rada unutar države ozbiljni su problem za mnoge zemlje, uključujući i Hrvatsku. Te se razlike pojavljuju kao regionalne razlike u stopama zaposlenosti, primanjima, mogućnostima zapošljavanja i ukupnom gospodarskom razvoju (Nestić, Babić i Blažević Burić, 2018.). Razumijevanje podrijetla i implikacija regionalnih razlika ključno je za kreatore politika koji osmišljavaju ciljane akcije za promicanje uravnoteženog regionalnog rasta i smanjenje nejednakosti.

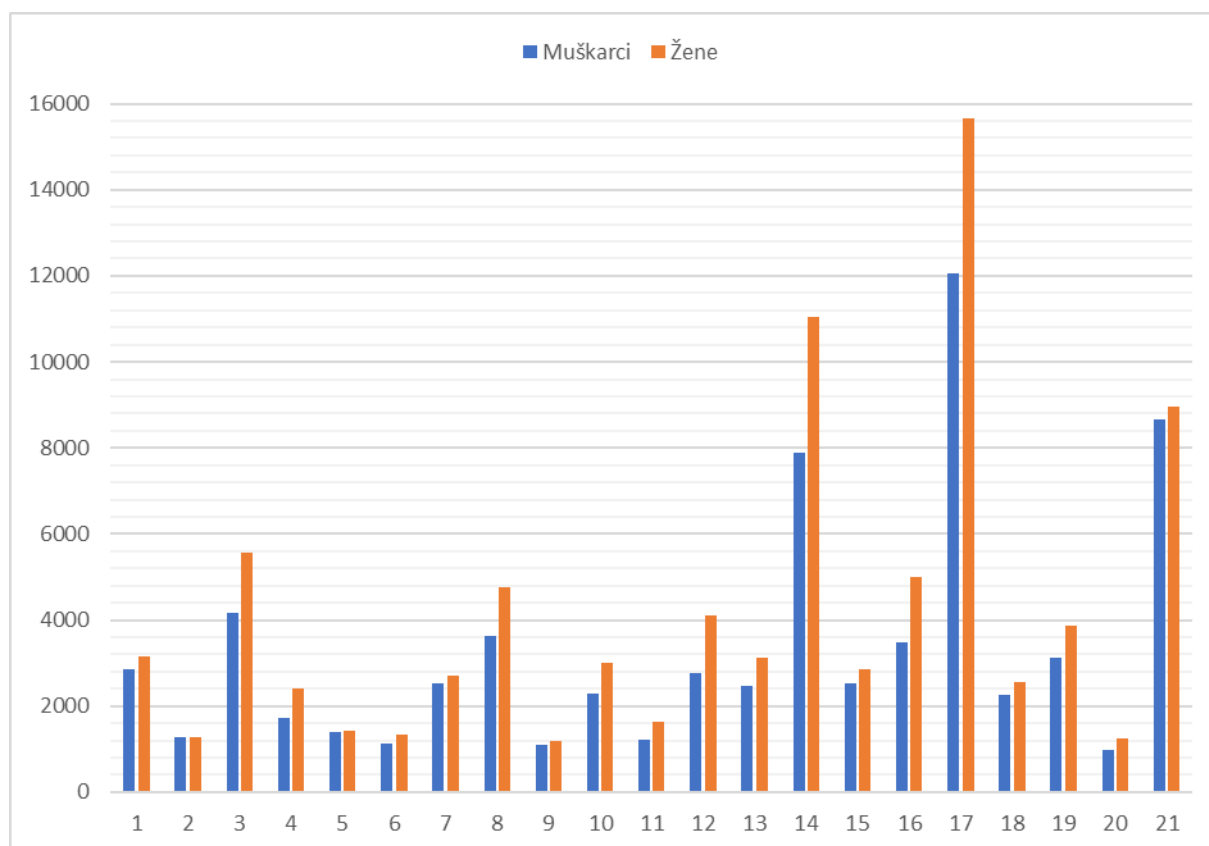
Povijesno gledano, određene regije u Hrvatskoj imale su snažniji gospodarski razvoj zahvaljujući čimbenicima kao što su infrastruktura, pristup tržištima, prirodni resursi i povijesno ciljanja gospodarska specijalizacija. Koncentracija industrija u određenim regijama, kao što je turizam duž obale, dodatno doprinosi razlikama.

Hrvatsko tržište rada suočava se s velikim izazovima unatoč svom potencijalu, kako ističe Kovač (2023.). Jedan od ključnih problema su razlike u učinkovitosti na regionalnim tržištima rada u zemlji. Neke regije, posebice urbana područja i turistička središta, pokazuju visoke stope zaposlenosti i potražnju za radnom snagom. S druge strane, druga područja, posebno ruralna područja, pate od visokih stopa nezaposlenosti i odljeva radne snage. Ova geografska neuravnoteženost zabrinjava jer može dovesti do društvenih i ekonomskih razlika u cijeloj zemlji (Kovač, 2023.).

Analiza regionalnih razlika na tržištu rada u Hrvatskoj pokazuje značajne razlike u nezaposlenosti i zapošljavanju između različitih regija. Neke regije, poput glavnog grada

Zagreba, imaju niže stope nezaposlenosti i veće stope zaposlenosti od drugih regija, dok druge regije, poput istočne regije Slavonije, imaju više stope nezaposlenosti i niže stope zaposlenosti (Jakšić, 2017.). To je uzrokovano čimbenicima kao što su različiti ekonomski uvjeti i mogućnosti u različitim regijama te različite razine obrazovanja i vještina među radnom snagom.

Grafikon 1. Nezaposlenost po županijama i spolu - veljača 2019



1 – Zagrebačka	7 – Bjelovarsko-bilogorska	13 - Zadarska	19 – Dubrovačko-neretvanska
2 – Krapinsko-zagorska	8 – Primorsko goranska	14 – Osječko-baranjska	20 - Međimurska
3 – Sisačko-moslavačka	9 – Ličko-senjska	15 – Šibensko-kninska	21 -Grad Zagreb
4 - Karlovačka	10 – Virovitičko-podravskaa	16 – Vukovarsko-srijemska	
5 - Varaždinska	11 – Požeško-slavonska	17 – Splitsko-dalmatinska	
6 – Koprivničko-križevačka	12 – Brodsko-posavska	18 - Istarska	

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2019.



Identifikacija izazova i prepreka u smanjenju nejednakosti ključni je korak u rješavanju problema. Bežovan (2010.) tvrdi da je jedan od primarnih izazova nedostatak političke volje za rješavanje nejednakosti. To je vidljivo u činjenici da mnoge vlade nastavljaju provoditi politike koje pogoršavaju nejednakost, poput mjera štednje koje nerazmjerno utječu na pojedince s niskim primanjima. Drugi izazov je postojanost strukturalnih nejednakosti, kao što je diskriminacija na temelju rase, spola i socioekonomskog statusa, što može ograničiti mogućnosti i resurse za određene skupine. Osim toga, nedostaju odgovarajući podaci i istraživanja o opsegu i prirodi nejednakosti, što otežava razvoj učinkovitih politika i programa. Na kraju, Bežovan primjećuje da globalni ekonomski sustav produžava nejednakost jer često pogoduje najbogatijim pojedincima i državama na račun najsiromašnijih. Kako bi se odgovorilo na te izazove i smanjila nejednakost, Bežovan predlaže provedbu politika koje daju prioritet socijalnoj pravdi i ljudskim pravima, ulaganje u obrazovanje i zdravstvo te povećanje sudjelovanja marginaliziranih skupina u procesima donošenja odluka.

### **2.2.3. Sektorska potražnja za radnicima**

Hrvatska je poznata po svojim slikovitim krajolicima, raznolikoj kulturnoj baštini i snažnim gospodarskim sektorima. Uspjeh zemlje uvelike se može zahvaliti njezinoj snažnoj radnoj snazi, koja uključuje domaće i strane zaposlenike. Kako globalizacija i tehnološki napredak nastavljaju preoblikovati tržišta rada, Hrvatska je, kao i mnoge druge zemlje, otkrila da određeni sektori njezina gospodarstva uvelike ovise o stranim radnicima.

Potražnja za stranim radnicima u Hrvatskoj raste iz više razloga. Prvo, nedostaje radnika u pojedinim sektorima kao što su ugostiteljstvo, građevinarstvo te se očekuje da će se ta potražnja nastaviti i u doglednoj budućnosti (Butković, Samardžija i Rukavina, 2022.). Drugo, starenje stanovništva Hrvatske rezultiralo je manjim brojem ljudi koji svake godine ulaze u radnu snagu. To je dovelo do pada broja raspoloživih radnika, što je dodatno pridonijelo potrebi za stranom radnom snagom. Treće, nedostatak kvalificirane radne snage u određenim područjima rezultirao je potrebom za visokokvalificiranim stranim radnicima (Håkansson i Bejaković, 2020.).

Pitanje nezaposlenosti i uloge stranih radnika postaje još kritičnije nakon istraživanja Durbić (2016.). Durbićeva studija o učincima institucionalnih i strukturalnih reformi u Hrvatskoj pruža razumijevanje dinamike tržišta rada u zemlji. Unatoč prevladavanju stranih radnika u određenim sektorima, Hrvatska se još uvijek suočava sa značajnim problemima

nezaposlenosti, što ukazuje na složen scenarij tržišta rada. Strukturne reforme o kojima govori Durbić mogle bi imati značajan utjecaj na integraciju i regulaciju stranih radnika. To ne bi samo riješilo nedostatak radne snage u sektorima kao što su turizam, građevinarstvo i poljoprivreda, već bi također moglo igrati ulogu u upravljanju razinama nezaposlenosti. Poboľšanjem zakona o zapošljavanju, reformom obrazovnih institucija kako bi se bolje pripremila lokalna radna snaga i stvaranjem fleksibilnijeg tržišta rada, Hrvatska bi mogla bolje uravnotežiti svoje oslanjanje na strane radnike s potrebama domaće radne snage.

Kako bi bolje razumjeli rast potrebe za stranim radnicima treba pogledati porast broja izdanih dozvola za rad i boravak u Hrvatskoj. Također, važno je razumjeti gdje se ti strani radnici zapošljavaju, tj. koje industrije najviše ovise o njima.

Tablica 5. Izdane dozvole za boravak i rad te postotak zaposlenih 2017. – 2020, 2022.

	Graditeljstvo		Javno zdravstvo		Brodogradnja i industrija		Turizam i ugostiteljstvo	
	dozvole	% zap	dozvole	% zap	dozvole	% zap	dozvole	% zap
<b>2017.</b>	5531	5.4 %	38	>1 %	2999	1.2 %	571	>1 %
<b>2018.</b>	16 452	15.4 %	61	>1 %	4134	2 %	8332	7.5 %
<b>2019.</b>	34 869	30.3 %	84	>1 %	7188	2.8 %	21 294	18.5 %
<b>2020.</b>	39 866	32.6 %	86	>1 %	7183	2.8 %	11 012	11 %
<b>2022.</b>	53 772	43.3%	319	>1 %	16 932	13.6%	32 306	26%

Izvor: Butković, Samardžija i Rukavina, 2022., Hrvatska gospodarska komora, 2023.

Prema podacima možemo zaključiti da je sustavno iz godine u godinu rastao broj izdanih dozvola za strane radnike. Najveći broj je izdan za graditeljstvo te turizam i ugostiteljstvo. Također, razumljiv je pad u broju izdanih dozvola za 2020. godinu za Turizam i ugostiteljstvo pošto je to bila godina COVID-19 pandemije zbog čega je taj sektor jako patio. Zbog zatvaranja i izolacije nije bio potreban toliki broj stranih radnika. Primjetan je i veliki porast izdanih dozvola u 2022. što ukazuje na sve veću ovisnost o uvozu radne snage.

Manjak radne snage u Hrvatskoj je značajan problem koji već neko vrijeme pogađa različite industrije. Prema Cerić i Ivić (2020.), građevinarstvo je jedan od sektora koji su ozbiljno

pogođeni ovom pojavom. One navode da je primarni uzrok nedostatka radne snage u Hrvatskoj iseljavanje kvalificiranih radnika u druge zemlje. Hrvatska se suočava sa značajnim odljevom visokokvalificirane radne snage u potrazi za boljim prilikama negdje drugdje (Hornstein Tomić i Taylor, 2018.). To je rezultiralo značajnim nedostatkom kvalificirane radne snage, posebice u građevinarstvu, gdje je potražnja za kvalificiranom radnom snagom velika. Manjak kvalificiranih radnika doveo je do kašnjenja u građevinskim projektima, povećanih troškova rada i smanjene produktivnosti. Autori sugeriraju da vlada mora provesti politiku koja će poticati povratak kvalificiranih radnika u zemlju i privući strane radnike. Uz navedeno, tzv. bazen za strane radnike koji je u građevini bio prisutan iz okolišnih zemalja bivše Jugoslavije je praktički iscrpljen, a strani radnici u tom sektoru sve su prisutniji iz dalekih azijskih zemalja što stavlja nove izazove pred poslodavce u organizaciji odvijanja radnih zadataka.

S obzirom da je veliki broj stranih radnika zaposlen u graditeljstvu te brodogradnji i industriji, važno je naglasiti kako zaštita na radu mora biti u skladu s zakonom i na razini koju imaju domaći radnici. Šijaković (2019.) u svojem članku naglašava važnost sigurnosti na radu za strane zaposlenike u Hrvatskoj, kritični aspekt često zasjenjen drugim pitanjima tržišta rada. Osiguravanje sigurnog radnog okruženja temeljno je pravo svih radnika, bez obzira na njihovu nacionalnost ili imigracijski status. Šijaković poziva hrvatsku Vladu i poslodavce da za strane radnike osiguraju poštivanje standarda zaštite na radu koji su u skladu s onima za hrvatske državljane. Ova zaštita ne samo da podiže moral radnika, već i potencijalno povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom. Kako hrvatsko tržište rada postaje sve raznolikije stranim radnicima, predanost sigurnosti na radnom mjestu imperativ je za promicanje pravednosti i jednakosti.

#### **2.2.4. Mladi i ciljano obrazovanje za ispunjavanje potreba tržišta rada**

Hrvatsko tržište rada suočava se s nekoliko izazova u učinkovitom iskorištavanju potencijala radno sposobnog stanovništva. Jedan od najvećih izazova je nezaposlenost, posebice među mladima. Stopa nezaposlenosti mladih (do 25 godina starosti) u Hrvatskoj se kreće oko 12.5% te je nešto niža u usporedbi s prosjekom EU koji iznosi oko 14.4% (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023.). Rješavanje problema nezaposlenosti mladih zahtijeva ciljane politike i inicijative za povećanje zapošljivosti, pružanje stručne obuke i promicanje poduzetništva među mladim pojedincima.

Još jedan izazov je pitanje neusklađenosti vještina. Hrvatska, poput mnogih zemalja, suočava se s jazom između vještina koje posjeduje radno sposobno stanovništvo i vještina koje traže poslodavci. Ta neusklađenost koči produktivnost i gospodarski rast. Treba uložiti napore da se programi obrazovanja i osposobljavanja usklade s potrebama tržišta rada, potakne industrijska suradnja i promiče cjeloživotno učenje kako bi se osigurala kvalificirana i prilagodljiva radna snaga.

