

# Socijalno odgovorno zapošljavanje

---

**Romito, Aleksandra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:031168>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ALEKSANDRA ROMITO

**SOCIJALNO ODGOVORNO ZAPOSŁJAVANJE**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

## **SOCIJALNO ODGOVORNO ZAPOSŁJAVANJE**

Završni rad

**Studentica: Aleksandra Romito**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Broj indeksa : 1182 - E**

**Kolegij: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentor: prof.dr.sc. Marija Bušelić**

Pula, veljača 2015.

## Sadržaj

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uvod .....                                                 | 1  |
| 2. Proces zapošljavanja .....                                 | 2  |
| 2.1. Procjena potrebe, broja i profila ljudskih resursa ..... | 2  |
| 2.2. Proces selekcije zaposlenika .....                       | 3  |
| 2.3. Uvođenje u posao .....                                   | 8  |
| 2.4. Ocjenjivanje uspješnosti na radu .....                   | 11 |
| 3. Pravo na rad i ljudska prava u vezi s radom .....          | 13 |
| 4. Zapošljavanje socijalno isključenih skupina .....          | 16 |
| 4.1. Mladi bez radnog iskustva .....                          | 16 |
| 4.2. Starije osobe .....                                      | 17 |
| 4.3. Osobe sa invaliditetom .....                             | 19 |
| 4.4. Romski narod .....                                       | 20 |
| 4.5. Liječeni ovisnici .....                                  | 22 |
| 5. Socijalno odgovorno zapošljavanje u Europskoj Uniji .....  | 24 |
| 6. Zaključak .....                                            | 28 |
| Literatura .....                                              | 29 |
| Popis tablica .....                                           | 32 |

## 1. Uvod

Rekordna nezaposlenost i općenito loše stanje u gospodarstvu polako tjeraju i državne institucije da razmisle o alternativnim načinima zapošljavanja. Jedan od tih načina je i socijalno zapošljavanje.

Upravo to je tema ovog rada, u kojem će se prikazati glavni problemi s kojima se suočavaju društveno izolirane skupine, a koje također predstavljaju na tržištu radnu snagu. Kao ciljeve rada može se navesti sljedeće:

- upoznati čitatelja s procesom planiranja ljudskih resursa;
- upoznati čitatelja s pravima na rad koje svaki čovjek ima;
- prikazati probleme s kojima se susreću teško zapošljive skupine te načine na koji su vlade pristupile njihovom rješavanju;
- prikazati na koji način Europska unija provodi socijalno odgovorno zapošljavanje.

Rad je pisan jednostavnim stilom i hrvatskim jezikom. Sastoji se od šest poglavlja. U radu će se najprije pristupiti objašnjavanju samog procesa zapošljavanja, a koji uključuje procjenu potrebe broja i profila zaposlenika, zatim proces selekcije zaposlenika, njihovo uvođenje u posao, te na kraju ocjenjivanje njihove uspješnosti. Zatim će se u radu govoriti o ljudskim pravima u vezi s radom, a to je pitanje važno jer se danas mnoga prava krše, a radnici se zloupotrebljavaju, potplaćuju i masovno iskorištavaju. U četvrtom poglavlju će se prikazati problemi proizvoljno odabranih teško zapošljivih skupina, a to su mladi bez radnog iskustva, osobe starije životne dobi, osobe sa invaliditetom, romski narod te liječeni ovisnici. Ove osobe se susreću sa brojnim problemima na tržištu rada, stoga će se u ovom poglavlju prikazati koji su to problemi, te na koji način su vlade do sada pokušavale riješiti taj problem. Na kraju će se govoriti o socijalno odgovornom zapošljavanju u Europskoj uniji, te će se vidjeti koje strategije i mjere su donesene u tom pogledu.

## 2. Proces zapošljavanja

Potrebe za novim zapošljavanjima definiraju se na osnovu poslovnih planova i planiranog dugoročnog rasta i razvoja. Proces zapošljavanja je jedan od najvažnijih poslovnih procesa u nekom poduzeću, pogotovo u onom koji se temelji na ljudskom radu te kvalitetnoj radnoj snazi, stoga će se u ovom poglavlju prikazati najvažniji koraci u procesu zapošljavanja.

### 2.1. Procjena potrebe, broja i profila ljudskih resursa

Kako bi budući zaposlenici mogli odgovoriti zahtjevima koje neka tvrtka postavlja, ona mora prije zapošljavanja jasno definirati radna mjesta koja su potrebna, njihov opis i zahtjeve, te kriterije koje će biti potrebno ispuniti prije prijema zaposlenika na definirano radno mjesto. Tu veliku ulogu ima planiranje potrebe za ljudskim resursima. Ovaj proces se može definirati kao proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi poduzeće ili organizacija mogli postići svoje ciljeve<sup>1</sup>.

Aktivnost planiranja potrebe ljudskih resursa provode isključivo odgovorne osobe na višim razinama, a to su rukovoditelji odjela ljudskih resursa ili članovi uprave za ljudske resurse. Oni od odgovornih osoba na nižim razinama prikupljaju podatke i informacije kako bi mogli sastaviti kadrovske projekcije za sam vrh upravljačke strukture. Te se projekcije također mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca. Može se reći da učinkovito planiranje ljudskih resursa ima sljedeće ciljeve<sup>2</sup>:

- identificirati prave ljude,
- ti ljudi moraju imati sposobnosti potrebne organizaciji,
- moraju biti angažirani u pravom trenutku,
- moraju biti stavljeni na odgovarajuće radno mjesto.

Prilikom procjene potražnje za ljudskim resursima, potrebno je učiniti određene korake. Prvo je potrebno organizirati ukupnu procjenu potražnje na razini cjelokupnog poduzeća, zatim prema podjeli koja se odnosi na broj i vrstu zaposlenika, određenim vještinama ili organizacijskim odjelima koji iskazuju potrebu za novim zaposlenicima. Može se primijetiti kako je navedena procjena potražnje temeljena na vanjskoj ponudi. Osim nje, također je potrebno provesti i unutarnji mehanizam pravila za popunjavanje pozicija, te također razviti sustav internih promocija i trasfera koji mogu odgovoriti na postavljene izazove. Dakle, na temelju iznesenog, može se reći da su temeljni izvori radne snage za svako

---

<sup>1</sup> Par. Aksentijević, S.: Planiranje potrebe za ljudskim resursima, <http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima>, (15.12.2014.)

<sup>2</sup> Ibid.

poduzeće vanjska i unutarnja ponuda, pa je samim time u daljnjoj izradi plana potrebno se koncentrirati na ta dva izvora.

## 2.2. Proces selekcije zaposlenika

Nakon što se procijeni koliki je broj zaposlenika uopće potreban u određenom poduzeću, te koji je njihov profil, na temelju planiranog se raspisuje natječaj za posao. Natječaj za posao se objavljuje javno, na oglasnim pločama raznih institucija, zatim na web stranicama poduzeća i stranicama specijaliziranim za traženje posla. U natječaju se navodi profil traženog zaposlenika, uvjeti kojima mora udovoljavati, navode se znanja i iskustvo koje se zahtjeva i sve ostalo što poslodavci smatraju bitnim.