Prema Matković i Šabić (2022.), djelomično pozitivan trend prisutan je u većem zanimanju za upise u srednje stručne škole i deficitarna zanimanja budući je očito da takva zaposlenja donose brojne prednosti – tražena su i dobro plaćena.

Istraživanje Bakotića i Vulića (2022.) ističe izazove s kojima se suočavaju velika hrvatska poduzeća iz uslužnog sektora u pogledu upravljanja ljudskim resursima i dinamike tržišta rada. Naglašavaju važnost rješavanja nedostatka vještina kroz odgovarajuće programe obrazovanja i osposobljavanja. Usredotočujući se na razvoj vještina koje su tražene, Hrvatska može povećati zapošljivost i konkurentnost svog radno sposobnog stanovništva.

### **2.2.5. Oblici zapošljavanja**

Porast atipičnih oblika zapošljavanja uzrokovao je pomak u tradicionalnom odnosu poslodavac-zaposlenik, što je dovelo do segmentacije i prekarizacije (život u neizvjesnosti i strahu od gubitka posla zbog svakovrsne nesigurnosti radnog mjesta, slabe plaćenosti, gubitka nekada garantiranih radnih prava) tržišta rada. Atipični oblici zapošljavanja uključuju privremeni rad, rad na nepuno radno vrijeme i samozapošljavanje, a karakteriziraju ih nestandardni oblici rada, nedostatak socijalne sigurnosti i neizvjesna primanja. Prema Kotulovskom i Laleti (2020.), atipični oblici zapošljavanja mogu se promatrati kao nagovještaj nesigurnosti, jer često dolaze s nedostatkom sigurnosti posla, socijalne zaštite i stabilnosti prihoda. Radnici su klasificirani kao nezavisni ugovaratelji i nemaju pravo na tradicionalne beneficije pri zapošljavanju kao što su bolovanje, plaćeni godišnji odmor ili mirovinski planovi.

Štoviše, segmentacija tržišta rada posljedica je sve većeg korištenja atipičnih oblika zapošljavanja. Ta segmentacija dijeli tržište rada u dvije skupine: središnju skupinu visokokvalificiranih radnika s ugovorima na neodređeno vrijeme i puno radno vrijeme te perifernu skupinu radnika u atipičnim oblicima zaposlenja s ograničenom socijalnom zaštitom i nižim plaćama. Ova segmentacija stvara dvoslojno tržište rada, što dovodi do nejednakosti i

socijalne isključenosti. Segmentacija tržišta rada stvara jaz između onih koji imaju pristup sigurnom i stabilnom zaposlenju i onih koji nemaju. Ova podjela može dovesti do društvenih nemira, budući da se oni u atipičnim oblicima zaposlenja mogu osjećati marginaliziranima i isključenima iz društva (Kotulovski i Laleti, 2020.).

Također, poseban problem predstavljaju djelatnosti uslužnog sektora koje traže veći broj sezonskih radnika jer u ukupnoj ponudi radnika raste preferencija za stalnim zaposlenjem. Zato se sve češće čuje i pojam „stalnog sezonskog radnika“ koji ostaje zaposlen kroz cijelu godinu, ali sa manjim primanjem nego u sezoni (Zeko, 2015.).

Na kraju se može doći do zaključka da tržište rada u Hrvatskoj posljednjih godina doživljava brojne promjene, posebice zbog utjecaja globalizacije i tehnološkog napretka, ali i izazova starenja stanovništva koje je prisutno u cijeloj Europskoj uniji. COVID-19 pandemija je uzrokovala nove radne navike i organizaciju rada što je također dovelo do nove radne kulture i obavljanja poslova od kuće. Stopa nezaposlenosti se smanjuje, ali nedostaje radne snage i puna zaposlenost postaje izazov.

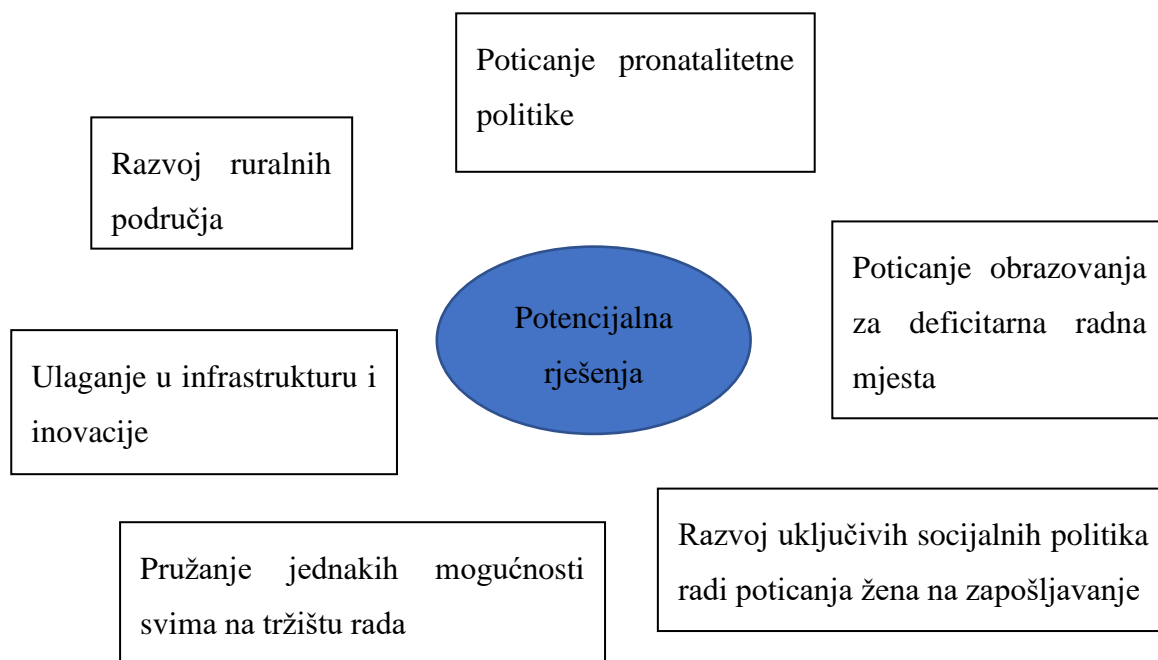
Iako se stopa nezaposlenosti polako smanjuje, još uvijek postoje uporni izazovi s kojima se treba pozabaviti. Jedan od bitnih problema je neusklađenost između vještina radne snage i zahtjeva tržišta. Hrvatska ima visoko obrazovano stanovništvo, ali nedostaje vještina u određenim područjima kao što je IT, za kojim postoji velika potražnja. Pojava „odljeva mozгова“, mnogi mladi i talentirani pojedinci napuštaju zemlju u potrazi za boljim prilikama za posao, posljedica je otvaranja europskog tržišta rada kojoj se može konkurirati samo boljim uvjetima rada i života u Hrvatskoj (Hornstein Tomić i Taylor, 2018.).

Vlada je provela različite mjere za rješavanje ovih problema, uključujući programe obrazovanja i osposobljavanja, poticaje za poduzeća da ulažu u određene regije i mjere za poticanje poduzetništva. Međutim, te napore treba održati i dugoročno proširiti kako bi se postigao trajan učinak. Općenito, iako je na tržištu rada u Hrvatskoj došlo do napretka manifestirano u manjoj nezaposlenosti još uvijek ima puno izazova na području politike zapošljavanja kako bi se stvorilo dinamičnije, uključivije i uspješnije gospodarstvo.

### 2.3 Prikaz mogućih rješenja za nedostatak radne snage

Moguća rješenja možemo podijeliti na dugoročna i srednjoročna, ali sa mjerama koje treba provoditi kontinuirano, ciljano i osmišljeno od sada pa u duljem razdoblju. Iz slijedećeg prikaza je vidljivo da se radi o dugoročnim mjerama na području globalno važnih razvojnih segmenata kao npr. pronatalitetna politika koja je godinama površno prisutna u medijima i javnosti, ali bez efikasno provedenih mjera pa time i bez rezultata. Poticanje obrazovanja za deficitarna zanimanja je nešto uspješnije jer se sagledalo da je zarada i mogućnost zapošljavanja odlična, ali nema dovoljno mogućih radnika. Znači, moguća rješenja su međusobno prepletena, traže dobru strategiju, mjere i mora ih se provoditi na duži rok. Jedino takvim pristupom se može ostvariti napredak u povećanju raspoložive radne snage.

Grafikon 2. Moguća rješenja za nedostatak radne snage



Najvažnija dugoročna mjera je svakako poticanje nataliteta i demografske obnove jer ubrzano starenje stanovništva u Hrvatskoj ugrožava ponudu zaposlenika s potrebnim vještinama na tržištu rada (Vučemilović i Volarić, 2021.).

Hrvatska je po indeksu odnosa osiguranika i umirovljenika ispod prosjeka Europske unije sa 1,34 prema 1,63 i svakako bi se trebala okrenuti značajno aktivnoj pronatalitetnoj politici u

kojoj će biti postignut ne samo veći demografski rast nego i zadržano iseljavanje mladih obitelji iz Hrvatske.

Posljednjih godina pitanje nejednakosti na tržištu rada zadobilo je značajnu pozornost. Za rješavanje ovog problema predloženo je nekoliko strategija. Jedna takva strategija je povećati obrazovna postignuća i poboljšati vještine radne snage. Božiković (2021.) tvrdi da je nedostatak obrazovanja i vještina jedan od primarnih uzroka nejednakosti na tržištu rada. Stoga ulaganje u programe obrazovanja i osposobljavanja može pomoći u smanjenju nejednakosti pružajući radnicima vještine i znanja potrebna za osiguranje bolje plaćenih poslova. Druga strategija je provedba politika koje promiču jednake mogućnosti na tržištu rada. To se može postići politikama afirmativne akcije, koje pružaju ciljanu podršku skupinama u nepovoljnom položaju, kao što su žene, manjine i osobe s invaliditetom. Takve politike mogu pomoći u izjednačavanju uvjeta za sve i smanjenju diskriminacije na tržištu rada. Konačno, bitno je stvoriti više radnih mjesta u gospodarstvu, posebice u sektorima koji imaju potencijal za rast. To se može postići ciljanim ulaganjima u infrastrukturu, tehnologiju i inovacije, što može pomoći u stvaranju novih industrija i mogućnosti zapošljavanja. Provedbom ovih strategija moguće je smanjiti nejednakost i stvoriti pravednije tržište rada u Hrvatskoj.

Važno je također uhvatiti se problema regionalnih razlika u zapošljavanju. Postoje primjeri uspješnih rješenja za navedeni problem. Primjerice, jedno od rješenja je razvoj poduzetništva u manje razvijenim područjima (Kachniewska, 2015.). Poduzetništvo može pružiti nova radna mjesta, potaknuti rast gospodarstva i pomoći u smanjenju regionalnih razlika u zapošljavanju. U tom smislu, država bi trebala podržati poduzetništvo u manje razvijenim područjima kroz različite mjere, poput poreznih olakšica i financijskih potpora. Drugo uspješno rješenje je razvoj turizma u manje razvijenim područjima. Prema Kachniewska (2015.), turizam može biti važan generator novih radnih mjesta, osobito u ruralnim područjima. Stoga je važno investirati u razvoj turističke infrastrukture, promovirati manje poznate turističke destinacije i osigurati kvalitetne smještajne kapacitete (Kachniewska, 2015.).

Prema Håkansson i Bejaković (2020.), mobilnost radne snage može pomoći u smanjenju regionalnih razlika u zapošljavanju, potaknuti razvoj manje razvijenih područja i povećati otpor tržišta radne snage na promjene. U tu svrhu, država bi trebala razviti programe koji potiču mobilnost radne snage, kao što su subvencionirani prijevoz, besplatne obuke i edukacije te različite financijske potpore. U konačnici, primjeri uspješnih rješenja za

regionalne razlike u zapošljavanju su brojni i važno je da država prepozna važnost ovog problema te poduzme konkretne korake u njegovom rješavanju.

Mjera koja se može provoditi srednjoročno, a sigurno će djelovati i dugoročno je veće aktiviranje uravnoteženja regionalnog razvoja sa naglaskom na područja najvećeg iseljavanja, kao npr. Slavoniju (Bačić i Šišinački, 2014.). Upravo na primjeru Osijeka je očigledno da razvoj IT industrije, značajna strana ulaganja sa otvaranjem novih stručnih radnih mjesta kao i sve veća ulaganja drugih investitora podržavaju veće zapošljavanje, perspektivu i razvoj.

Socijalna politika – omogućavanje većeg zapošljavanja žena kroz više vrsta i razvoja skrbi za starije također je jedna od mjera koja može donijeti rezultat u većem zapošljavanju žena. Brajdić-Vuković, Birkelund i Štulhofer (2007.) istražuju stavove prema zapošljavanju žena i rodnim ulogama u Hrvatskoj. Važno je pitanje napetosti između tradicije i modernizacije u Hrvatskoj, gdje su tradicionalne rodne uloge još uvijek prevladavajuće, ali je posljednjih godina došlo do značajnog porasta zaposlenosti žena. Na stavove o zapošljavanju žena utječu dob, obrazovanje i spol. Mlađi i obrazovaniji pojedinci vjerojatnije će podržati zapošljavanje žena, dok će muškarci vjerojatnije zastupati tradicionalna stajališta. Studija također pokazuje da se žene koje rade izvan kuće suočavaju sa značajnim izazovima, uključujući nedostatak podrške svojih partnera i poslodavaca te teškoće u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obaveza.

Zapošljavanje stranih radnika je mjera koja danas objektivno, obzirom na njihov broj, značajno doprinosi funkcioniranju pojedinih djelatnosti, prvenstveno uslužnih, ali dijelom i industrijskih.

Kao što će pokazati rezultati istraživanja u 4. dijelu rada, poticanje zapošljavanja radnika iz drugih zemalja, posebno onih koji ne dolaze iz dosadašnjeg uobičajenog „bazena radne snage“ iz kojega su nam dolazili strani radnici prijašnjih godina, ima svoje posebne elemente i mora mu se također strateški pristupiti, a ne stihijski angažirati prema uočenoj potrebi za svaku godinu pojedinačno.

Toga su svjesne i djelatnosti koje zapošljavaju najviše stranih radnika, pa se plaće kao i drugi uvjeti formiraju konkurentno između poslodavaca i potencijalnih zaposlenika iz drugih zemalja.



### **3. Specifičnosti uvoza i nagrađivanja stranih radnika**

Uvoz i nagrađivanje stranih radnika složen je proces koji zahtijeva pažljivo razmatranje i pridržavanje određenih smjernica. On uključuje rigorozne procese regulirane imigracijskim zakonima, zakonima o radu i međunarodnim ugovorima. Također, potrebno je imati pouzdane izvore i partnere za privlačenje stranih radnika kako bi proces njihovog zapošljavanja prošao što brže i kvalitetnije. Na kraju, bitno je da se strani radnici integriraju što bolje u novo radno mjesto kako bi se mogli koncentrirati na svoj posao opravdati povjerenje i sredstva koja su uložena u njih (Dang, Vu i Nguyen, 2020.).

U ovom poglavlju biti će obrađeni zakonski okvir Republike Hrvatske kada su u pitanju strani radnici i dobivanje njihovih dozvola za boravak i rad. Nakon toga proći će se metode koje poslodavci koriste za privlačenje i integraciju stranih radnika. Važno je da regrutiranje stranih radnika ostvaruje zakonski i na profesionalan način koji je odgovarajući za sve uključene dionike. Zaključno će se provjeriti kako poslodavci prilagođavaju sustav nagrađivanja i beneficije radnicima koji dolaze iz drugih kultura i država.

#### **3.1 Pregled zakonskih propisa i procedura za zapošljavanje stranih radnika i prisutnost stranih radnika u Hrvatskoj**

Zapošljavanje stranih radnika regulirano je nizom zakona, propisa i bilateralnih sporazuma između zemalja. Hrvatska kao članica Europske unije ima određene zakonske propise i procedure za zapošljavanje stranih radnika. To uključuje zakone o imigraciji, zakone o zapošljavanju i zakone o radu. Imigracijski zakoni obično se bave ulaskom, ostankom i izlaskom stranih državljana, dok zakoni o radu i zapošljavanju osiguravaju pošten tretman, naknadu i sigurne radne uvjete.

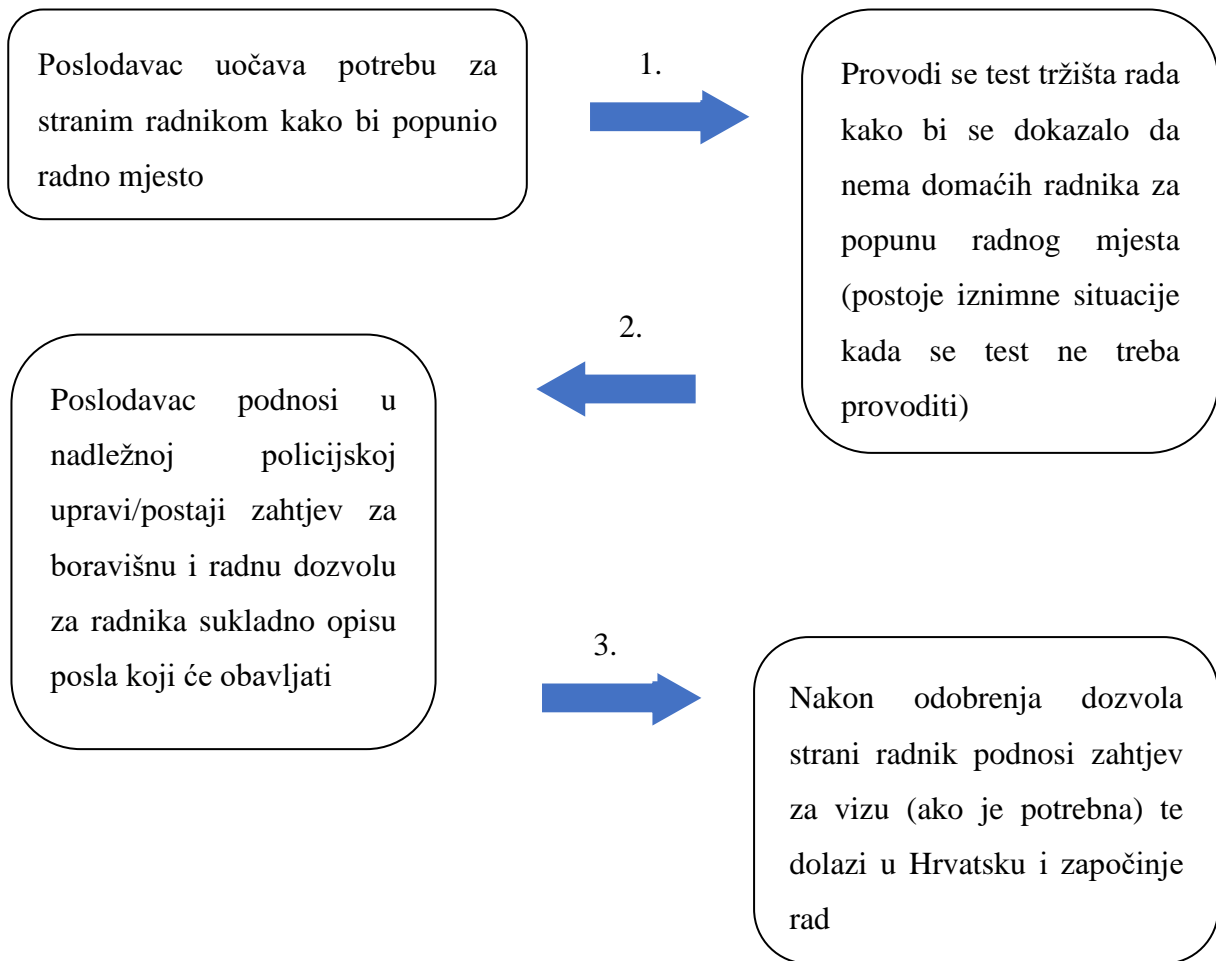
U Hrvatskoj je ključni zakon koji regulira strane radnike „Zakon o strancima“ koji je prvi puta uveden 2011. godine. U njemu se navode postupci i kriteriji za izdavanje boravišnih i radnih dozvola državljanima zemalja izvan EU-a. Zakon definira različite vrste dozvola, kao što su dozvole za privremeni, dugotrajni i stalni boravak, radne dozvole i dozvole za samozapošljavanje, od kojih svaka ima svoje posebne preduvjete i rokove valjanosti.

Zakon o strancima (NN 133/20., 114/22. i 151/22.) odnosi se na državljane trećih zemalja (ne državljane zemalja Europske unije) koji se u Hrvatskoj nalaze na privremenom, dugotrajnom ili stalnom boravku i nemaju status Hrvata.

Kad je u pitanju zapošljavanje stranaca procedura obično počinje s poslodavcem, koji identificira potrebu za određenom ulogom koja se ne može popuniti radnicima s domaćeg tržišta rada. Poslodavac tada može pokrenuti postupak za zapošljavanje stranog radnika. Prema članku 98. iz Zakona o strancima (NN 133/20., 114/22. i 151/22.), to uključuje dokazivanje da niti jedan lokalni zaposlenik nije dostupan ili kvalificiran za posao, često kroz test tržišta rada. Test provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje u roku od 15 dana od zahtjeva poslodavca mora dostaviti rezultat testa tržišta rada. No nije potrebno uvijek provoditi test tržišta rada. Prema članku 101. postoje iznimke kada se test tržišta rada ne provodi, tj. kada se potraživano zanimanje nalazi na listi deficitarnih zanimanja. Neka od zanimanja koja se nalaze na listi deficitarnih zanimanja u 2023. su zidar, tesar, fasader, klesar, rukovatelj kranom, limar, vozač teretnog vozila, mesar, programer, dizajner korisničkog sučelja i dr. (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023.). Iznimka se primjenjuje kada nedostaju zanimanja na nacionalnom, regionalnom i lokalnom tržištu rada, a ne mogu se nadomjestiti migracijama u zemlji, za provedbu strateških i investicijskih projekata i za druge okolnosti važne za gospodarski rast i održivi razvoj (ZOS, NN 133/20., 114/22. i 151/22.).

Nakon toga podnosi se zahtjev za radnu dozvolu, s detaljima opisa posla, potrebnim kvalifikacijama i vjerodajnicama identificiranog stranog radnika. Nakon što je dozvola odobrena, radnik može podnijeti zahtjev za vizu (ako je potrebna), ući u zemlju i započeti posao. U slučaju kršenja zakona i ukidanja dozvole za boravak i rad, prema članku 107. ZOS-a (NN 133/20., 114/22. i 151/22.), identificira se počinjeni prekršaj te Ministarstvo unutarnjih poslova obavještava nadležnu policijsku postaju i putem njih ukida dozvolu za rad.

Grafikon 3. Proces zapošljavanja stranih radnika



Dozvola za boravak i rad izdaje se državljaninu treće zemlje na vrijeme koje je potrebno za obavljanje posla odnosno vrijeme na koje je sklopljen ugovor o radu, a najduže na godinu dana. Sezonski radnik može raditi na temelju dozvole za boravak i rad za sezonski rad do 90 dana ili do 6 mjeseci. (članak 91. i 104. ZOS, NN 133/20., 114/22. i 151/22.).

Uz klasične dozvole za boravak i rad postoji i iznimka EU Plave karte. Boravišna i radna dozvola (EU plava karta) izdaje se za boravak i zapošljavanje visokokvalificiranih državljanina trećih zemalja na razdoblje od dvije godine. Primarni uvjet za dobivanje Plave karte je dokaz o visokom obrazovanju. Uključena je i bruto plaća državljanina treće zemlje kojem je izdana. Plaća ne može biti manja od 1,5 prosječne bruto plaće prema službeno objavljenim podacima nadležnog statističkog tijela. Osoba kojoj je izdana Plava karta može obavljati samo i isključivo poslove za koje je dobila dozvolu (ZOS, NN 133/20., 114/22. i 151/22.).

Strani radnici često su u nepovoljnijem položaju zbog jezičnih barijera, nedostatka znanja o svojim pravima ili ranjivosti na izrabljivanje. Stoga zakoni često sadrže odredbe za njihovu zaštitu. ZOS (NN 133/20., 114/22. i 151/22.) propisuje da strani radnici imaju ista prava kao i hrvatski radnici u pogledu plaće, radnog vremena, prekovremenog rada, stanke i praznika. Također, osigurava zaštitu od diskriminacije i otkaza na temelju državljanstva.

Kako bi se svi pridržavali zakona određene su visoke kazne za kršenje odredbi Zakona o strancima. Time se želi izbjeći „rad na crno“ te iskorištavanje stranih radnika što je u Hrvatskoj česta pojava. Na taj način se oštećuje država i sami radnici jer nemaju nikakvo zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Po ZOS (NN 133/20., 114/22. i 151/22.) postoji niz kazni od onih kojih uključuju zatvorske kazne (do 30 ili 60 dana) pa do novčanih. One variraju ovisno da li je u pitanju pravna ili fizička osoba te o težini prekršaja. Za pravne osobe su više te mogu iznositi do 20 000 eura. Prekršaji uključuju zapošljavanje na „crno“, ne davanje informacija i ne puštanje u službene prostore državnim inspektorima, pomaganje u ilegalnom prijelazu granice, pružanje smještaja nezakonitoj osobi i dr. (ZOS, NN 133/20., 114/22. i 151/22.).

Priljev stranih radnika u Hrvatsku je raznolik, obuhvaćajući širok raspon nacionalnosti, djelatnosti i profesija. Ti radnici uglavnom dolaze iz zemalja koje nisu članice Europske unije, poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Sjeverne Makedonije i drugih dijelova jugoistočne Europe, Azije i Afrike s ciljem popunjavanja uloga koje su se suočavale s nedostatkom lokalnih radnika (Horvat, 2021.).

Strani radnici značajno doprinose hrvatskom gospodarstvu. Sektor u kojima sudjeluju, posebice građevinarstvo i turizam, ključni su za gospodarski rast zemlje (Butković, Samardžija i Rukavina, 2022.). Nadalje, oni pružaju osnovne usluge, pokrivaju nedostatak radne snage i doprinose poreznoj osnovici, a sve to potiče gospodarski razvoj.

Kulturološki, strani radnici donose raznolikost i bogatstvo u hrvatsko društvo. Oni uvode nove perspektive, tradiciju i kuhinje, obogaćujući multikulturalno tkivo zemlje. Štoviše, razmjena ideja i praksi promiče inovativnost i kreativnost unutar radnog mjesta i društva općenito.

Prisutnost stranih radnika ima dubok utjecaj na hrvatsko društvo i gospodarstvo. Ekonomski, oni pomažu zadovoljiti zahtjeve za radnom snagom, potiču rast i doprinose javnoj blagajni. Društveno, doprinose raznolikosti i živosti hrvatske kulture (Čačić-Kumpes, Gregurović i

Kumpes, 2012.). Međutim, njihova prisutnost također zahtijeva sredstva za integracijske napore i mjere za zaštitu njihovih prava i dobrobiti. Štoviše, njihova prisutnost otvara pitanja o dinamici i budućem razvoju hrvatskog tržišta rada.

S obzirom na ove čimbenike, javno mnijenje u Hrvatskoj o stranim radnicima može se promatrati kao spektar. Prema istraživanju Čačić-Kumpes, Gregurović i Kumpes (2012.) s jedne strane su oni koji strane radnike vide kao vrijedne ljude, prepoznajući njihov doprinos gospodarstvu i kulturnoj raznolikosti. Oni se zalažu za inkluzivne politike koje olakšavaju integraciju i štite prava stranih radnika. Nadalje, s druge strane ima i onih koji strane radnike gledaju sa sumnjom ili strepnjom, doživljavajući ih kao ekonomske konkurente ili potencijalne prijetnje kulturnom identitetu. Oni obično podržavaju restriktivnu politiku useljavanja i strogu kontrolu ulaska i boravka stranih radnika.

### **3.2 Metode poslodavaca za privlačenje i integraciju stranih radnika**

Praksa zapošljavanja stranih radnika u Hrvatskoj postaje sve aktualnija zbog demografskih izazova zemlje i zahtjeva tržišta rada. Međutim, pronalaženje tih radnika može biti izazovan zadatak.

Prema listi deficitarnih zanimanja (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023.) vidljivo je da Hrvatskoj nedostaje kvalificiranih radnika. To je posljedica situacije u kojoj se godinama ovaj nedostatak radnika rješavao dolaskom radnika s područja bivše Jugoslavije, posebno u sektoru građevinarstva. Međutim, kako je taj izvor značajno potrošen odlaskom radnika u druge zemlje Europske unije, neophodno je nastojati motivirati hrvatske građane da se obrazuju za ta zanimanja. Pored toga, u Hrvatsku je velik ulaz i nekvalificiranih radnika za razne poslove dostave, pomoćne poslove u građevinarstvu, poslove spremačica i pomoćne poslove u turističkom sektoru (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2023.).

Prema Zeissu (2010.), privlačenje stranih radnika zahtijeva višestruki pristup, kombinirajući konkurentnu plaću, uključivu kulturu poduzeća, mogućnosti profesionalnog razvoja i poticajno radno okruženje. Prvo, poduzeća bi trebala ponuditi konkurentne plaće i pakete beneficija koji ne samo da su razmjerni s razinama vještina i iskustvom potencijalnih stranih zaposlenika, već također uzimaju u obzir troškove povezane s preseljenjem i životom u novoj zemlji. Nadalje, poduzeća bi trebala usvojiti i promicati uključivu i raznoliku kulturu poduzeća, naglašavajući poštivanje svih kulturnih pozadina. To ne samo da pomaže da se strani radnici osjećaju dobrodošli, već i potiče okruženje koje cijeni različite perspektive, što

može potaknuti inovacije i poboljšati rješavanje problema (Zeiss, 2010.). Mogućnosti profesionalnog razvoja kao što su programi obuke, mentorstva i jasni putovi napredovanja u karijeri također su od vitalnog značaja. To potencijalnim zaposlenicima pokazuje da je poduzeće uloženo u njihov rast i dugovječnost karijere. Na kraju, poduzeća također moraju pružiti podršku u smislu pomoći pri preseljenju, pomoći u obradi vize i resursa za kulturnu prilagodbu. To ublažava dio logističkog stresa povezanog s preseljenjem u novu zemlju, čineći tvrtku privlačnijim izborom za strane radnike (Zeiss, 2010.).