Osobe koje se apliciraju na natječaj za posao, moraju poslodavcu priložiti svoj životopis. Životopis se može definirati kao „kratak i precizan napisan tekst kojim se opisuju osobna dostignuća na obrazovnom i praktičnom planu, prethodno radno iskustvo, specifična znanja, te vještine i osobine koje su važne prilikom prijave za neki posao“<sup>3</sup>. Životopis se uvijek obavezno prilaže svakoj prijavi za posao, jer se iz njega mogu iščitati osnovne informacije o kandidatima, njihovim znanjima i kompetencijama, a ponekad se može i vidjeti sama motiviranost kandidata na prijavu za posao. Životopis predstavlja prvi kontakt s poslodavcem, obzirom da se često na temelju životopisa kandidata vrši predselekcija, odnosno odabir kandidata koji ispunjavaju uvjete navedenog radnog mjesta. Prilikom pisanja životopisa, svaki kandidat bi trebao voditi računa o sljedećim pravilima<sup>4</sup>:

- kada se u životopisu navode informacije koje se odnose na obrazovanje te na radno iskustvo, te informacije trebaju biti posložene kronološkim redoslijedom, na način da najnoviji podaci budu na vrhu;
- životopis treba biti napisan jednostavnim jezikom, mora biti čitak i pregledan;
- u životopis ne treba stavljati nepotrebne informacije koje nisu relevantne za posao za koji se kandidat prijavljuje;
- s obzirom na to da poslodavci primaju veliki broj životopisa te nemaju vremena čitati detaljno, preporuča se da životopis ne bude duži od jedne do dvije stranice, zato je jako bitno dati samo precizne i važne informacije;
- korisno je razmisliti o tabličnom prikazu životopisa jer je pregledniji i razumljiviji;

---

<sup>3</sup> Savjeti za pisanje životopisa, Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11146>, (23.1.2015)

<sup>4</sup> Kako napisati životopis, <http://www.zivotopis.hr/karijera/kako-napisati-zivotopis/>, (23.1.2015)

- naslove cjelina mogu se istaknuti (podebljavanjem, podvlačenjem ili kurzivom) pri čemu je važno slijediti isti stil (font i format teksta).

Uz životopis se nerijetko prilaže i preporuka, koja nije obvezna, ali je poželjna, jer u njoj osoba koja pozna kandidata ocjenjuje njegove profesionalne i lične sposobnosti, te ga na neki način „hvati“ i preporučuje. Formalno, preporuka se može definirati kao „dokument koji određena osoba izdaje u obliku dopisa poslodavcu u kompaniji, odnosno instituciji gdje se kandidati prijavljuju za posao“<sup>5</sup>. Važno je napomenuti kako preporuka može znatno povećati šanse za zaposlenje, pogotovo ako je napisana od strane osobe koja se cijeni u poslovnom svijetu. Međutim, kada je riječ o preporukama, ovdje postoje i specifični problemi, jer su uglavnom preporuke napisane toliko pozitivno, moglo bi se čak i reći da su „prenapuhane“ pa je stoga teško razaznati dali je kandidat uistinu toliko dobar. Ovaj problem s preporukama ima dva uzroka<sup>6</sup>:

- kao prvo, kandidat sam odabire tko će mu napisati preporuku, stoga je logično da će on odabrati samo one osobe koje o njemu imaju najbolje mišljenje, s kojima je u dobrom odnosu i slično;
- kao drugo, kako oni koji pišu preporuke nikada ne mogu biti sigurni tko će čitati pisma, mogu se bojati da bi im se davanje štetnih informacija o nekome moglo obiti o glavu.

Nakon što je natječaj zatvoren, na temelju pristiglih prijava koje sadržavaju životopise, preporuke i slično, slijedi prva, „gruba“ selekcija kandidata na temelju onoga što su naveli u prijavama. Odabrane kandidate se poziva na usmeni razgovor.

Intervju se može definirati kao „razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje“<sup>7</sup>. Intervju se provodi kako bi poslodavac prikupio podatke o tome je li, i u kojoj mjeri osoba prikladna za neko radno mjesto, koliko ga je u stanju dobro obavljati, koliko je za to motivirana. Isto tako, putem intervjua se može kandidatu dati još više podataka o radnom mjestu, očekivanjima i slično, kako bi kandidat mogao odlučiti je li spreman prihvatiti taj posao. Putem razgovora se može kod intervjuirane osobe dobar opći dojam o poduzeću - organizaciji. Naime, kao i svaka

---

<sup>5</sup> Preporuke, <http://abecedakarijere.ba/trazite-posao/preporuke.html>, (15.01.2015)

<sup>6</sup> Par. Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str.194

<sup>7</sup> Ibid. str, 192

druga djelatnost poduzeća koja će uključivati kontakte s javnošću i to je prigoda za utjecanje (bilo pozitivno, bilo negativno) na image poduzeća<sup>8</sup>.

Postoji mnogo podjela različitih tipova intervjuja, ali može se reći da su danas u uporabi najčešće slijedeće dvije vrste<sup>9</sup>:

- Strukturirani intervju – on se vodi po prethodno točno utvrđenom planu. Svim kandidatima postavljaju se ista pitanja. Držeći se toga plana intervjuer održava kontrolu nad procesom tako da sustavno prikuplja sve potrebne informacije.
- Nestrukturirani intervju – suprotnost je od strukturiranog, dakle u njemu nema prethodno utvrđenih pitanja, ispitivač postavlja najviše otvorena pitanja u kojima kandidati pričaju o svojim prethodnim radnim iskustvima i slično. Ovakva vrsta ispitivanja omogućava opušteniju atmosferu, ali isto tako stvara prostor za brojne pogreške, jer ispitivač može razviti subjektivnost prema osobama sličnima sebi.

Nakon razgovora, odabrane osobe se poziva na probni rok i na testiranje, kako bi se još bolje i detaljnije, te na konkretnim zadacima i primjerima utvrdila njihova sposobnost i primjerenost za traženo radno mjesto.

Probni rok ili probni rad predstavlja vrijeme u kojem poslodavac može utvrditi udovoljava li radnik svojim stručnim i drugim sposobnostima potrebama radnog mjesta za koje je sklopio ugovor o radu, a vrijeme probnog rada ne smije trajati dulje od šest mjeseci<sup>10</sup>. Na probnom radu poslodavac se može najbolje uvjeriti kako se kandidat snalazi u radnoj okolini, te kojim znanjima raspolaže, hoće li se brzo uklopiti u radnu rutinu i slično.

Još jedna važna metoda selekcije kandidata jest testiranje, i ono može biti provedeno na jako puno načina. Jedan od načina testiranja su testovi kognitivne sposobnosti. Oni razlikuju pojedince prema njihovim mentalnim sposobnostima. „Kognitivna sposobnost ima puno različitih aspekata, a tri dominantna aspekta su verbalno razumijevanje, koje se odnosi na sposobnost osobe da razumije i koristi pisani i govorni jezik. Kvantitativna sposobnost obuhvaća brzinu i točnost kojom netko može riješiti aritmetičke probleme svih vrsta. Sposobnost zaključivanja, u širem smislu, odnosi se na sposobnost osobe da otkrije rješenja mnoštva različitih problema“<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Što je intervju i čemu služi, <http://www.posao.hr/clanci/savjeti/testiranje-i-intervju/sto-je-intervju-i-cemu-sluzi/2805/>, (15.01.2015)

<sup>9</sup> Tipovi intervjuja i njihova vrijednost, <http://www.posao.hr/clanci/savjeti/testiranje-i-intervju/tipovi-intervjua-i-njihova-vrijednost/2803/>, (15.01.2015)

<sup>10</sup> Zakon o radu, Narodne novine, br. 38/95, 54/95, 65/95, 17/01 i 82/01

<sup>11</sup> Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 196

Sljedeća vrsta testiranja jest test osobnosti. Iz ovih testova se može vidjeti kakvi su pojedinci. Postoji pet uobičajenih aspekata osobnosti<sup>12</sup>: ekstrovertiranost, prilagodljivost, ugodnost, savjesnost i radoznalost.