Kako bi poslodavci bili u prilici privući strane radnike iz „svjetskog bazena radnika“ moraju ih prvo pronaći te stupiti s njima u kontakt. To postižu koristeći razne metode i izvore.

Agencije za privremeno zapošljavanje postale su sve popularnije posljednjih godina kao način na koji poduzeća mogu brzo i jednostavno ispuniti potrebe za privremenim ili kratkoročnim osobljem. Prema Čujku (2004.), to su agencije specijalizirane za privremeno osiguravanje radnika poduzećima, omogućujući poduzećima da zadrže fleksibilnost i brzo se prilagode promjenama u svojim potrebama za osobljem. Agencije za privremeno zapošljavanje svojim klijentima pružaju niz usluga, uključujući zapošljavanje, provjeru i obuku zaposlenika. Također se bave obračunom plaća, porezima i drugim administrativnim zadacima povezanim sa zapošljavanjem, što može biti značajan teret za poduzeća koje trebaju privremeno osoblje, ali nemaju resurse da same upravljaju procesom zapošljavanja. Važno je naglasiti da su radnici pravno gledano zaposlenici agencija te ih oni ustupaju poduzećima (Čujko, 2004.).

Jedna od glavnih prednosti korištenja agencija za privremeno zapošljavanje je ta što poduzećima omogućuju brz i jednostavan pronalazak kvalificiranih radnika za kratkoročne projekte ili sezonski rad. Ovo može biti posebno korisno za poduzeća koje imaju fluktuacije u potražnji tijekom godine, jer mogu prilagoditi svoje razine osoblja prema potrebi bez snošenja troškova povezanih sa zapošljavanjem i obukom novih zaposlenika (Čujko, 2004.).

Također, za očekivati je da takve agencije znaju kako pronaći radnike s odgovarajućim znanjem i iskustvom koje je potrebno domaćem poslodavcu. Samostalno istraživanje stranih tržišta dalekih zemalja u potrazi za radnicima je za poduzeće skupo i komplicirano. Danas je zato sve više prisutna i suradnja između poslodavaca i diplomatskih predstavnika pojedinih trećih zemalja da bi se izvori zapošljavanja i ostvarenje dolaska radnika odvijali na transparentan i siguran način.

Unatoč prednostima korištenja agencija za privremeno zapošljavanje, postoje i neki potencijalni nedostaci koje treba uzeti u obzir. Jedna od glavnih briga je da privremeni radnici možda nisu toliko predani ciljevima i kulturi poduzeća kao zaposlenici s punim radnim vremenom, što može dovesti do niže produktivnosti ili nedostatka motivacije. Osim toga, privremeni radnici možda neće dobiti iste pogodnosti i zaštitu kao zaposlenici s punim radnim vremenom, što može dovesti do problema sa zadržavanjem i moralom. Konačno, korištenje agencija za privremeno zapošljavanje može biti skuplje od izravnog zapošljavanja zaposlenika, jer te agencije naplaćuju svoje usluge (Čujko, 2004.).

Agencije za posredovanje pri zapošljavanju su organizacije koje pomažu poslodavcima u pronalaženju kvalificiranih radnika, dok istovremeno pomažu nezaposlenim osobama u pronalaženju posla koji odgovara njihovim vještinama i preferencijama (Zakon o tržištu rada, NN 118/18., 32/20. i 18/22.). Ove agencije igraju važnu ulogu u suvremenom tržištu rada, jer pomažu u povezivanju radnika i poslodavaca na način koji je koristan za obje strane. Agencije za posredovanje pri zapošljavanju obično imaju timove stručnjaka za zapošljavanje koji su obučeni u procjenjivanju vještina, znanja i iskustva kandidata. Oni također imaju pristup ogromnoj bazi podataka o poslodavcima i radnicima, što im omogućuje da brzo i učinkovito povežu poslodavce i radnike koji su najbolji za određeni posao (Zakon o tržištu rada, NN 118/18., 32/20. i 18/22.).

Postoje mnoge prednosti korištenja usluga agencija za posredovanje pri zapošljavanju. Jedna od najvećih prednosti je ušteda vremena i novca koje poslodavci mogu ostvariti korištenjem njihovih usluga. Agencije za posredovanje pri zapošljavanju preuzimaju cijeli proces zapošljavanja, od oglašavanja radnih mjesta, preko selekcije kandidata, do organiziranja intervjua i provjere referenci, što značajno smanjuje troškove poslodavaca. Također, agencije za zapošljavanje mogu pomoći radnicima u pronalaženju posla koji odgovara njihovim specifičnim vještinama i interesima, što može dovesti do veće produktivnosti i zadovoljstva na radnom mjestu.

Međutim, postoje i neke negativne strane korištenja usluga agencija za posredovanje pri zapošljavanju. Jedna od glavnih kritika je da ove agencije mogu biti skuplje nego kada poslodavci sami provode proces zapošljavanja (Buklijaš i Fabijanović, 2006.). Također, neki ljudi smatraju da proces zapošljavanja putem agencija za posredovanje pri zapošljavanju može biti manje personaliziran, jer su agencije fokusirane na pronalaženje odgovarajućeg

kandidata za poslodavca, a ne na pronalaženje posla koji odgovara kandidatu (Buklijaš i Fabijanović, 2006.).

Također, poslodavci često koriste metodu „preporuke“ gdje pitaju svoje zaposlenike da li imaju nekog za preporučiti za traženu poziciju. Ova metoda se koristi u slučajevima kada se radi o stranim radnicima s područja bivše Jugoslavije jer je s tim radnicima lakše stupiti u kontakt i sporazumjeti se te često mogu puno brže krenuti s radom. Uz navedeno, poslodavci često preferiraju ovu metodu zbog toga što dobivaju radnika s referencom i iz pouzdanog izvora.

Za učinkovito rješavanje izazova i mogućnosti vezanih uz radno sposobno stanovništvo u Hrvatskoj potrebne su sveobuhvatne mjere politike. Butković, Samardžija i Rukavina (2022.) ističu važnost stranih radnika u Hrvatskoj i potencijal koji oni donose za gospodarski i društveni razvoj. Politike koje olakšavaju integraciju i uključivanje stranih radnika, a istovremeno osiguravaju njihova prava i zaštitu, mogu pridonijeti raznolikom i dinamičnom tržištu rada.

Integracija na radnom mjestu ključan je aspekt koji treba uzeti u obzir kada se radi o povećanju produktivnosti i postizanju organizacijskih ciljeva. Integracija na radnom mjestu odnosi se na proces okupljanja pojedinaca i grupa radi postizanja zajedničkih ciljeva. Integracija na radnom mjestu može se postići različitim sredstvima kao što su poticanje timskog rada, promicanje učinkovite komunikacije i njegovanje kulture uključivosti (Snell, 2006.). Kada se zaposlenici osjećaju integriranim u radno mjesto, vjerojatnije je da će osjećati pripadnost i lojalnost prema organizaciji, što dovodi do povećanog zadovoljstva poslom i poboljšanog učinka. Nadalje, integracija na radnom mjestu može poboljšati kreativnost, inovativnost i kritičko razmišljanje, što može dovesti do razvoja novih i poboljšanih proizvoda i usluga. S druge strane, nedostatak integracije na radnom mjestu može dovesti do sukoba, niskog morala i smanjene produktivnosti. Stoga je ključno da organizacije daju prioritet integraciji na radnom mjestu kako bi potaknule pozitivno radno okruženje i postigle svoje ciljeve (Snell, 2006.).

Učinkovita integracija novih radnika ključna je za uspjeh svake organizacije. Prema Snellu (2006.), strateški i dobro planirani proces za integraciju novih zaposlenika može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika, povećati produktivnost i smanjiti stope fluktuacije. Prvi korak u učinkovitoj integraciji je stvaranje okruženja dobrodošlice za novog zaposlenika. To uključuje



njihovo upoznavanje s timom i davanje jasnog razumijevanja njihove uloge i odgovornosti. Drugi korak je osigurati potrebnu obuku i resurse kako bi se osiguralo da je zaposlenik opremljen za obavljanje svojih radnih dužnosti. To uključuje pružanje pristupa tehnologiji, alatima i resursima koji će im omogućiti da učinkovito dovrše svoj posao. Treći korak je uspostaviti program mentorstva ili dodijeliti „prijatelja“ novom zaposleniku. To će im pomoći da se priviknu na kulturu poduzeća i pružiti im sustav podrške kojem se mogu obratiti kada imaju pitanja ili nedoumice. Na kraju, važno je provoditi redovite provjere s novim zaposlenikom kako bi se procijenio njihov napredak i riješili problemi koji se mogu pojaviti. Slijedeći ove korake, organizacije mogu učinkovito integrirati nove zaposlenike u kulturu svojeg poduzeća i osigurati njihov uspjeh unutar organizacije (Snell, 2006.).

Održavanje pozitivnog radnog okruženja ključno je za integraciju zaposlenika, posebno onih iz različitih sredina. Prema Shahid (2018.), pozitivno radno okruženje karakterizira otvorena komunikacija, poštovanje i osjećaj pripadnosti. Kako bi stvorili takvo okruženje, poslodavci bi trebali poticati svoje zaposlenike da izraze svoje mišljenje i uključe se u otvorene rasprave. Također bi se trebali odnositi prema svim zaposlenicima s poštovanjem, bez obzira na njihovu pozadinu, i poticati osjećaj pripadnosti stvaranjem kulture uključivosti. Uključivost se može postići promicanjem različitosti i slavljenjem kulturnih razlika (Shahid, 2018.). Također je važno zaposlenicima osigurati potrebne resurse i sustave podrške koji će im pomoći da se nose sa svim izazovima s kojima se mogu suočiti. Na primjer, poslodavci mogu ponuditi usluge savjetovanja, fleksibilne radne aranžmane i mentorske programe. Takve inicijative mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i podržanima, što zauzvrat može poboljšati njihovo zadovoljstvo poslom i opću dobrobit (Shahid, 2018.). U konačnici, održavanje pozitivnog radnog okruženja zahtijeva stalni napor i predanost i poslodavaca i zaposlenika. Dajući prednost otvorenoj komunikaciji, poštovanju i uključivosti, poduzeća mogu stvoriti radno okruženje koje je pogodno za integraciju i potiče osjećaj zajedništva među svojim zaposlenicima.

### **3.3 Prilagodba sustava nagrađivanja u cilju zadovoljavanja potreba stranih radnika**

Prema Taba (2018.), sustav nagrađivanja u poduzeću ima ključnu ulogu u poticanju učinka, povećanju zadovoljstva zaposlenika i promicanju lojalnosti. Djeluje kao motivacijski alat koji potiče zaposlenike da teže izvrsnosti i postignu organizacijske ciljeve. Kada poduzeće prepoznaje i nagrađuje trud svojih zaposlenika, usađuje osjećaj vrijednosti i uvažavanja, potičući pozitivno radno okruženje (Taba, 2018.). To dovodi do povećanog zadovoljstva

poslom, što zauzvrat smanjuje fluktuaciju zaposlenika i poboljšava ukupnu produktivnost. Dobro strukturiran sustav nagrađivanja također potiče zdravo natjecanje među članovima tima, potičući kreativnost i inovativnost. Osim toga, pomaže u privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata, budući da su pojedinci prirodno privučeni radnim mjestima gdje se njihov doprinos prepoznaje i nagrađuje (Taba, 2018.). U biti, robustan sustav nagrađivanja strateško je ulaganje koje osnažuje zaposlenike, potiče rast poslovanja i učvršćuje poziciju tvrtke u konkurentskom korporativnom okruženju.

Važno je ispitati kako funkcionira sustav nagrađivanja u hrvatskim poduzećima te da li se razlikuje od sustava nagrađivanja koje koriste poduzeća iz drugih zemlja Europske unije. Prema Galetić (2020.), hrvatska poduzeća implementiraju i koriste sustav nagrađivanja najviše kako bi privukli i zadržali zaposlenike te kako bi motivirali i potaknuli željeno ponašanje kod svojih zaposlenika. Vidljive su i razlike u odnosu na druge zemlje Europske unije. Prema autorici, raspoloživost dobrovoljnih beneficija sustava nagrađivanja poput vrtića na radnom mjestu, plaćenih seminara i konferencija, dodatnog mirovinskog osiguranja i dr. je u prosjeku dosta niža od raspoloživosti u poduzećima u drugim zemljama Europske unije. Prikazana razlika predstavlja zlatnu priliku za hrvatska poduzeća da povećaju privlačnost svoje strategije i prakse nagrađivanja.

Navedena posebna motivacijska sredstva iz prethodnog odlomka su dosta rijetka za hrvatska poduzeća u cjelini, npr. svega nekoliko ih ima organizirane vrtiće na radnom mjestu, a politika ušteda smanjuje i slanje zaposlenika na seminare i konferencije. Također, gledano po djelatnostima i vrsti stranih radnika vidljivo je da su niže kvalifikacijske strukture i privremenog boravka u Hrvatskoj, bez obitelji, pa je potrebno ispitati koji motivacijski spektar je njima značajan i kako odrediti najbolji način nagrađivanja.

Nadalje, sustav nagrađivanja pruža financijske i nefinancijske efekte. Jedan od ključnih aspekata pri prilagodbi sustava nagrađivanja stranih radnika jest osigurati da njihova plaća bude pravedna i konkurentna. To se može postići provođenjem redovitih istraživanja tržišta kako bi se utvrdile prevladavajuće plaće i beneficije u industriji i mjestu gdje je strani radnik zaposlen. Također je važno uzeti u obzir kvalifikacije i iskustvo stranog radnika, kao i sve jezične ili kulturološke barijere koje mogu utjecati na njegovu sposobnost pregovaranja o plaći. Obzirom na motiv stranih radnika iz dalekih zemalja da dio zarade šalju natrag u domovinu, iznos neto plaće koji ostvaruju redovno i stabilno, značajan je novčani element u odlučivanju o prihvaćanju novog zaposlenja.