**Tablica 1.** Pet glavnih dimenzija upitnika osobnosti

|                       |                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ekstrovertnost</b> | <b>Društven, samosvjestan, govorljiv, izražajan</b>                                |
| <b>Prilagodba</b>     | Emocionalno stabilan, ne-depresivan, siguran, zadovoljan                           |
| <b>Ugodnost</b>       | Pristojan, povjerljiv, dobre prirode, tolerantan, sklon suradnji, sklon opraštanju |
| <b>Savjesnost</b>     | Pouzdan, organiziran, postojan, temeljit, orjentiran prema uspjehu                 |
| <b>Radoznalost</b>    | Znatiželjan, domišljat, umjetnički osjetljiv, širokih interesa, šaljiv             |

Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 196

U tablici su prikazane glavne dimenzije upitnika osobnosti. Tako ekstrovertnim osobama pripadaju osobine društvenosti, samosvjesnosti, izražajnosti, dok savjesnim osobama pripadaju osobine pouzdanosti, organiziranosti, temeljitosti itd.

Postoji još jedna vrsta testova, a to su testovi uzoraka posla. Ovakva vrsta testova je napravljena pojedinačno za svaki različiti posao u svakom poduzeću. Ovakva vrsta testova inače pokazuje veliki stupanj valjanosti s obzirom na kriterij. Naravno, i ova metoda ima nedostataka. Ovakvi su testovi usmereni na osebnost posla, stoga je sposobnost uopćavanja niska. Isto tako, ovakvi su testovi dosta skupi jer za svaki posao treba napraviti novi test, a i oblik im je nestandardiziran, pa predstavljaju trošak za kompaniju.

Sada, nakon što su se navele neke klasične metode selekcije, valjalo bi spomenuti i neke suvremene, nekonvencionalne metode provjere kandidata, u koje se ubrajaju sljedeće<sup>13</sup>:

- poligrafska ispitivanja;
- grafološka analiza;
- testiranje na drogu;

<sup>12</sup> Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb., str. 196

<sup>13</sup> Ibid., str. 198

- astrologija.

Poligrafska ispitivanja su ispitivanja koja na temelju fizioloških reakcija (kucanje srca, krvni tlak, brzina i dubina disanja, galvanska reakcija kože itd.) nastoje utvrditi istinitost izjava koje osoba daje. Danas je uporaba poligrafskih ispitivanja zabranjena, a umjesto njih se danas koriste testovi poštenja tipa papir-olovka. Njihova je svrha prepoznati kandidate koji imaju sklonost krađi i drugim oblicima nepoštenog ili kontraproduktivnog radnog ponašanja. Testovi poštenja tipa papir-olovka obično izravno pitaju kandidate o njihovim stavovima prema krađi ili njihovim prijašnjim iskustvima s krađom.

**Tablica 2.** Primjer pitanja iz testova poštenja

- 1. Je li u redu uzeti nešto od tvrtke koja zarađuje prevelik profit?**
- 2. Krađa je samo način dobivanja svog pravednog dijela**
- 3. Kada dućan ima prevelike cijene za svoje potrošače, je li u redu promijeniti cjenovne oznake na robu?**
- 4. Kada biste mogli ući u kino bez plaćanja, biste li to napravili?**
- 5. Je li u redu zaobići zakon ako ga time ne kršite?**

Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 199

U tablici iznad su prikazani neki primjeri pitanja koja se postavljaju prilikom testova poštenja. Međutim, i ovakva vrsta testiranja ima brojne nedostatke, prvenstveno zato jer kandidati mogu jednostavno „varati“ i na taj način doći do prolaznosti. „Nije međutim jasno da to utječe na valjanost predviđanja izvedenih iz takvih testova, to jest, čini se da unatoč ovoj ugrađenoj sklonosti, rezultati testa predviđaju buduću krađu. Dakle, učinak varanja nije dovoljno velik da bi smanjio valjanost testa“<sup>14</sup>.

Danas smo svjedoci sve većoj uporabi droge koja ima štetne posljedice kako za opće, tako i za radno ponašanje. Slijedom toga, raste potreba organizacija da u proces selekcije uključe i testiranje na različite droge. O ovom problemu svjedoči i sljedeća informacija: „Doista, 79% generalnih direktora najboljih 1000 tvrtki po časopisu Fortune navelo je zlouporabu droga kao značajan problem u svojim organizacijama, a 50% srednjih i velikih tvrtki testira kandidate na uporabu droge“<sup>15</sup>. Ovi testovi imaju vrlo veliku pouzdanost, zato što

<sup>14</sup> Par. Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 199

<sup>15</sup> Ibid, str. 199

su fizička svojstva droga vrlo podložna kemijskim testiranjima, pa su i sami testovi uistinu valjani. Na rezultate testova na drogu kandidati bi trebali imati mogućnost žalbe ili barem ponovnog testiranja. Isto tako, s obzirom na osjetljivost ove teme, rezultate bi trebalo držati strogo povjerljivima. Ako se ovakvi testovi provode kod tekućih zaposlenika, tada program mora biti dio šireg organizacijskog programa koji omogućuje rehabilitacijsko savjetovanje.

Još jedna od metoda selekcije zaposlenika, a ubraja se među alternativne, jest grafologija. To je postupak analize rukopisa koji se temelji na činjenici da je rukopis relativno stalan i prepoznatljiv. Međutim, kakve to veze ima sa selekcijom? Dakle, polazište njezine uporabe u selekcijske svrhe jest uvjerenje grafologa da rukopis otkriva neke karakteristike ličnosti na temelju kojih se može zaključiti o ponašanju osobe.

Za kraj će se još spomenuti vrlo diskutabilna metoda, a to je astrologija. Kod ove metode se na temelju astroloških predviđanja određuje osobnost i ponašanje zaposlenika, dakle na temelju kretanja zvijezda i planeta pri rođenju.

### **2.3. Uvođenje u posao**

Nakon što je odjel za ljudske resurse odabrao kandidata koji po njihovom mišljenju zadovoljava sve uvjete za traženo radno mjesto, potrebno ga je uvesti u posao, upoznati sa novom radnom okolinom, način na koji funkcionira organizacija itd. Nerealno je vjerovati da će svi novi zaposlenici imati vještine i sposobnosti potrebne da odmah obavljaju zadaće na određenom nivou.

Nakon što je poslodavac kroz intervju stekao sliku o sposobnostima zaposlenika, treba identificirati što bi trebao znati nakon osposobljavanja. Treba uključiti faktore kako brzo, kako točno ili po kojim standardima trebaju određene zadaće biti izvršene. Potrebno je osigurati da su koraci ili procedure u logičnom i točnom poretku. Svi potrebni materijali i alati trebaju biti dostupni. Kroz program uvođenja u posao novim se zaposlenicima daju osnovne informacije o sljedećim stvarima<sup>16</sup>:

- njihovim pravima i obvezama na radnom mjestu
- internim dokumentima
- zakonskoj legislativi koju moraju primjenjivati na svom radnom mjestu i koju poslodavac mora primjenjivati
- pravilima i procedurama koje se primjenjuju u Agenciji

---

<sup>16</sup> Vodič kroz politike i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kapaciteti/Vodic%20kroz%20politike%20i%20procedure%20za%20upravljanje%20LJP.pdf>, (23.1.2015)

- njihovom neposrednom radnom okruženju
- njihovom načinu uklapanja u tvrtki
- utjecaju njihova rada na rad drugih radnika i drugih ustrojbenih jedinica.

Uvođenje radnika u posao ima za svrhu osigurati njegovo učinkovito uključivanje u radno okruženje i radne procese. Osim što novi radnik dobiva na ovaj način kompletnu sliku o poduzeću, on uvođenjem u posao također mora razumjeti cjelokupno poslovanje poduzeća, svoju ulogu i zadaću u njemu te dobiti sliku očekivanja poslodavca od njega. Prilikom provedbe programa uvođenja u posao ne smije se ostaviti prostora za nejasnoće ili nedostatak razumijevanja novog radnika odnosno treba ga provoditi tako da novi radnik stekne osjećaj „pripadnosti“ poduzeću što znači da ga se potpuno integrira u tim, postigne visoka razina motiviranosti, da se poveća učinkovitost potpuno koristeći sve svoje radne kapacitete. „Politika uvođenja novog radnika u posao podrazumijeva pružanje mu svih potrebnih informacija kroz provedbu izrađenog plana i programa uvođenja novog radnika u posao“<sup>17</sup>.

Naravno, radnik ima kontrolu nad provođenjem onoga što je planom i programom propisano. Zna sadržaj, zna osobe koje su zadužene za provođenje i unutar predviđenog okvira može organizirati i vrijeme u kojem će se plan provoditi. Plan aktivnosti uvođenja u posao uključuje tri glavna elementa<sup>18</sup>:

- informacije koje treba reći novim zaposlenicima
- osobe koje im to trebaju reći
- vrijeme kada im to treba reći.

Programom uvođenja novog radnika u posao mora ga se upoznati sa sljedećim kategorijama informacija<sup>19</sup>:

- organizacijske informacije
- proceduralne informacije
- informacije o poslu
- tehničke informacije
- informacije o timu.

---

<sup>17</sup> Vodič kroz politike i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kapaciteti/Vodic%20kroz%20politike%20i%20procedure%20za%20upravljanje%20LJP.pdf>, (23.1.2015)

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

Organizacijske informacije uključuju informacije o poduzeću kao što su: struktura, veličina, povijest, zadaće i područje rada. Na temelju ovih informacija radnik može dobiti jasnu sliku o poduzeću u kojemu će raditi.

Proceduralne informacije obuhvaćaju informacije koje se odnose na procedure provedbe radnih procesa u poduzeću, a koje se tiču svih radnika. Informacije koje treba pružiti novom radniku uključuju i sljedeće<sup>20</sup>:

- radno vrijeme;
- plaćeni i neplaćeni dopust;
- pravila za ulazak i napuštanje službenih prostorija.
- procedure za protupožarnu zaštitu i zaštitu na radu;
- struna usavršavanja, putovanja
- isplate plaće,
- evidenciju radnog vremena.

Informacije o poslu su informacije koje novi radnik mora znati kako bi mogao učinkovito obavljati svoj posao. Informacije koje treba pružiti novom radniku su<sup>21</sup>:

- opis njegova radnog mjesta s detaljnim opisom područja i zadaća u kojima se očekuju rezultati
- očekivane odgovornosti na tom radnom mjestu
- opis zadaća radnog mjesta
- planovi stručnog usavršavanja i osposobljavanja.

Radnika također treba upoznati sa nekim tehničkim informacijama, a koje se odnose na raspored prostorija, mjesto toaleta, distribucije materijala i sl.

Informacije o timu su informacije koje pomažu novom radniku razumjeti radne procese i tehnologiju njihova izvršenja a koji se obavljaju radom u skupinama te njegovu lakšem uklapanju u timski rad.

Inače, pri zapošljavanju, svakom novom radniku imenuje se mentor. Mentor daje informacije o radu, poslovnim procesima, specifičnim stručnim područjima, poslovima i dokumentima. Osim mentora ključna osoba zadužena za uvođenje u posao je voditelj ustrojstvene jedinice, kao i voditelj ljudskih potencijala.

---

<sup>20</sup> Vodič kroz politike i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kapaciteti/Vodic%20kroz%20politike%20i%20procedure%20za%20upravljanje%20LJP.pdf>, (23.1.2015)

<sup>21</sup> Ibid

Voditelj odjela nadležnog za upravljanje ljudskim potencijalima pruža informacije o ugovoru o radu, mirovinskom i zdravstvenom osiguranju, planovima stručnih usavršavanja, planovima sistematskih pregleda, pravima radnika na ostvarivanje plaćenog i neplaćenog dopusta, i sl., upoznaje novog radnika s internim aktima, kao i mjerama sigurnosti.

Izravno nadređeni voditelj je osoba koja ima najveći interes da uvođenje u posao bude učinkovito i odgovorna je da se radniku osigura postizanje ravnoteže između poslovnih, osobnih i skupnih čimbenika. Osim toga on ima ključnu ulogu u pružanju informacija o odjelu, organizaciji rada unutar odjela, ali i u cijelom poduzeću.

Možda najvažnija osoba prilikom uvođenja radnika u posao jest njegov mentor. Ravnatelj ovlašćuje mentora, koji novom radniku treba prezentirati sve postupke, pravila i procedure koje se primjenjuju u provedbi zadaća ustrojstvene jedinice. Ravnatelj pak daje informacije novom radniku o svim zadaćama poduzeća.

Uvođenje u posao novog radnika je proces koji počinje s provedbom odmah po početku rada u poduzeću. Ugovorom o radu ugovara se vrijeme probnog roka nakon čega se novom radniku imenuje mentor koji provodi program uvođenja i prenosi potrebne informacije radniku, ali i prati njegov rad te na kraju probnog roka daje ocjenu njegovog rada. Vremenom uvođenja u posao upravlja mentor koji prema spremnosti i motiviranosti novog radnika procjenjuje dinamiku prijenosa informacija.

## **2.4. Ocjenjivanje uspješnosti na radu**

Unutar informacijskog sustava praćenja ljudskih resursa, sadrži se i evidencija ocjenjivanja radnika od strane neposrednog voditelja. Ocjenjivanjem uspješnosti na radu se može utjecati na zaposlenikove karakteristike, ponašanja ili rezultate. Uspješnost se može mjeriti na relativni način, kada se prave sveobuhvatne usporedbe između uspješnosti pojedinca. Osim toga, moguće ju je ocjenjivati i putem sljedećih metoda i tehnika<sup>22</sup>:

- Metoda usporednog pristupa;
- Metoda pristupa temeljenog na osobinama;
- Metoda pristupa temeljenog na ponašanju;
- Metoda pristupa temeljenog na rezultatima;
- Kvalitativni pristup.