Sustav nagrađivanja igra veliku ulogu u zadovoljstvu i nagrađivanju stranih radnika. Prema Načinović Braje i Kušen (2016.), beneficije možemo podijeliti na one koje su zakonski propisane i dobrovoljne. Zdravstvene, mirovinske, socijalne naknade i naknade za nezaposlene primjeri su zakonski reguliranih naknada. Prednost zdravstvenog osiguranja najvažnija je korist za običnog čovjeka. Autori naglašavaju da poslodavci dobrovoljno daju beneficije na temelju vlastitih prosudbi, a one mogu sadržavati jako interesantne prednosti za radnike kao što su službeni automobil, profesionalna odjeća, usluge objedovanja, plaćeno obrazovanje i tečajevi za poboljšanje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika i tako dalje. Navedene prednosti imaju značajan utjecaj na zaposlenike i često su dio plana poduzeća da postane jak konkurent na tržištu rada i zapošljava najbolje i najsposobnije ljude (Načinović Braje i Kušen, 2016.).

Također, Načinović Braje i Kušen (2016.) ističu da je učinkovita komunikacija o beneficijama sa zaposlenicima ključna, osobito ako poduzeće očekuje povrat svoje "investicije" beneficija. Postojeći zaposlenici i oni koji traže posao često nemaju dovoljno znanja o pruženim pogodnostima i njihovoj stvarnoj tržišnoj vrijednosti. Kako bi se osiguralo da zaposlenici prepoznaju pravu vrijednost beneficija koje primaju, potrebno je podići njihovu svijest i osigurati da razumiju da su sve dobrovoljne beneficije samo dodatak paketu kompenzacije, a ne nešto na što "imaju pravo", i da prepoznaju pravu vrijednost koristi (Načinović Braje i Kušen, 2016.).

Međutim, da bi bili motivirani na dulji ostanak i efikasniji rad dodatno je potrebno uključiti i nefinancijske efekte nagrađivanja koji predstavljaju značajno širu motivaciju, a posebno kod više obrazovanih radnika. Pozitivno radno okruženje, fleksibilnost u korištenju slobodnih dana, uvažavanje prijedloga koje daju u radnoj sredini, isticanje njihovog doprinosa za cjelinu poduzeća i prijateljsko ophođenje kolega značajni su dijelovi odluke o ostanku na radu u određenoj zemlji i poduzeću.

Prema Haideru et al. (2015.), nefinancijske nagrade odnose se na one nagrade koje nisu izravno povezane s primanjima zaposlenika, kao što su priznanja, povratne informacije i prilike za osobni rast. Autori tvrde da nefinancijske nagrade mogu imati značajniji utjecaj na zadovoljstvo poslom zaposlenika od financijskih nagrada. Ističu da nefinancijske nagrade mogu motivirati zaposlenike na bolje rezultate i povećati njihovu predanost organizaciji. Na primjer, priznanje za dobro obavljen posao može povećati samopoštovanje zaposlenika i učiniti da se osjećaju vrijedno, što može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom. Osim

toga, pružanje prilika za osobni razvoj može pomoći zaposlenicima da unaprijede svoje vještine i znanja, što dovodi do rasta karijere i povećanog zadovoljstva poslom.

Kada je riječ o stranim radnicima u Hrvatskoj, ključno je razumjeti kako ih motivirati i potaknuti da ostanu dulje. Dok je većina stranih radnika vođena financijskim poticajima i prvenstveno su angažirani na fizičkom radu, postoje specifične strategije koje se mogu primijeniti kako bi se poboljšala njihova motivacija. Ponuda konkurentne osnovne plaće i osiguravanje sigurnog smještaja dva su učinkovita načina za motiviranje većine stranih radnika. No, valja napomenuti da visokoobrazovani radnici koji odluče raditi u Hrvatskoj zahtijevaju dodatnu pozornost. Kako bi se zadržala i motivirala ova skupina, nužno je uključiti što je moguće više prethodno navedenih elemenata.

Prilagodba sustava nagrađivanja kako bi se zadovoljile potrebe stranih radnika ključni je korak prema tome da radno mjesto postane uključivije i ugodnije za sve zaposlenike, bez obzira na njihovu pozadinu. Nudeći poštene i konkurentne plaće, poduzeća mogu privući i zadržati talentirane radnike iz različitih sredina, što dovodi do kvalificiranije i produktivnije radne snage. Osim toga, osiguravanje pravedne naknade stranim radnicima može pomoći u smanjenju osjećaja izoliranosti i diskriminacije, promičući pozitivnije radno okruženje. Kao takvo, važno je da poduzeće redovito preispituju i prilagođavaju svoje politike nagrađivanja kako bi osigurale da zadovoljavaju potrebe svih zaposlenika, uključujući one iz različitih kulturnih i jezičnih sredina.

Također, prema navedenom može se doći do zaključka da ne postoji značajna razlika u motivaciji stranih i domaćih radnika putem sustava nagrađivanja. Bez obzira na njihovo podrijetlo, zaposlenici općenito pozitivno reagiraju na priznanja i nagrade, što potiče osjećaj postignuća i zahvalnosti. To ih tjera da poboljšaju svoj učinak, uvedu inovacije i ostanu odani organizaciji. Ključ leži u razumijevanju različitih potreba radne snage i dizajniranju sustava nagrađivanja koji učinkovito zadovoljava te potrebe, bilo da se radi o financijskim poticajima, mogućnostima napredovanja u karijeri ili javnom priznanju. Stoga učinkovit sustav nagrađivanja djeluje kao univerzalni motivator, podjednako utjecajan i na strane i na domaće zaposlenike, učinkovito rušeći barijere nacionalnosti i kulture.

## **4. Empirijsko istraživanje specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj**

Za provjeru premisa ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje koje obuhvaća provedbu intervjua s poslodavcima koji zapošljavaju strane radnik radi spoznaje izazova i prepreka pri zapošljavanju, porijeklu, plaćama i specifičnostima stranih radnika. Metodologija, rezultati i ograničenja empirijskog istraživanja navedeni i obrađeni su u nastavku ovog poglavlja.

### **4.1 Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je putem intervjua uživo, na mjestu koje je odgovaralo ispitanicima (poslodavcima) ili online putem Google meet-a ili Zoom call-a. Ispitanici su bili direktori poduzeća ili direktori odjela za ljudske resurse u poduzećima. Za intervjue je korišten vodič koji se sastoji od ukupno 14 samostalno kreiranih pitanja, od strane samog autora. Cilj intervjua je bio prikupljanje podataka vezanih u proces zapošljavanja, plaćanja i iskustava sa stranim radnicima zbog njihovog sve većeg broja u Hrvatskoj.

Nakon prvog pitanja koje obuhvaća naziv poduzeća, veličinu i sektor djelovanja poduzeća te broj stranih radnika koje zapošljava slijedi četiri pitanja vezana uz strane radnike. Ispituje se prosječna dob stranih radnika u poduzeću, rok na koji se zapošljavaju strani radnici, zemlje porijekla stranih radnika te kada i zašto su poduzeća počela zapošljavati strane radnike. Zadnja tri pitanja se odnose na tehničku stranu zapošljavanja stranih radnika i to - izvori preko kojih su poduzeća došla do stranih radnika, koliko je vremenski potrebno da poduzeća dobiju sve potrebne dozvole za strane radnike i problemi s kojima se poduzeća susreću prilikom zapošljavanja stranih radnika i dobivanja potrebnih dozvola.

Nakon prvih 8 pitanja slijedi još 6 pitanja koja pokrivaju želje, plaće i navike stranih radnika. Ispituje se koliko su strani radnici motivirani za rad, tj. da li su manje, jednako ili više motivirani od domaćih radnika te da li se sustav nagrađivanja i plaće u poduzećima razlikuju za strane i domaće radnike kad je u pitanju ista pozicija. Također, ispituje se da li u poduzeću postoje određene beneficije koje se nude isključivo stranim radnicima, tj. ne nude se domaćim radnicima. Sljedeće pitanje želi provjeriti da li postoje razlike u beneficijama koje se nude stranim radnicima ovisno o njihovoj zemlji porijekla, npr. da radnici iz Nepala dobivaju 1 ili 2 plaćena obroka više dnevno od ostalih stranih radnika ili da spavaju u posebnim smještajima. Predzadnje pitanje odgovara da li postoje beneficije koje strani radnici preferiraju te na

kojima inzistiraju pri zapošljavanju. I za kraj pitaju se poduzeća koliko su oni zadovoljni radom i odnosom prema radu svojih stranih radnika.

Intervjui su provedeni u 8 privatnih poduzeća koja posluju diljem Hrvatske te koja zapošljavaju minimalno 4 strana radnika. Poduzeća dolaze iz raznih sektora djelatnosti te zapošljavaju strane radnike sezonski ili cijelu godinu.

Djelatnost četiri ispitana poduzeća je graditeljstvo, upola manje poduzeća bavi se pružanjem hotelijerskih usluga dok se među ispitanim poduzećima još jedno poduzeće bavi čišćenjem zgrada i ureda te jedno automobilskom industrijom.

Među ispitanim poduzećima ima malih, srednjih i velikih po veličini te navedenih 8 poduzeća ukupno zapošljava preko 1500 stranih radnika.

*Tablica 6.* Prikaz obilježja te broj stranih radnika koji rade u poduzeću

	<b>Poduzeće</b>	<b>Broj stranih radnika</b>
<b>Veliko poduzeće</b>	Poduzeće 1 (hotelijerstvo)	268
	Poduzeće 2 (građevina)	300
	Poduzeće 3 (građevina)	380
	Poduzeće 4 (automobilska industrija)	569
<b>Srednje poduzeće</b>	Poduzeće 5 (građevina)	25
	Poduzeće 6 (hotelijerstvo)	7
	Poduzeće 7 (građevina)	16
<b>Malo poduzeće</b>	Poduzeće 8 (čišćenje zgrada i ureda)	4
<b>Ukupno</b>	8	1569

Među ispitanim poduzećima, prema klasifikaciji Europske komisije (Europska komisija, 2003.), s obzirom na broj zaposlenih ima 4 velika poduzeća (250 ili više zaposlenih), nakon čega slijede 3 srednja poduzeća (50 do 249 zaposlenih) te 1 malo poduzeće (10 do 49 zaposlenih).

## 4.2 Rezultati istraživanja

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem potvrđuju činjenicu da se broj stranih radnika u Hrvatskoj, u zadnje 2 godine, znatno povećao te da određene industrije i djelatnosti ovise pretežno o stranim radnicima. To nam govori i podatak da je 2022. godine izdano 124 121 dozvola što je za 42 166 više nego 2021. godine (Puškarić, 2023.). Ove godine je već prema Ministarstvu unutarnjih poslova (2023.) samo za travanj 2023. izdano 54 592 dozvola što ukazuje na sve veći trend „uvoza“ radne snage.

Po pitanju prosječne starosti stranih radnika u ispitanim poduzećima dolazimo do podatka da se većina radnika nalazi u svojim najboljim radnim godinama (30 – 45 godina starosti).

Tablica 7. Prosječna starost stranih radnika u ispitanim poduzećima

	<b>Prosječna dob stranih radnika</b>
Poduzeće 1 (hotelijerstvo)	40 godina
Poduzeće 2 (građevina)	38 godina
Poduzeće 3 (građevina)	34 godina
Poduzeće 4 (automobilska industrija)	34 godina
Poduzeće 5 (građevina)	33 godina
Poduzeće 6 (hotelijerstvo)	27 godina
Poduzeće 7 (građevina)	37 godina
Poduzeće 8 (čišćenje zgrada i ureda)	28 godina
<b>Prosječna statistička dob za sva ispitana poduzeća</b>	35.76 godina

Poduzeća iz građevine te poduzeće iz automobilske industrije, kad su u pitanju strani radnici, većinom zapošljava ljude koji imaju već određeni broj godina radnog iskustva i to radnog iskustva u struci. Poduzeća 1 i 6 iako su iz iste industrije imaju dosta različite prosjeke godina stranih radnika što bi moglo ukazivati na potrebe za različitim pozicijama u hotelima. Poduzeće 8 preferira mlađe radnike zbog samog opisa posla kao i ne nužnog potrebnog velikog prethodnog iskustva. Rezultati su sukladni kretanjima

ljudi iz zemalja trećega svijeta gdje pretežito mlađi ljudi idu na rad u inozemstvo kako bi zaradili ozbiljnije novce za sebe i svoje obitelji.

Kada su poduzeća pitana na koje razdoblje zapošljavaju strane radnike, odgovori su bili prilično ujednačeni. Dozvole za boravak i rad se izdaju na maksimalno razdoblje od 1 godine s mogućnosti obnove dozvole ako je u pitanju isti poslodavac kod kojeg je strani radnik radio do tada (Ministarstvo unutarnjih poslova, 2023.). 6 poduzeća zapošljava strane radnike na razdoblje od 1 godine te u slučaju da su zadovoljni njihovim radom obnavljaju im dozvole i za iduću godinu. Poduzeće 4 zapošljava strane radnike na probni rok od 6 mjeseci gdje ukoliko radnik zadovolji, poduzeće mu daje ugovor na neodređeno. U tom slučaju radnik se seli u Hrvatsku gdje radi i živi za razdoblje rada u poduzeću. Poduzeće 1 ima praksu zapošljavanja stranih radnika isključivo sezonski, tj. zapošljavaju radnike na minimalno 6, a maksimalno 9 mjeseci.

Kada su u pitanju države iz kojih dolaze strani radnici, ima stranih radnika iz regije Balkana, Azije, Afrike, Indonezije.

Tablica 8. Zemlje porijekla stranih radnika

	<b>Zemlje porijekla stranih radnika</b>
Poduzeće 1 (hotelijerstvo)	Sjeverna Makedonija, BiH, Srbija, Crna Gora, Tajland, Filipini, Nepal
Poduzeće 2 (građevina)	Bosna i Hercegovina, Albanija, Kosovo, Ukrajina, Indija, Sjeverna Makedonija
Poduzeće 3 (građevina)	Indija, Turska, Bosna i Hercegovina, Ukrajina, Nepal, Egipat
Poduzeće 4 (automobilska industrija)	48 država (iz cijeloga svijeta)
Poduzeće 5 (građevina)	Bosna i Hercegovina, Albanija, Uzbekistan
Poduzeće 6 (hotelijerstvo)	Filipini, Nepal, Zimbabve
Poduzeće 7 (građevina)	BiH, Albanija, Uzbekistan
Poduzeće 8 (čišćenje zgrada i ureda)	Nepal, Albanija

Sva poduzeća zapošljavaju radnike iz regije Balkana, osim Poduzeća 6. Također, svih 8 poduzeća zapošljava radnike s područja južne Azije i Indonezije što je postao sve zastupljeniji trend u Hrvatskoj. Radna snaga je raznovrsna i dolazi iz različitih kultura.



To nekim poslodavcima predstavlja prednost dok nekima problem.

Svih 8 poduzeća je počelo zapošljavati strane radnike uslijed nedostatka domaće radne snage. To je glavni razlog dovođenja stranih radnika. Očekivano, jer kao što je obrađeno u teorijskom dijelu hrvatsko tržište rada ne može pokriti potrebe domaćih poslodavaca. Radno sposobno stanovništvo se smanjuje, a da bi se to promijenilo potrebno je provesti niz mjera i politika za oporavak hrvatskog tržišta rada. Poduzeće 4 naglašava da njima nije primarni problem nedostatak domaćih radnika, nego nedostatak znanja domaćih radnika o autoindustriji. Navedena tvrdnja pokrijepljena je činjenicom da Hrvatska nema poduzeća u sektoru autoindustrije.