Usporedni pristup upravljanju uspješnosti sastoji se od tehnika koje zahtijevaju

---

<sup>22</sup> Par. Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb str. 284

usporedbu uspješnosti pojedinca s uspješnosti drugih<sup>23</sup>. Ovaj pristup obično koristi neki sveobuhvatni pristup uspješnosti ili vrijednosti pojedinca, i teži razvijanju nekog rangiranja pojedinaca u danoj radnoj grupi. Usporedni pristup mjerenju uspješnosti je uspješno sredstvo kada je glavna svrha sustava razlikovanje uspješnosti zaposlenika.

Pristup upravljanju uspješnosti temeljen na osobinama usredotočuje se na stupanj do kojeg pojedinci imaju neke osobine koje se smatra potrebnima za uspjeh tvrtke. Metode koje koriste ovaj pristup definiraju niz osobina – poput inicijative, vodstva i natjecateljski dug – i prema njima procjenjuju pojedince.

Pristup upravljanju radnom uspješnosti temeljen na ponašanju definira ponašanja koja zaposlenik mora pokazati da bi bio uspješan u poslu. Različite metode definiraju ova ponašanja i potom od menadžera zahtijevaju procjenu stupnja do kojeg ih zaposlenici pokazuju.

Metoda temeljena na rezultatima se usredotočuje na upravljanje objektivnim, mjerljivim rezultatima posla ili radne grupe. Osim toga, pretpostavlja da se subjektivnost može ukloniti iz procesa mjerenja i da su rezultati najbliži pokazatelj nečijeg doprinosa učinkovitosti organizacije. Jedna od prednosti pristupa temeljenog na rezultatima je ta što minimalizira subjektivnost oslanjajući se na objektivne, prebrojive pokazatelje uspješnosti. Stoga je obično vrlo prihvatljiv menadžerima i zaposlenicima. Druga je prednost što povezuje rezultate pojedinca sa strategijama i ciljevima organizacije.

Dvije temeljne karakteristike kvalitativnog pristupa su orijentacija na klijente i preventivni pristup greškama. Povećanje zadovoljstva klijenata je primarni cilj kvalitativnog pristupa. Klijenti mogu biti unutar i izvan organizacije. Sustav upravljanja uspješnošću oblikovan s jakom orijentacijom na kvalitetu može<sup>24</sup>:

- Naglasiti procjenu kako faktora osobe tako i faktora sustava u sustavu mjerenja.
- Naglasiti da menadžeri i zaposlenici rade zajedno na rješavanju problema uspješnosti.
- Uključiti unutarnje i vanjske klijente u postavljanje standarda i mjerenje uspješnosti.
- Korisiti višestruke izvore za procjenu faktora osoba i sustava.

Statističke tehnike procesa kontrole vrlo su važne u kvalitativnom pristupu. Ove tehnike pružaju zaposleniku objektivno sredstvo za prepoznavanje problema i potencijalna rješenja. Ove tehnike uključuju analize tijeka procesa, dijagrame uzroka i posljedica, Paretove dijagrame, kontrolne dijagrame, histograme i dijagrame rasipanja.

---

<sup>23</sup> Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 284

<sup>24</sup> Ibid., str. 296

### 3. Pravo na rad i ljudska prava u vezi s radom

U današnje vrijeme pravo na rad i radnička prava imaju glavnu ulogu u ostvarenju ljudske sigurnosti, upravo jer društvena i gospodarska sigurnost predstavlja važan aspekt ljudske sigurnosti. Ljudi koji na žalost nemaju mogućnost raditi ovisni su o socijalnoj pomoći, ili nemaju nikakvih izgleda.

Isto tako, rad omogućava zadovoljenje osnovnih potreba, ali to i dalje nije dovoljno za povećanje ljudske sigurnosti, stoga se može reći da pravo na rad kao standard ljudskih prava seže puno dalje od samog preživljavanja. Prava radnika osiguravaju pristojne uvjete rada, ali i štite od diskriminacije i izrabljivanja na radnom mjestu. Rad isto tako ne smije samo osigurati preživljavanje i blagostanje, nego je također povezan s odnosom i sudjelovanjem čovjeka u društvu.

Pitanje rada je također usko povezano sa samoodređenjem, samopoštovanjem, samoostvarenjem, a time i s ljudskim dostojanstvom. „Opasni, nezdravi ili nepravični uvjeti rada, nezaposlenost i zabrana radničkih sindikata, osim što vode osobnoj nesigurnosti, također uzrokuju nemire i na taj način stvaraju nesigurnost i nestabilnost u društvu“<sup>25</sup>. Zbog tih razloga promicanje standarda dostojnog rada bez izrabljivanja predstavlja preduvjet za povećanje ljudske sigurnosti.

U suvremenom dobu, u vrijeme nove globalne ekonomije može se reći da su najtraženiji visoko specijalizirani radnici, za koje je poželjno da imaju dobro obrazovanje, te da su visoko motivirani, spremni na fleksibilnost u poslu i prilagođavanje trenutnim zahtjevima tržišta. Sve ovo dovodi do velikog stresa te promjenjivim uvjetima rada jer su tehnološke i strukturalne promjene postale sve više ubrzane. Danas je sve više ljudi zaposleno na nepuno radno vrijeme, te se suočavaju s nesigurnim radnim uvjetima. U tom smislu globalizacija razotkriva duboke socijalne razlike između ljudi s obrazovanjem, vještinama i pokretljivošću koji im omogućuju uspjeh u integriranoj svjetskoj ekonomiji, i ljudi koji nemaju takve uvjete. Te nove nejednakosti i nesigurnosti vode napetostima između različitih sektora društva.

Danas postoje brojni problemi koji se tiču ljudskih prava u vezi s radom, a ogledaju se u iskorištavanju radne snage, njihovom potplaćivanju i „mučenju“, što se sve zajedno u današnje vrijeme može nazvati modernim ropstvom. Najpoznatiji oblici modernog ropstva su:

---

<sup>25</sup> Ljudska prava u svijetu rada, [http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user\\_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf](http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf), (23.1.2015)

- Zadužni rad, koji pogađa najmanje 20 milijuna ljudi u svijetu<sup>26</sup>. Ljudi postaju žrtvama zadužnog rada tako što uzimaju, ili budu navedeni na prijevaru da uzmu zajam, a da bi ga otplatili, budu prisiljeni da rade prekovremeno tijekom cijele godine, i to svakog dana. Za svoj rad ovako nasamareni ljudi dobivaju samo najosnovniju hranu i sklonište, međutim oni često ne uspijevaju otplatiti svoj zajam stoga se on prenosi i na nekoliko sljedećih generacija.
- Prisilni rad pogađa ljude koji su vrbovani od strane vlade, političkih stranaka ili privatnih osoba, i to uglavnom pod prijetnjom nasilja ili drugih kazni i ucjena.
- Dječji rad se odnosi na djecu koja rade u nepravednim ili opasnim uvjetima. Danas u čitavom svijetu deseci milijuna djece rade puno radno vrijeme, što im uskraćuje i nepravedno oduzima vrijeme za školu, igru kao i osobni i društveni razvoj.
- Komercijalno seksualno iskorištavanje djece odnosi se na to da se djecu iskorištava i prisiljava na prostituiranje, pornografiju i slične užase. Ovakva djeca su često oteta, kupljena ili preprodana u seksualno tržište.
- Trgovina ljudima uključuje prijevoz ili trgovinu ljudima, a ponajviše se odnosi na žene i djecu, naravno uz primjenu sile ili prijevare. Žene migrantice su potom prisiljene na rad u kući ili se moraju prostituirati.
- Prisilni brak također spada u jedan od oblika modernog ropstva, a on pogađa žene i djevojčice koje su udane bez prava na izbor, a potom su prisiljene na život proveden u služanju, i to sve popraćeno fizičkim nasiljem.
- Tradicionalno ili "vlasničko" ropstvo uključuje klasičnu kupnju i prodaju ljudi, gdje se ljude otima iz njihovih domova, nasljeđuje ili poklanja.

Nakon što su se mogli vidjeti primjeri kršenja ljudskih prava u pogledu rada, može se shvatiti koja je važnost poštivanja istih. Međutim, osim navedenih primjera, ljudska prava se također krše kada se radnike izlaže lošim uvjetima rada, poput nezdravog ili opasnog mjesta rada ili eksploatirajućeg radnog vremena. Također treba još napomenuti vezu između ljudskog dostojanstva, ljudske sigurnosti i dostojnih uvjeta rada.

Kako bi svijet odgovorio na sve ove probleme koji se javljaju u vezi s kršenjem ljudskih prava, osnovana je 1919. godine Međunarodna organizacija rada. „Njezino osnivanje odraz je rastućeg nastojanja na socijalnim reformama nakon Prvog svjetskog rata“<sup>27</sup>. Temelj ove organizacije je snažno uvjerenje da siromaštvo ugrožava napredovanje i sigurnost

<sup>26</sup> Ljudska prava u svijetu rada, [http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user\\_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf](http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf), (23.1.2015)

<sup>27</sup> Ibid

svugdje, a cilj joj je poboljšanje uvjeta za radnike u cijelom svijetu, bez diskriminacije u pogledu rase, roda ili društvenog podrijetla. Mogu se navesti sljedeće zadaće Međunarodne organizacije rada:

- oblikuje politiku i programe za promicanje temeljnih ljudskih prava, poboljšanje uvjeta rada i života te povećanje prilika za zaposlenje;
- utvrđuje međunarodne standarde (konvencije i preporuke) u ovim područjima te prati njihovu nacionalnu primjenu;

Međunarodna organizacija rada izradila je nacрте oko 180 konvencija, postavljajući standarde u područjima uvjeta rada, sigurnosti i zdravlja na radu, socijalnog osiguranja, politike zapošljavanja, stručne izobrazbe i zaštite žena, migranata i starosjedilačkih naroda

Za kraj ovog poglavlja važno je napomenuti da pravo na rad trebaju imati svi, ali isto tako da se treba poštivati ljudsko dostojanstvo te da za svaki rad radnik treba biti pravedno nagrađen, a ne potplaćen ili iskorištavan. Ljudska prava na rad se krše svakodnevno, te osim najgorih mogućih slučajeva koji su navedeni u ovom poglavlju, prava na rad se krše i na način da su neke skupine ljudi nepravedno zakinite te ne uspijevaju dobiti priliku za rad i dokazivanje. Pri tome se misli na teško zapošljive skupine kao što su mladi bez radnog iskustva, starije osobe, osobe koje pripadaju određenim nacionalnim manjinama i slično. Upravo će se na tim teško zapošljivim, ranjivim skupinama bazirati sljedeće poglavlje.

## 4. Zapošljavanje socijalno isključenih skupina

Bez obzira na stanje gospodarstva, na tržištu rada uvijek postoje skupine teže zapošljivih osoba koje su često povezane zajedničkim sociodemografskim karakteristikama. Ovisno o stanju gospodarstva u zemlji, odnosno stopi nezaposlenosti, broj i veličina tih skupina su različiti. U vrijeme masovne nezaposlenosti broj skupina je veći, a i same su skupine veće.

### 4.1. Mladi bez radnog iskustva

Jedan od zastrašujućih problema s kojim se podjednako suočavaju razvijene zemlje i zemlje u razvoju, predstavlja veliki broj nezaposlenih mladih ljudi, koji i dalje raste. "U svijetu je 2014. godine posao tražilo oko 74 milijuna mladih ljudi u dobi od 15 do 24 godine. Stopa nezaposlenosti mladih pritom je gotovo tri puta viša od stope nezaposlenosti starijih od 24 godine života"<sup>28</sup>.

Najteže pronalaze posao mladi bez završene srednje škole, dok s druge strane, barem u teoriji, diploma visokog obrazovanja u pravilu otvara mogućnost značajno bržeg i lakšeg nalaženja trajnijeg zaposlenja.

Što se tiče pozicije mladih pri pronalasku posla, najviše su ugrožene sljedeće skupine mladih osoba<sup>29</sup>:

- Mladi Romi – oni su u najslabijoj startnoj poziciji, a slijede djeca roditelja nižeg obrazovanja i socioekonomskog statusa koja se po svim kriterijima češće susreću s problemima u početku karijere.
- Mladi koji su odrasli u manjim i seoskim naseljima – također su ugrožena skupina, jer se pokazalo da u prosjeku rade na manje kvalitetnim poslovima, te osim toga u istočnoj Hrvatskoj jako teško pronalaze posao. Mladi pripadnici drugih etničkih manjina većinom žive u istočnoj Hrvatskoj pa tako dijele i iste probleme sporijeg nalaženja posla i niže plaće.
- Djeca imigranata – oni uglavnom rade u lošijim zanimanjima, ali mladi koji su sami ili uz roditelje imigrirali iz druge zemlje (većinom BiH) ne prolaze ništa lošije od onih rođenih u RH.

---

<sup>28</sup> MojPosao.net - Problem nezaposlenosti najviše pogađa mlade i žene <http://www.moj-posao.net/Vijest/74601/Problem-nezaposlenosti-najvise-pogadja-mlade-i-zene/2/#ixzz3PdVL5Uln>, (22.1.2015)

<sup>29</sup> Mladi između obrazovanja i školovanja, isplati li se školovati?, UNDP, dostupno na: [http://www.undp.hr/upload/file/231/115824/FILENAME/Nakon\\_skole\\_web.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/231/115824/FILENAME/Nakon_skole_web.pdf), (22.1.2015)

- Odrastanje u jednoroditeljskoj obitelji ili uz rastavljene roditelje također nosi nešto povećan rizik pri početku karijere u jednostavnim zanimanjima.
- Mladi koji su boravili u domovima za djecu ili udomiteljskim obiteljima, dakle koji uglavnom nisu mogli računati na roditeljsku potporu, također su češće radili na lošijim poslovima nego njihovi vršnjaci.
- Premda ne rade na lošijim poslovima kad uspiju naći posao, mladi sa zdravstvenim problemima ili invaliditetom posao nalaze sporije, a plaća koju ostvaruju je niža.

Po pitanju problema nezaposlenosti mladih, Europska unija je donijela program pod nazivom Garancija za mlade, a koji se primjenjuje i u Hrvatskoj. Ovaj program ima za cilj da sve osobe mlađe od 25 godina unutar četiri mjeseca od završetka školovanja ili gubitka prethodnog zaposlenja, dobiju kvalitetnu i konkretnu ponudu bez obzira na to jesu li prijavljeni na zavod za zapošljavanje ili ne<sup>30</sup>. Kvalitetna ponuda podrazumijeva ponudu za posao, praksu, pripravništvo ili za nastavak obrazovanja te mora biti prilagođena pojedinačnim potrebama i situaciji.