Početak zapošljavanja stranih radnika razlikuje se po pojedinom poduzeću.

*Tablica 9.* Početak zapošljavanja stranih radnika u ispitanim poduzećima

	<b>Početak zapošljavanja stranih radnika</b>
Poduzeće 1 (hotelijerstvo)	Duži niz godina (zadnjih 10 godina)
Poduzeće 2 (građevina)	Povećano zapošljavanje stranaca od 2017. godine
Poduzeće 3 (građevina)	Prije 3 godine
Poduzeće 4 (automobilska industrija)	Od osnutka poduzeća
Poduzeće 5 (građevina)	Od kad su dozvoljene dozvole za boravak i rad 2004. godine
Poduzeće 6 (hotelijerstvo)	Kada više nije bilo zainteresiranih radnika za određene pozicije
Poduzeće 7 (građevina)	Prije 1.5 godinu
Poduzeće 8 (čišćenje zgrada i ureda)	Proljeće 2022. godine

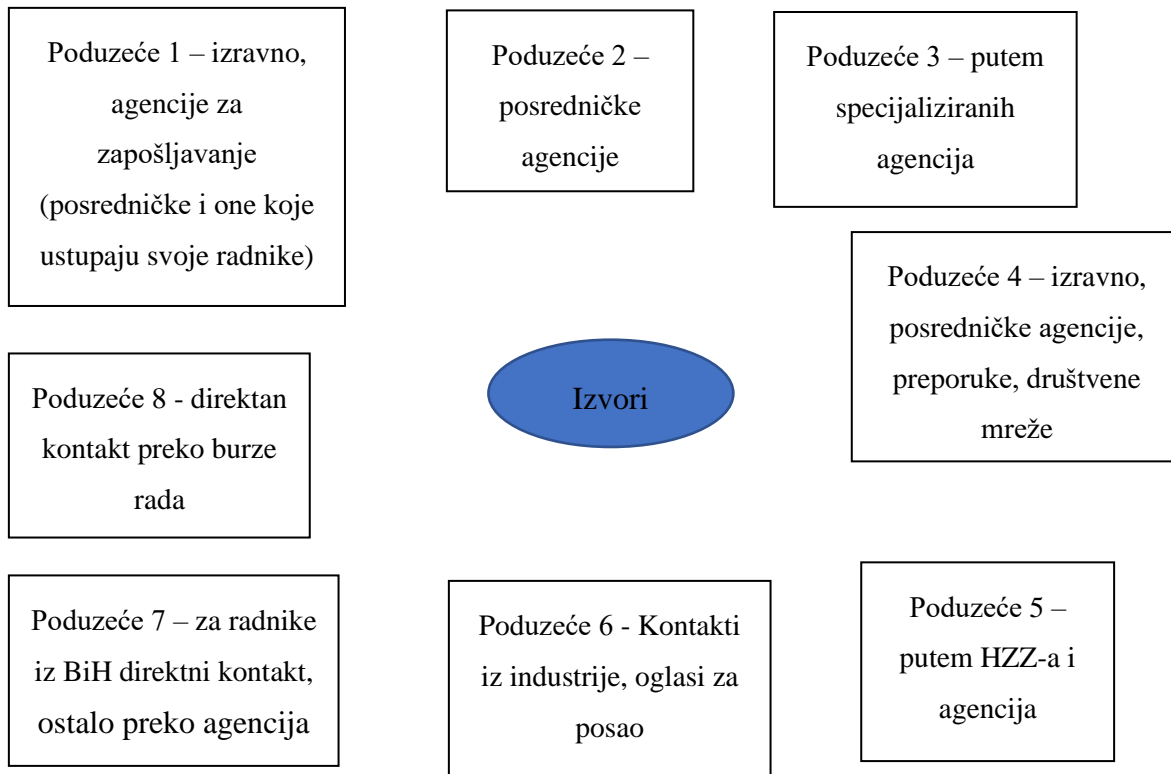
Kao što je vidljivo iz Tablice 4. nema neka zajednička godina/razdoblje kada su se poduzeća okrenula stranim radnicima. Svako poduzeće je ovisno o svojim potrebama krenulo u zapošljavanje stranih radnika.

Na pitanje preko kojih izvora su poduzeća došla do stranih radnika tu također svako poduzeće ima svoje metode. Vrijedno je naglasiti da u današnjem digitalnom dobu gdje imamo razne specijaliziran, društvene mreže kao „LinkedIn“, samo Poduzeće 4 je izjavilo da koristi taj izvor u traženju potencijalnih stranih radnika. Razlog tome je da se

na LinkedIn-u prezentiraju pretežno djelatnici višeg stupnja obrazovanja koje Poduzeće 4 cilja.

Usljed potrebe za stranim radnicima poduzeća često kontaktiraju i razni posrednici koji nude strane radnike, ali ne surađuju s takvim „posrednicima“ koji su neprovjereni.

*Grafikon 4. Izvori preko kojih poduzeća traže strane radnike*



Najviše se preferira zapošljavanjem putem direktnih kanala uz preporuke jer, kao što je obrađeno u teorijskom dijelu, ovom metodom dobivaju radnika s referencom i iz pouzdanog izvora. Ta metoda je očekivano prisutna u rezultatima pošto većina ispitanih poduzeća, poput onih iz građevine i hotelijerstva, zapošljava radnike s područja bivše Jugoslavije putem kojih onda traže provjerene radnike s referencom. U slučaju zapošljavanja radnika izvan „balkanskog bazena“, ova metoda je teško primjenjiva zbog velike razlike u podneblju porijekla i običajima radnika.

Kada su poduzeća pitana koliko im treba da ishode sve potrebne dozvole za strane radnike naglasila su da je predugačak rok ishoda dozvola. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (2023.) ukoliko zanimanje nije na popisu deficitarnih zanimanja, prije ishoda dozvola mora se provesti Test tržišta rada koji testira da li ima domaćih

radnika za zanimanje čime se, kako ispitanici naglašavaju, produžuje već predug proces dobivanja dozvola. Neka od ispitanih poduzeća ističu da taj proces kraće traje na morskim destinacijama (nisu objasnila zašto). Svih 8 poduzeća su navela da u prosjeku čekanje da dobiju sve potrebne dozvole iznosi 2 - 4 mjeseca.

Prilikom zapošljavanja stranih radnika i ishođenja potrebnih dozvola poduzeća nailaze na razne probleme i prepreke. Kada su upitana koji su najveći/najčešći problemi na koje nailaze, svih 8 poduzeća je istaknulo poteškoće u sporazumijevanju s stranim radnicima te sporost i tromost administracije u Ministarstvu unutarnjih poslova i Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Također, Poduzeće 1 je još istaknulo problem ishođenja viza jer su ambasade teško pristupačne, loša procjena kandidata jer nije uživo, neozbiljnost kandidata kada se prijave za posao, a u međuvremenu nađu drugi posao, a ne jave što poduzeću oduzima vrijeme i resurse.

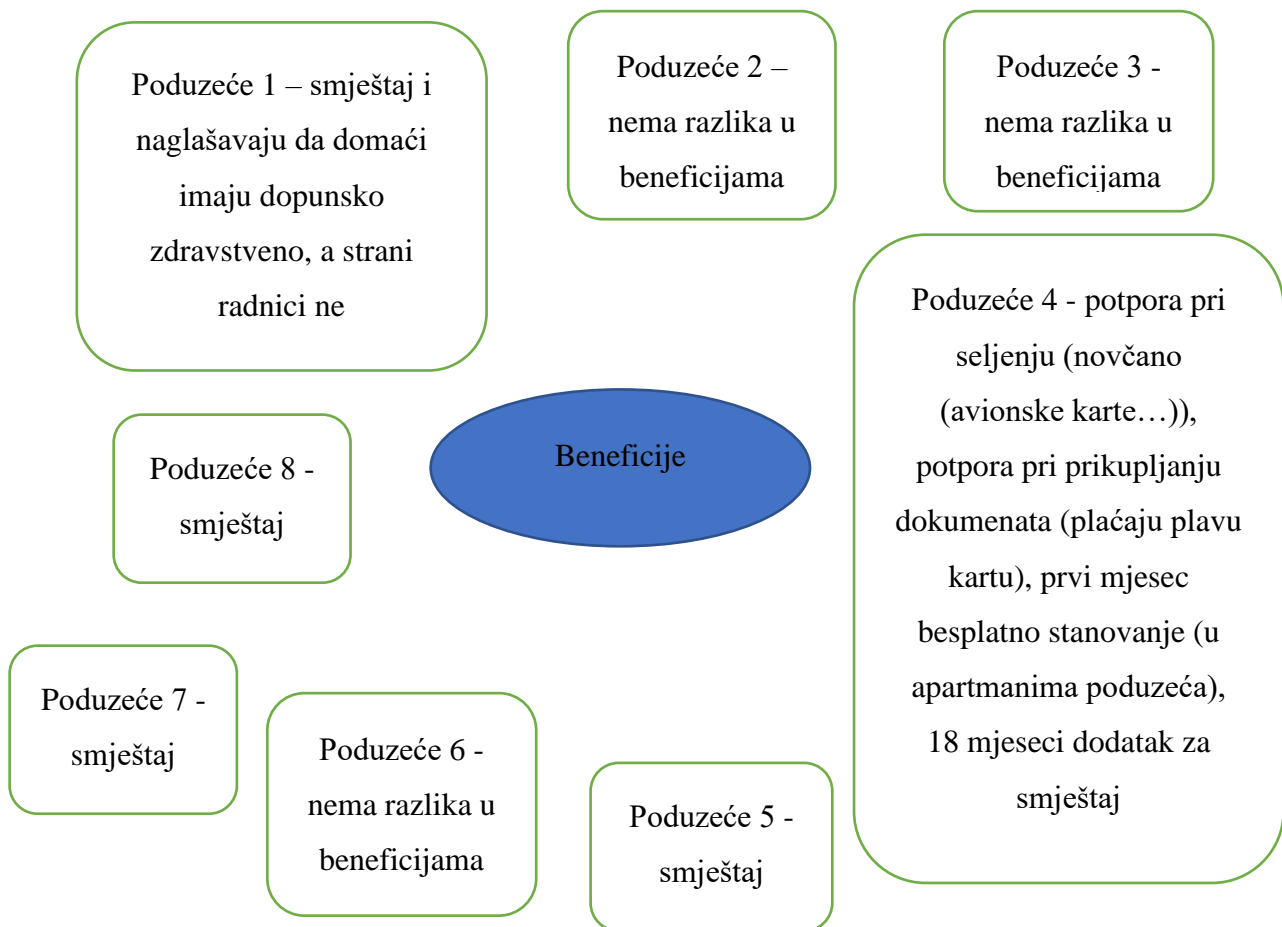
Također, istaknuta je nedovoljna digitaliziranost administracije u MUP-u i HZZ-u. Poduzeće 4 je izjavilo da problem predstavlja i prikupljanje dokumenata od stranih radnika jer se razni dokumenti potrebni za dobivanje dozvola trebaju čekati dok ih strani radnik ne ishodi u svojoj državi i dostavi. Poduzeće 7 ističe problem da ponekad strani radnici nakon što dobiju dozvole i sve potrebne papire dođu u Hrvatsku te pobjegnu u druge države Europske unije. Jedino poduzeće koje je istaknulo problem pronalaska smještaja za strane radnike je Poduzeće 8.

Kada je u pitanju motiviranost stranih radnika za rad tu su poduzeća pružila različite odgovore. Poduzeće 1 je odgovorilo da su strani radnici jednako motivirani za rad kao i hrvatski radnici, osim ako su sezonski jer oni su manje motivirani za rad. Poduzeće 2 ima problem s motiviranošću stranih radnike jer mnogi gledaju njihovo poduzeće i Hrvatsku samo kao odskočnu dasku za druge zemlje Europske unije te zbog toga uopće ne uče nikakve osnove hrvatskog jezika zbog čega im je teško davati upute i sporazumjeti se na radu s njima. Poduzeće 3 kaže da su srednje motivirani, dovoljno da adekvatno obave posao. Poduzeće 4 kaže da su u istu mjeru motivirani kao i domaći radnici, nema razlike. Poduzeće 5 ističe da su strani radnici izuzetno motivirani u obavljanju posla. Poduzeće 6 također kaže da su radnici jako motivirani (pogotovo oni motivirani novcem) te da imaju samo dobra iskustva s stranim radnicima. Poduzeće 7 kaže da su uz zadovoljavajuće pružene uvjete (smještaj, hrana, financije) strani radnici motivirani za rad. I Poduzeće 8 također naglašava da su radnici motivirani, da im je glavni motiv financijska zarada te da su time vođeni.

Zbog različitih standarda življenja i očekivanja koja imaju strani radnici, poduzeća su pitana da li postoje razlike u plaćama između domaćih i stranih radnika kad su u pitanju iste pozicije. Većina je odgovorila da nema razlike dok su neka odgovorila da plaćaju strane radnike više/manje u odnosu na domaće radnike. Poduzeće 1 plaća strane i domaće radnike jednako na istoj poziciji. Također, naglašava da agencije koje ustupaju svoje radnike plaćaju ih manje zbog čega strani radnici preferiraju direktno zaposlenje bez posrednika (agencije ili nekog drugog). Poduzeća 2 i 5 nemaju nikakve razlike u plaći između domaćih i stranih radnika za istu poziciju. Poduzeće 3 u većini slučajeva plaća domaće i strane radnike jednako, ali u nekim slučajevima (nisu istaknuli kojim) plaća strane radnike manje za jedan razred (10 – 15% neto). Poduzeće 4 je istaknulo da plaća strane radnike više jer ih na taj način privlače na dolazak i rad u Hrvatsku. Poduzeće 6 plaća radnike jednako osim u iznimnim slučajevima kada strani radnici imaju veliko radno iskustvo ili neke dodatne, specijalne vještine. U tim slučajevima ih plaćaju više od domaćih radnika (nisu istaknulo koliko više). Poduzeće 7 daje stranim radnicima manje plaće za iste pozicije od domaćih radnika jer naglašavaju da je rad stranca (po njihovom iskustvu) manje kvalitetan. Plaćaju 20 – 30% manje strane radnike. Poduzeće 8 plaća strane radnike više od domaćih za iznos koji je 10 – 15% veći (neto).

Zapošljavanje stranih radnika nosi sa sobom i druge troškove osim plaće, bili oni materijalne ili nematerijalne naravi. Na pitanje koje beneficije nude stranim radnicima, a da te iste ne nude domaćim radnicima poduzeća su odgovorila prilično ujednačeno, izuzev Poduzeća 4.

Grafikon 5. Beneficije koje dobivaju strani radnici u ispitanim poduzećima, ali ne i domaći radnici



Većina poduzeća nudi minimalne ili nikakve beneficije stranim radnicima. Jedino Poduzeće 4 nudi veći broj beneficija kako bi privuklo strane radnike i kako bi maksimalno olakšalo tranziciju i preseljenje stranim radnicima. Razlog tome je što Poduzeće 4 zapošljava velik broj visoko obrazovanih stranih radnika sa specifičnim znanjima i sposobnostima.