U Hrvatskoj se ova mjera počela provoditi prije dvije godine, točnije 1. srpnja 2013. godine te je paket mjera za mlade „Mladi i kreativni“ dopunio s dodatnih 11 mjera prvenstveno usmjerenih na mlade do 29 godina<sup>31</sup>. Mjere su usmjerene na podizanje kompetencija i pripremu mladih za zapošljavanje, a posebice jačanje i uključivanje mladih u poduzetništvo i razvoj organizacija civilnog društva kao sve značajnijeg dionika na tržištu rada. Naravno, ovaj program ne može garantirati posao, on samo predstavlja jednu pozitivnu strukturnu reformu koja prvenstveno treba omogućiti brzu aktivaciju mladih osoba u najkraćem mogućem roku, kako bi nastavili svoje obrazovanje ili ostali povezani s tržištem rada.

## 4.2. Starije osobe

Nezaposlenost starijih osoba se u posljednjih nekoliko godina ubrzano povećava. „U usporedbi s ostalim dobnim skupinama, radnici stariji od 50 godina imaju daleko veću stopu rasta nezaposlenosti“<sup>32</sup>. Ono što je najveći problem, jest do da kad ova skupina jednom izgubi posao, tada njihov status na tržištu rada redovito prelazi u dugotrajnu nezaposlenost, s vrlo malim šansama da se vrati u zaposlenost.

<sup>30</sup> Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, <http://www.mrms.hr/pitanje/sto-se-zapravo-mladima-garantira-putem-garancije-za-mlade-youth-guarantee/>, (23.1.2015)

<sup>31</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11698>, (24.1.2015)

<sup>32</sup> Kerovec, N. (2001): *Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi*, Revija za socijalnu politiku, svezak 8, br. 3, str.1

Danas, kada je ponuda radne snage daleko veća od njezine potražnje, ugroženim skupinama na tržištu rada treba posebna pomoć. Stoga je pri definiranju politike zapošljavanja na regionalnoj i nacionalnoj razini, starijim osobama potrebno posvetiti posebnu pozornost, u smislu provođenja posebnih programa za poticanje njihova zapošljavanja.

Europska unija je problem zapošljavanja starijih osoba prepoznala kao specifičan problem još prije tridesetak godina, kada se krenulo s inicijativama za poticanje zapošljavanja starijih osoba. „Vlada je počela na drugačiji način promišljati svoju politiku prema starijim radnicima, potaknuta ponajprije s dva značajna problema: starenjem stanovništva, što će donijeti probleme obnavljanja radne snage (za sada ponegdje još postoje rezerve u aktiviranju ženske radne snage), te visoke troškove za osiguravanje mirovina“<sup>33</sup>. Iz ovog su razloga vlade nekih zemalja povele akciju za borbu protiv diskriminacije i zaštitu starijih radnika.

Zbog masovnih programa ranijeg umirovljenja, poslodavci su izgubili neke visokostručne kadrove koje nije imao tko odmah zamijeniti, a što je rezultiralo gubitkom dragocjenih iskustava za kompaniju. Što se tiče radnika, njihov odlazak u najvećem slučaju nije bio dobrovoljan, ponajviše zato jer im se dohodak smanjio, s obzirom na to da su mirovine manje od plaća. Isto tako, smanjivanje dobi za umirovljenje utjecalo je na percepciju poslodavaca, smanjila se mogućnost napredovanja, smanjila se radna mobilnost i motivacija za rad, a stvorila se negativna klima za starije radnike. Stoga je politika ranog isključivanja iz radne snage ili napuštena ili se sve rjeđe primjenjuje.

Što se tiče iskustva nekih zemalja Europske unije u programu zadržavanja starijih radnika u svijetu rada, treba spomenuti primjerice Belgiju, gdje je kreiran poseban program premještanja starijih medicinskih sestara (preko 50 godina) na fizički manje zahtjevne poslove (organizacija transporta pacijenata, vođenje pacijenata kroz postupke pretraga prije operativnih zahvata itd.)<sup>34</sup>.

U Hrvatskoj ovaj problem nije privukao dovoljno pažnje, te poslodavci najčešće nisu zainteresirani za rješavanje ovog problema, posebice zato jer su uglavnom okupirani kratkoročnim ekonomskim preživljavanjem. „Njih ne zanima problem demografskog starenja nacije i problemi s radnom snagom što će se s tim u vezi uskoro pojaviti“<sup>35</sup>. Upravo bi se zbog njihove nezainteresiranosti, institucije koje se bave tržištem rada trebale nametati ovu temu i ukazivati na problem isključenosti starijih radnika, njihova socijalnog statusa, psihosocijalnih posljedica što ih takvo isključivanje uzrokuje i sl. Ovo pitanje je jako važno, jer kada je osoba

---

<sup>33</sup> Kerovec, N. (2001): *Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi*, Revija za socijalnu politiku, svezak 8, br. 3, str.1

<sup>34</sup> Ibid, str.1

<sup>35</sup> Ibid. str.1

prerano isključena iz poslovnog svijeta, ona ne gubi samo s materijalnog aspekta, već i iz socijalnog, odnosno društvenog, što znači da su im gubitkom posla u najvećem slučaju ograničene mogućnosti građenja socijalnih mreža, postizanja osobnog profesionalnog razvoja, dobivanja statusa ili stjecanja nekih prava iz socijalne sigurnosti.

### 4.3. Osobe sa invaliditetom

U otežanim gospodarskim uvjetima s problemom velike nezaposlenosti u općoj populaciji, osobe s invaliditetom vrlo se teško zapošljavaju. Osobe sa invaliditetom najčešće nemaju obrazovanje niti osposobljavanje u skladu s potrebama tržišta rada, posebice zato jer se uglavnom obrazuju i osposobljavanju za zanimanja koja nisu više tražena niti aktualna, također su informatički neobrazovani što je danas pri procesu zapošljavanja jako važno te predstavlja nepremostivu prepreku zapošljavanju.

Osobe sa invaliditetom su u zaista teškoj poziciji, one zadnje dobivaju posao te ga prve gube, dijelom zbog konkurencije “zdrave” radne snage, a neki puta i zbog predrasuda, negativnih stavova, samilosti, ignoriranja, omalovažavanja i sl. Stoga je neophodno raditi na tome da se promijeni stav društva te senzibilizira javnost u pogledu osoba sa invaliditetom na koje se gleda kao na skupinu koja se nije sposobna sama brinuti o sebi, nego zahtijeva permanentnu brigu šire društvene zajednice, koja im treba osigurati egzistenciju i zadovoljenost osnovnih životnih potreba. Osobe sa invaliditetom su tim više u teškoj poziciji, jer i kada se uspiju zaposliti, tada se suočavaju sa poteškoćama u zadržavanju radnog mjesta. U nastavku će se navesti nekoliko modela zapošljavanja osoba sa invaliditetom<sup>36</sup>:

- Radni centri - uključuju osobe s invaliditetom nakon završenog osposobljavanja, a radi stjecanja radnih navika i učenja određenih radnih operacija.
- Zaštitne radionice - u njima osobe s invaliditetom proizvode neke jednostavnije artikle i predmete za tržište i to uglavnom u suradnji s nekim drugim proizvođačima. U radionicama su naglašeni socijalizacijski sadržaji.
- Predprofesionalni centri - uključuju osobe s invaliditetom pred kraj njihova školovanja ili nakon što je ono završeno, a radi pripreme za rad na radnom mjestu, učenja izrade različitih predmeta, stjecanja radnih navika i usvajanja socijalizacijskih vještina.
- Profesionalni programi - odnose se na osposobljavanje za rad u određenim zanimanjima kojima će se kasnije baviti.