Strani radnici dolaze iz različitih kultura i običaja. To može ponekada igrati veliku ulogu u aklimatizaciji radnika na rad i život u Hrvatskoj. Poduzećima je zbog toga postavljeno pitanje da li ima nekih razlika u beneficijama koje se nude stranim radnicima ovisno o njihovoj zemlji porijekla ili kulturi. Odgovori su bili za sva poduzeća, osim jednog, isti i bez puno razmišljanja. Nitko ne nudi prilagođene beneficije ovisno o kulturi ili zemlji

porijekla. Jedino poduzeće koje nudi je Poduzeće 1. Ono nudi radnicima iz Tajlanda prilagođena radna mjesta koja nude najsličnije uvjete onima koje imaju u Tajlandu. Primjerice, od dežurnog restorana (restorani azijske hrane) do uvjeta rada i okoline.

Predzadnjim pitanjem se htjelo provjeriti da li strani radnici prilikom razgovora za posao imaju neke zahtjeve, tj. da li zahtijevaju neke beneficije da im budu pružene/plaćene. Polovica poduzeća je odgovorilo da nisu imali nikakvih dodatnih zahtjeva od strane stranih radnika. Druga polovica je istaknula neke beneficije koje zahtijevaju strani radnici. Poduzeće 1 je istaknulo da radnici prilikom zapošljavanja traže određene financijske uvjete i što duži ugovor. Također, zahtijevaju da im se osigura plaćeni smještaj (poduzeće ga i nudi stranim radnicima). Poduzeće 4 je istaknulo da strani radnici često imaju upit za službeni auto. Nije im to presudna stavka prilikom prihvaćanja posla. Poduzeće 6 se susretalo sa zahtjevom za plaćenim smještajem ili dodatkom na plaću za smještaj stranih radnika (nemaju praksu pružanja te beneficije). Strani radnici prilikom zapošljavanja u Poduzeću 8 zahtijevaju 1 plaćeni topli obrok dnevno (u većini slučajeva poduzeće ne odobrava taj zahtjev).

Kao zadnje pitanje poduzećima postavljeno je da istaknu prednosti zapošljavanja stranih radnika. Skoro pa svako poduzeće imalo je za istaknuti neke prednosti kod stranih radnika.

Tablica 10. Istaknute prednosti zapošljavanja stranih radnika od strane ispitanih poduzeća

	<b>Prednosti stranih radnika</b>
Poduzeće 1 (hotelijerstvo)	Mobilniji su, manje zahtjeva za prilagoditi radno vrijeme (ne treba im fleksibilno radno vrijeme), žele više zaraditi pa više i rade
Poduzeće 2 (građevina)	Nema prednosti, budućnost tržišta rada ne bi se trebala bazirati na uvozu radne snage, ipak je najbolje rješenje hrvatski radnik. Strani radnik teško će se dugoročno zadržati, njegovi životni interesi su negdje drugdje.
Poduzeće 3 (građevina)	Glavna prednost je spremnost na rad te prekovremeni rad
Poduzeće 4 (automobilska industrija)	Stručnost, raznolikost, različita životna iskustva, različiti pogledi, različita znanja
Poduzeće 5 (građevina)	Produktivnost, pristupačnost i socijalne vještine, kulturne vrijednosti i prilagodljivost
Poduzeće 6 (hotelijerstvo)	Iskustvo (ljudi dolaze iz struke), motiviranost
Poduzeće 7 (građevina)	Manje zahtijevaju Poniznost/poslušnost stranih radnika
Poduzeće 8 (čišćenje zgrada i ureda)	Generalno nema, jedino kada se naleti na iznimno motivirane radnike koji su jako susretljivi i voljni za radom

Jedino Poduzeće 2 ne vidi nikakve prednosti kod zapošljavanja stranih radnika, ne misle da je to dugotrajno rješenje te preferiraju domaće radnike. Ostala poduzeća vide razne prednosti od zapošljavanja stranih radnika te u nestašici domaće radne snage najbolje iskorištavaju spremnost stranih radnika na rad.

#### **4.3 Ograničenja istraživanja**

Prilikom interpretacije i tumačenja rezultata dobivenih ovim istraživanjem važno je uzeti u obzir neka ograničenja i nedostatke. Jedno od ograničenja se odnosi na kvalifikaciju radnika koju zapošljavaju ispitana poduzeća. Skoro sva ispitana poduzeća zapošljavaju nisko obrazovane radnike zbog čega se spektar mogućih motivacija i nagrada radnicima značajno sužava u odnosu na privlačenje radnika više i visoke spreme. Za razliku od njih ispitano Poduzeće 4 koje traži visokokvalificirane djelatnike s iskustvom u auto industriji nudi značajno širu lepezu poticaja - uz više bazno osobno primanje u ponudi se nalazi npr. potpora pri preseljenju, 18 mjeseci dodatka za stanovanje i dr. Tim mjerama žele zadržati strane zaposlenike na dulji rok.

Također, pošto istraživanje u upitniku uključuje davanje potencijalno osjetljivih podataka od strane poduzeća, ona nisu nužno pružila sve informacije koje su mogli unatoč anonimnosti intervjua. Informacije vezane uz radnike, bili oni domaći ili strani, nisu nužno stvar koju poduzeća vole dijeliti s javnošću. Iz toga razloga, dobiveni podaci mogu potencijalno stvoriti djelomičnu sliku oko toga kakve sve prednosti, nedostatke i izazove nosi zapošljavanje stranih radnika.



## 5. Zaključak

Ovim radom istraživalo se tržište rada u Republici Hrvatskoj s stajališta njegove nedostatnosti prema potrebama gospodarstva te moguće rješavanje ovog problema kroz angažiranje stranih radnika. Novina kod pojma „strani radnik“ je da to više nisu stanovnici okolnih zemalja iz bivše Jugoslavije koji nemaju problema sa različitošću jezika i kulture nego radnici iz dalekih zemalja koji za Hrvatsku u mnogo slučajeva prije nisu niti čuli. Zato njihov angažman predstavlja značajno veći izazov nego dosadašnji uvoz radnika, počevši od izvora za njihovu detekciju do prilagodbe okruženju koje im je strano u mnogo pogleda i običaja.

Radi se o relativno novom fenomenu sa kojim se suočavaju gotovo sve zemlje Europske unije zbog niskog nataliteta i povećanog životnog standarda pa domaća radna snaga ne želi više raditi određene vrste slabije plaćenih ili zahtjevnijih poslova. Pored toga, brži razvoj gospodarstva u ovim zemljama nije praćen odgovarajućim porastom i strukturom obrazovanja stanovništva pa je uvoz radne snage iz dalekih zemalja ili zemalja zahvaćenih neprilikama npr. Ukrajine, postao neophodan faktor daljnjeg razvoja razvijenih gospodarstava Europe.

Kako bi se dobili stvarni stavovi poslodavaca u pogledu izazova i rezultata zapošljavanja stranih radnika kao i njihove motivacije za zadržavanje u Hrvatskoj, provedeno je empirijsko istraživanje čiji rezultati su prikazani u poglavlju 4. i upućuju na to da su strani radnici u najboljoj dobnoj skupini, sa iskustvom i u punoj snazi, da dolaze iz dalekih zemalja i da je njihova motivacija za rad, uz sigurna i dobra primanja, odgovarajuća za kvalitetno obavljanje posla. Može se čak zaključiti da je manje problema sa stranim radnicima u obavljanju njihovih poslova nego u načinima njihovog pronalaženja i sigurnosti dolaska nakon ishoda radnih dozvola. Poslodavci također smatraju da je procedura izdavanja dozvola spora i da bi ju trebalo ubrzati s obzirom na sve veće potrebe uvoza radne snage.

Kao osnova potrebe uvoza radne snage u Republiku Hrvatsku istražena je i analizirana specifičnost tržišta rada u Hrvatskoj pri čemu je ustanovljeno da postoje dijelovi radno sposobnog stanovništva koje bi trebalo dodatno angažirati kroz zaposlenje jer je stopa aktivnosti u zadnjih 5 godina 51%. Uz stopu nezaposlenosti od 7% i nepovoljan odnos osiguranika i umirovljenika koji se kreće oko 1,34:1, ukazano je na potrebu za radnicima na tržištu rada. Značajno je pitanje koje segmente radno sposobnog, a

nezaposlenog stanovništva je moguće motivirati i dodatno zaposliti. Vrlo je vrijedno saznanje da imamo mogućnosti angažmana vlastitog stanovništva, ali se za to trebaju ostvariti dodatni uvjeti. Također, utvrđeno je da postoji neravnoteža u potrebama i ponudi radne snage između regija, posebno u odnosu na veće gradove. I ovdje je unapređenje kvalitete života i javnih djelatnosti od velikog značaja jer u razvijenijim sredinama, pa makar se radilo i o npr. otocima, ako je životni standard na višoj razini, manji je odljev radne snage putem unutarnjih i vanjskih migracija.

Unatoč iznesenim mogućnostima poboljšavanja strukture zapošljavanja i povećanju aktivnog stanovništva, otvaranje tržišta rada Europske unije koje je i samo u velikom nedostatku radne snage, uzrokuje odlazak domaćih radnika u najboljoj dobi i sa specifičnim znanjima. Zbog toga je potreba za uvozom radne snage prisutna značajnije u posljednjih 5 godina i za očekivati je da će rasti i u budućnosti.

Ova je potreba posebno prisutna u djelatnostima graditeljstva, turizma i ugostiteljstva, za koje nema dovoljno unutarnjih resursa u broju i vrsti radnika. Građevinska djelatnost godinama je popunjavala potrebe iz okolnih država koje danas i same imaju smanjeni natalitet i odljev radnika u Europsku uniju. Turizam kao jedna od najznačajnijih grana gospodarstva Republike Hrvatske ostvaruje stalan rast i stalnu potrebu za povećanjem broja zaposlenih .

Slijedom navedenoga sve veća i važnija je potreba regulacije zapošljavanja stranih radnika i procedura koje je potrebno provesti da se oni na transparentan i siguran način uključe u hrvatsko tržište rada, ali da te procedure budu učinkovitije i kraće nego do sada. U Hrvatskoj je ključni zakon koji regulira strane radnike „Zakon o strancima“. U njemu se navode postupci i kriteriji za izdavanje boravišnih i radnih dozvola državljanima zemalja izvan Europske unije. Upravo ti državljani danas postaju sve značajniji u uvozu radne snage.

Poslodavci u privlačenju i integraciji stranih radnika koriste razne metode, a najvažniji su činitelji visina primanja, stalnost posla i zarade kao i povoljna radna okolina. Empirijsko istraživanje je pokazalo da strani radnici rijetko traže posebne beneficije, uz osigurani smještaj te ponekad osigurani topli obrok. Kako se k tome često radi o sezonskim radnicima, sve više poslodavaca nastoji adekvatno riješiti ovo pitanje.

Jedine značajnije beneficije iskazane su kod anketiranog Poduzeća 4 (automobilska industrija) koje traži visokokvalificirane i iskusne stručnjake za rad u industriji koje inače nema u Hrvatskoj pa nema niti adekvatne radne snage u ponudi.

Možemo reći da strani radnici traže uobičajene uvjete kao i domaći, ali ih oni ne mogu ostvariti u vlastitim zemljama nego izvan njih, uz napomenu višeg primanja nego u vlastitoj zemlji.

Hrvatska je na neki način upoznata sa stranim radnicima i na obrnut način – od šezdesetih godina prošlog stoljeća mnogi su hrvatski radnici odlazili na rad u inozemstvo zbog nemogućnosti zapošljavanja u zemlji ili viših primanja. Danas, kao članica Europske unije, Hrvatska ima mogućnost zapošljavanja svojih građana u svim zemljama unije što je također vrlo prisutno. Dakle, mnogi Hrvati su bili strani radnici ili su to i danas. Zemlje koje ostvare dobru radnu klimu i nagrađivanje stranog radnika te čim ga prije prihvate kao svojeg radnika, brže će i lakše ostvariti njihovo daljnje zapošljavanje prema vlastitim potrebama.

Obzirom na analiziranu i utvrđenu potrebu našeg gospodarstva za stranim radnicima, kao i konkurenciju koju nam pri tome predstavljaju visoko razvijene zemlje EU, Hrvatska treba aktivno pratiti zahtjeve i očekivanja stranih radnika te nastojati istaknuti i svoje posebne prednosti sigurnosti života i ljepote zemlje u njihovom privlačenju.

## Popis izvora

1. Akrap, A. (2015.), Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051. *Bogoslovska smotra*, 85(3), 855-868.
2. Arandarenko, M., Barnes, S., Bartlett, W., Čučković, N., Gatelli, D., Johansen, J. ... Ristovska, M. (2012.), *Labour Market and Skills in the Western Balkans*, Beograd: London: Foundation for the Advancement of Economics : London School of Economics and Political Science
3. Bačić, K. i Šišinački, J. (2014.), Croatia's potential for polycentric development, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 23(2), 327-347.
4. Bakotić, D. i Vulić, A. (2022.), Izazovi s tržišta rada i upravljanje ljudskim resursima: primjer velikih hrvatskih poduzeća iz uslužnih djelatnosti, *Poslovna izvrsnost*, 16(2), 11-51. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2022.16.2.11>
5. Barić, M. i Williams, C. (2013.), Tackling the undeclared economy in Croatia, *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 7-36.
6. Bečić, M. (2018.), Digitalno gospodarstvo i stanje na tržištu rada Republike Hrvatske, *International Journal of Multidisciplinary in Business and Science*, 4(6), 33-40.
7. Bežovan, G. (2010.), WILCO – FP7 projekt o socijalnim inovacijama, socijalnoj isključenosti i socijalnoj koheziji, *Revija za socijalnu politiku*, 17(3), 457-461. <https://doi.org/10.3935/rsp.v17i3.974>
8. Bogadi, S. K. (2022.), Migration on the Edge of Europe: Trends, Policies, and Challenges, *Stanovništvo*, 60(2), 157-161.
9. Božiković, N. (2021.), Tržište rada u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 42(1), 91-109. <https://doi.org/10.30925/zpfsr.42.1.5>
10. Brajdić-Vuković, M., Birkelund, G. E., i Štulhofer, A. (2007.), Between tradition and modernization: Attitudes toward women's employment and gender roles in Croatia, *International Journal of Sociology*, 37(3), 32-53.
11. Bromley, R. i Wilson, T. D. (2018.), Introduction: the urban informal economy revisited, *Latin American Perspectives*, 45(1), 4-23.

12. Buklijaš, B. i Fabijanović, I. (2006.), Služba posredovanja rada, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 43(2), 25-40.
13. Butković, H., Samardžija, V. i Rukavina, I. (2022.), *Strani radnici u Hrvatskoj: Izazovi i mogućnosti za gospodarski i društveni razvoj*, Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose
14. Cerić, A. i Ivić, I. (2020.), Construction labor and skill shortages in Croatia: causes and response strategies, *Organization, technology & management in construction*, 12(1), 2232-2244. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2020-0019>
15. Čačić-Kumpes, J., Gregurović, S. i Kumpes, J. (2012.), Migracija, integracija i stavovi prema imigrantima u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 42(3), 305-336. <https://doi.org/10.5613/rzs.42.3.3>
16. Čujko, K. (2004.), Agencije za privremeno zapošljavanje, *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 38(79), 39-54.
17. Dang, V. T., Vu, T. T. i Nguyen, P. T. (2020.), Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust, *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 297-317.
18. Državni zavod za statistiku (2023.), *Aktivno stanovništvo u Republici Hrvatskoj u 2021. – prosjek godine na dan: 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29256>
19. Državni zavod za statistiku (2023.), *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2018. na dan: 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/media/wsdkedwa/sljh2018.pdf>
20. Državni zavod za statistiku (2023.), *Rezultati Ankete o radnoj snazi Hrvatska 2022. – Europa 2020. na dan: 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s [https://podaci.dzs.hr/media/b1zn0gb2/si-1691\\_rezultati-ankete-o-radnoj-snazi-hrvatska-2020-europa-2020.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/b1zn0gb2/si-1691_rezultati-ankete-o-radnoj-snazi-hrvatska-2020-europa-2020.pdf)
21. Državni zavod za statistiku (2023.), Broj zaposlenih u siječnju 2023. pao za 1.7% u odnosu na prethodni mjesec, preuzeto 5. lipnja 2023. s <https://dzs.gov.hr/vijesti/broj-zaposlenih-u-sijecnju-2023-pao-za-1-7-u-odnosu-na-prethodni-mjesec/1426>
22. Durbić, J. (2016.), Uzroci nezaposlenosti i utjecaj na smanjenje nezaposlenosti kroz institucionalno-strukturne reforme u Republici Hrvatskoj, *Pravnik: časopis*

za pravna i društvena pitanja, 50(100), 39-54.

23. Europska komisija (b.d.), Sažetak dokumenta: Preporuka Komisije – definicija mikro, malih i srednjih poduzeća, preuzeto 23. svibnja 2023. s <https://eur-lex.europa.eu/HR/legal-content/summary/micro-small-and-medium-sized-enterprises-definition-and-scope.html>
24. Europska komisija (2023.), *Country Report Croatia 2020. na dan: 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/2868b45e-5944-11ea-8b81-01aa75ed71a1/language-it>
25. Europska komisija (2023.), *Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2019. (Hrvatska) na dan 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia\\_hr.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-croatia_hr.pdf)
26. Europska komisija (b.d.), Indeks društvene i gospodarske digitalizacije za 2021., preuzeto 30.5.2023. s [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hr/ip\\_21\\_5481](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hr/ip_21_5481)
27. Galetić, L. (2020.), Reward strategy and practice as a tool to retain employees: case of Croatia, *Strategic Management*, 25(3), 3-13.
28. Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A., i Hashim, M. (2015.), A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees' job satisfaction, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-354.
29. Håkansson, P. G., i Bejaković, P. (2020.), Labour market resilience, bottlenecks and spatial mobility in Croatia, *Eastern Journal of European Studies*, 11(2), 5-25.
30. Hornstein Tomić, C., i Taylor, K. (2018.), Youth unemployment, the brain drain and education policy in Croatia: A call for joining forces and for new visions, *Policy Futures in Education*, 16(4), 501-514.
31. Horvat, D. M. (2021.), Važnost stranih radnika za razvoj gospodarstva u Varaždinskoj županiji, *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, (32), 79-93. <https://doi.org/10.21857/mnlqgc5l2y>
32. Hrvatska gospodarska komora (2023.), Produžit će se dozvole za strance s jedne na tri godine, za sezonce sa 6 na 9 mjeseci, preuzeto 24. lipnja 2023. s <https://www.hgk.hr/produzuju-se-dozvole-za-strance-s-jedne-na-tri-godine-za-sezonce-sa-6-na-9-mjeseci>

33. Hrvatski zavod za zapošljavanje (b.d.), Dozvole za boravak i rad za državljane trećih zemalja, preuzeto 25. svibnja 2023. s <https://www.hzz.hr/korisnicki-centar/radne-dozvole-za-zaposljavanje-stranaca-i-test-trzista-rada/>
34. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2023.), *Mjesečni statistički bilten na dan: 30.5.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s [https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/HZZ-bilten-04\\_2023.pdf](https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/HZZ-bilten-04_2023.pdf)
35. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2023.), *Nezaposlenost po županijama i spolu – veljača 2019. na dan: 4.6.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s <http://trzisterada.hzz.hr/hr/Unemployment/LocationGender?rend=1>
36. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2023.), *Lista zanimanja za koja poslodavac nije dužan zatražiti provedbu testa tržišta rada na dan: 1.7.2023.* (podatkovni dokument), preuzeto s [https://www.hzz.hr/app/uploads/2023/03/Lista-zanimanja-izuzetak-od-provedbe-testa-trzista-rada\\_2023.pdf](https://www.hzz.hr/app/uploads/2023/03/Lista-zanimanja-izuzetak-od-provedbe-testa-trzista-rada_2023.pdf)
37. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (2023.), *Aktualna statistika za travanj 2023. – isplata u svibnju 2023. na dan: 5.6.2023* (podatkovni dokument), preuzeto s <https://www.mirovinsko.hr/hr/aktualna-statistika-za-travanj-2023-isplata-u-svibnju-2023/148>
38. Jakšić, S. (2017.), Explaining regional unemployment in Croatia: GVAR approach, *Revija za socijalnu politiku*, 24(2), 189-217.
39. Kachniewska, M. A. (2015.), Tourism development as a determinant of quality of life in rural areas, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(5), 500-515.
40. Kotulovski, K., i Laleta, S. (2020.), Atypical forms of employment – a hint of precariousness? Struggling with the segmentation and precarisation of the labour market, *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 4, 701–732. <https://doi.org/10.25234/eclit/11922>
41. Kovač, T. (2023.), Učinkovitost regionalnih tržišta rada u Hrvatskoj, *Ekonomski misao i praksa*, 32(1), (prvo online izdanje)
42. Matković, T., i Šabić, J. (2022.), *Studija o stanju u području srednjoškolskog obrazovanja u svrhu povećanja obuhvata učenika gimnazijskim programima i*

*smanjivanja broja suficitarnih programa u strukovnome obrazovanju*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja

43. Mihaljević, J. (2022.), Hrvatska ima grozan omjer radnika i umirovljenika. Evo situacije u ostatku EU, *Mirovina.hr*, str. A1
44. Ministarstvo unutarnjih poslova (2023.), *Statistički podaci izdanih dozvola za boravak i rad u travnju 2023. godine na dan: 25.5.2023.* (podatkovni promet), preuzeto s [https://mup.gov.hr/UserDocsImages/2023/5/Statistika\\_dozvola%20za%20boravak%20i%20rad\\_travanj.pdf](https://mup.gov.hr/UserDocsImages/2023/5/Statistika_dozvola%20za%20boravak%20i%20rad_travanj.pdf)
45. Ministarstvo unutarnjih poslova (b.d.), Državljeni trećih zemalja, preuzeto 25. svibnja 2023. s <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/drzavljeni-trecih-zemalja/281820>
46. Načinović Braje, I. i Kušen, V. (2016.), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), 197-216.
47. Nestić, D., Babić, Z. i Blažević Burić, S. (2018.), Minimum wage in Croatia: sectoral and regional perspectives, *Economic research-Ekonomika istraživanja*, 31(1), 1981-2002. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1473787>
48. Obadić, A. i Viljevac, V. (2023.), Labour market tightness and matching efficiency in different labour market segments – do differences in education and occupation matter, *EFZG working paper series*, 2023(3), 1-47.
49. Ostrovidov Jakšić, A. i Jakšić, I. (2019.), How to prolong labour market participation in the Republic of Croatia, *Public Sector Economics*, 43 (1), 79-108. <https://doi.org/10.3326/pse.43.1.6>
50. Pološki Vokić, N., Obadić, A. i Sinčić Ćorić, D. (2019.), Gender Equality Initiatives and Their Benefits, in: *Gender Equality in the Workplace* (pp. 75-104). Cham: Palgrave Pivot
51. Puškarić, K. (2023.), Rekordan broj stranih dozvola u 2022.: Najviše iz zemalja u okruženju i Nepalaca!, *Lider media*, str. A1
52. Snell, A. (2006.), Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction, *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.



53. Shahid, A. (2018.), Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation, *Journal of Management Research*, 10(4), 58-71.
54. Šijaković, A. (2019.), Zaštita na radu i strani radnici u RH, *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 61(4), 391-394.
55. Taba, M. I. (2018.), Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction, *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75.
56. Vasilescu, M. D., Serban, A. C., Dimian, G. C., Aceleanu, M. I., i Picatoste, X. (2020.), Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market, *PloS one*, 15(4), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232032>
57. Vučemilović, V. i Volarić, S. (2021.), Strategic approach to aging society in the Croatian National Development Strategy, u: Barković Bojanić, I. i Erceg, A. (ur.), *Strategic Approach to Aging Population: Experiences and Challenges* (str. 63-81.), Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
58. Zakon o strancima, Narodne novine br. 133/20., 114/22. i 151/22. (2011.)
59. Zakon o tržištu rada, Narodne novine br. 118/18., 32/20. i 18/22. (2019.)
60. Zeiss, T. (2010.), *Get'em while they're hot: How to attract, develop, and retain peak performers in the coming labor shortage*, Nashville: HarperCollins Leadership
61. Zeko, M. (2015.), Pozitivno pravna regulacija sezonskog zapošljavanja u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 6(2), 159-167.
62. Zrinščak, S., Vehovec, M. i Čengić, D. (2020.), Croatia, u: Ni Leime, A., Ogg, J., Rašticova, M., Street, D., Krekula, C., Bediova, M. i Madero-Cabib, I. (ur.), *Extended Working Life Policies: International Gender and Health Perspectives* (str. 195-204.), Cham: Springer International Publishing

## Popis tablica

Tablica 1. Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti, u tis.....	6
Tablica 2. Radno sposobno stanovništvo prema spolu, u tis.....	7
Tablica 3. Radno sposobno stanovništvo prema dobi, u tis. ....	8
Tablica 4. Omjer zaposlenika i umirovljenika zadnjih 30 godina u Hrvatskoj.....	13
Tablica 5. Izdane dozvole za boravak i rad te postotak zaposlenih 2017. – 2020, 2022. ....	17
Tablica 6. Prikaz obilježja te broj stranih radnika koji rade u poduzeću .....	37
Tablica 7. Prosječna starost stranih radnika u ispitanim poduzećima.....	38
Tablica 8. Zemlje porijekla stranih radnika.....	39
Tablica 9. Početak zapošljavanja stranih radnika u ispitanim poduzećima .....	40
Tablica 10. Istaknute prednosti zapošljavanja stranih radnika od strane ispitanih poduzeća ..	46

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Nezaposlenost po županijama i spolu - veljača 2019 .....	15
Grafikon 2. Moguća rješenja za nedostatak radne snage .....	21
Grafikon 3. Proces zapošljavanja stranih radnika .....	26
Grafikon 4. Izvori preko kojih poduzeća traže strane radnike .....	41
Grafikon 5. Beneficije koje dobivaju strani radnici u ispitanim poduzećima, ali ne i domaći radnici.....	44

## **Prilog – vodič za intervju**

### PRVI DIO

1. Općenito (naziv poduzeća, veličina poduzeća, sektor djelovanja, broj stranih radnika)
2. Koja je prosječna dob stranih radnika
3. Na koji rok zapošljavate strane radnike
4. Iz kojih država zapošljavate strane radnike
5. Kada i zašto ste zaposlili strane radnike
6. Preko kojih izvora ste došli do stranih radnika i zaposlili ih
7. Koliko je trebalo da dobijete potrebne dozvole za strane radnike?
8. Opišite probleme na koje ste naišli prilikom zapošljavanja stranih radnika i dobivanja dozvola?

### DRUGI DIO

1. U kojoj su mjeri strani radnici motivirani za obavljanje posla?
2. Po čemu se razlikuju plaće za iste pozicije između stranih i domaćih radnika
3. Koje beneficije nudite stranim radnicima, a koje ne nudite domaćim radnicima?
4. Da li se te beneficije razlikuju za iste pozicije ovisno o zemlji podrijetla stranog radnika (ili kulturi)

5. Da li ste primijetili određene preferencije kod stranih radnika kad su u pitanju beneficije (ako da koje su)?
  
6. Istaknite prednosti zapošljavanja stranih radnika?

## Životopis kandidata

### Borna Marović

Adresa: Jurkovićeva 26, 10000 Zagreb

Mjesto i datum rođenja: 21.4.1999 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 00385 98 2404 15

E-Mail: [bobinac1903@gmail.com](mailto:bobinac1903@gmail.com)

### OBRAZOVANJE

---

- 10/2022                    **Erasmus+ Vilnius University Business School petodnevni tečaj na temu dobro upravljanje i institucionalna otpornost**
- 07/2022                    **Vienna University of Economics and Business**  
International Summer University<sup>WU</sup>  
- Sudjelovao u i položio 3 intenzivna tečaja:  
- Leading People via Sensemaking  
- Global Leadership in a complex and rapidly changing world  
- New Venture Creation
- 10/2018 – danas        **Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij poslovna ekonomija  
- Težište: menadžment  
- Diplomski rad: „Specifičnosti zapošljavanja i plaćanja stranih radnika u Hrvatskoj“  
- Prosjek ocjena: 4.52
- 09/2014 – 06/2018    **Gimnazija Tituš Brezovački, Zagreb**  
- Prosjek ocjena: 4.9

## **RADNO ISKUSTVO**

---

03/2023 - danas **Rimac Technology**

Projektna nabava

10/2021 - 03/2023 **Član financijskog tima**

*Studentska udruga Ekonomska klinika*

06/2021 – 08/2021 **Investicijske analize u mirovinskim fondovima (praksa)**

*PBZ mirovinski fond*

- Sudjelovanje u dubinskim analizama, izrada prezentacija
- Uspoređivanje poduzeća kao investicijskih mogućnosti
- Korištenje Bloomberg programa za provjere predloženih investicija
- Stvaranje baze podataka o određenim financijskim instrumentima za internu uporabu
- Analiziranje i preporučivanje konkretnih mogućnosti investiranja

06/2019 – 07/2019 **Konzalting investicijskih projekata (praksa)**

09/2020 *STIMAR d.o.o., Zagreb*

- Priprema i izrada prezentacija na hrvatskom i engleskom jeziku
- Suradnja u analizi potencijalnih lokacija za objekte koji bi se trebali graditi
- Pregled procijenjenih tržišnih vrijednosti zemljišta iz podloga ovlaštenih procjenitelja

## **DODATNA ZNANJA I INTERESI**

---

**Jezici**                   Engleski: tečan u govoru i pisanju (ESOL certifikat)

Njemački: tečan u govoru i pisanju

**IT**                         MS Office, posebno Excel i PowerPoint

**Osobni interesi**       Sport, putovanja, događaji u svijetu