---

<sup>36</sup> Ergović, J. (2007): *Osposobljavanje za samostalan rad i zapošljavanje osoba s invaliditetom*, Ljetopis socijalnog rada, Vol.14, No.3, str. 604

- Radna obuka - instruktor na radnom mjestu obučava osobe s invaliditetom za rad na radnom mjestu na kojem se pretpostavlja nastavak zaposlenja nakon završetka radne obuke.
- Radionice domaće radinosti - mala privreda ili samozapošljavanje osoba s invaliditetom gdje jedna ili više osoba s invaliditetom osnivaju radionicu kod kuće, uz podršku i pomoć lokalne zajednice.
- Redovno zaposlenje - zapošljavanje osoba s invaliditetom na radnom mjestu u redovnim uvjetima ravnopravno s ostalim zaposlenicima.

Iskustva iz prakse pokazuju da se osobe s invaliditetom vrlo rijetko uspijevaju zaposliti i zadržati na radnom mjestu, te da većina navedenih modela zapošljavanja u stvarnosti nije dovela do manje nezaposlenosti osoba s invaliditetom.

„Osobama s invaliditetom treba osigurati zaposlenje, a to se prije svega odnosi na provedbu pravne legislative, te izjednačavanja mogućnosti za dobivanje posla s ostalim građanima“<sup>37</sup>. Potrebno je raditi na uklanjanju psiholoških i socijalnih prepreka, u smislu predrasuda. Zapošljavanje bi poboljšalo njihov materijalni status, povećalo bi zadovoljstvo vlastitim životom te omogućilo i potaknulo na samostalan život i zasnivanje vlastite obitelji.

Sve navedeno upućuje na to da je potrebno raditi na projektima zapošljavanja i osposobljavanja osoba s invaliditetom jer je to najbolji način skrbi o njima, a naravno da bi trebalo i poboljšati mehanizme kontrole provedbe već donesenih pravnih akata koji se tiču zapošljavanja osoba s invaliditetom, kako bi se zaista uvidjela njihova učinkovitost i djelotvornost.

#### **4.4. Romski narod**

„Cijela problematika romske nacionalne manjine veže se uz pitanje ljudskih prava, odnosno uz činjenicu da se Romima mnoga prava ne priznaju, premda Ustav kaže da su svi građani Republike Hrvatske pred zakonom isti. Tim neprovođenjem Ustavnih odredbi kao i Konvencija Ujedinjenih naroda, dolazi se u situaciju začaranog kruga, koji je isključivo na štetu Roma u Republici Hrvatskoj“<sup>38</sup>.

Kao i u vedini zemalja u regiji, Romi u Hrvatskoj suočavaju se sa teškom i višeslojnom socijalnom marginalizacijom, koja utječe na njihovu ekonomsku dobrobit,

<sup>37</sup> Leutar, Z., Babić, M., (2008): *Pravo na rad i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj*, Sociologija i prostor, Vol.46, No.2., str. 183

<sup>38</sup> Prijedlozi za provođenje nacionalnog programa za Rome po radnim skupinama, [http://www.umrh.hr/Novo/nacionalni\\_program.htm](http://www.umrh.hr/Novo/nacionalni_program.htm), (22.1.2015.)

pristup kvalitetnom obrazovanju, sudjelovanje u javnom životu, stanovanju te im je opdenito otežan pristupu šansama. „Iako čine 1% ukupnog stanovništva, Romi sudjeluju sa 13,56% među svim osobama koje primaju socijalnu pomoć, što znači 50% ukupne populacije Roma. Prema istraživanju nekadašnjeg Zavoda za obitelj, materinstvo i mladež, 89% Romskih kućanstava nema članova sa stalnim prihodima, a samo 6% ih je stalno zaposlenih. Procjene pokazuju da samo 10% Romske djece završi osnovnu školu, a u nekim studijima podaci o nepismenosti kreću se od 15,6% do 38,52%. Na posljertku, približno 10% Roma koji žive u Hrvatskoj nemaju hrvatsko državljanstvo, a 3% ne posjeduje ikakve dokumente o državljanstvu ili druge dokumente kojima se dokazuje status što uvelike utječe na njihov pristup osnovnim pravima i uslugama, formalnom zapošljavanju, zdravstvenom osiguranju itd. Od ukupnog broja registriranih Roma, samo je 7% starije od 50 godina“<sup>39</sup>.

Zapošljavanje Roma u Hrvatskoj predstavlja veliki problem, a posebice zbog osnovnog problema romske populacije koji se odnosi na ostvarivanje prava državljanstva te ostvarivanje prava na prebivalište. Također, valja istaknuti da su neki aspekti kršenja romskih prava uvriježeni u Hrvatskoj, upravo iz razloga što se prekršitelji ne sankcioniraju.

Kod romske populacije se može primijetiti da je nezaposlenost viša za osobe sa višim stupnjem obrazovanja što upućuje na teškoće sa kojima se romski radnici suočavaju u pronalaženju kvalificiranog zaposlenja. Upravo iz tog razloga se nezaposlenost treba pratiti prema stupnju obrazovanja, jer veće poteškoće u ugovaranju zaposlenja čak i nakon određenog stupnja obrazovanja, u usporedbi sa pripadnicima većinskog stanovništva, može ukazivati na diskriminaciju Roma pri zapošljavanju. Također jedan od razloga nezapošljavanja Roma su i životni uvjeti u naseljima u kojima žive (naselja bez vode, kanalizacije, grijanja, električne energije), i nepismenosti.

Konvencija o eliminaciji svih oblika rasne diskriminacije usvojena je u svjetlu Drugog svjetskog rata i besprimjernih okrutnosti protiv osoba određenog rasnog, etničkog i nacionalnog podrijetla, kao i u kontekstu borbe zemalja tzv. trećeg svijeta protiv rasnediskriminacije i kolonijalizma.

Po pitanju zaštite romskog naroda, donesena je Međunarodna konvencija o eliminaciji svih oblika rasne diskriminacije, koja utvrđuje pojam rasne diskriminacije i zahtjeva od država potpisnica da osude sve oblike rasne diskriminacije, bilo da se oni zasnivaju na: rasi, boji kože, podrijetlu ili nacionalnom ili etničkom podrijetlu i da razvijaju politiku eliminacije

---

<sup>39</sup> Nikolić, S., Škegro, M. (2008): *Okvir za praćenje desetljeća za uključivanje Roma*, UNDP, Zagreb, str. 4

rasne diskriminacije<sup>40</sup>. Države potpisnice moraju zajamčiti pravo svih na jednakost pred zakonom, kao i širok spektar ljudskih prava sadržanih u Međunarodnom dokumentu o ljudskim pravima.

Hrvatska se bori protiv diskriminacije Roma putem paketa mjera pomoći za nezaposlene osobe romske nacionalne manjine, u sklopu intervencija Javni radovi i Javni radovi – pojedinačni projekt. Naime, radi se o mjerama „Romi za Rome – financirano zapošljavanje u javnom radu“, te „Pomoć sebi i drugim Romima“.

Mjera „Romi za Rome“ ima za cilj postizanje integracije osoba romske nacionalne manjine na tržište rada putem društveno korisnog rada s ciljem poticanja i ublažavanja socijalnih posljedica nezaposlenosti te motivacije nezaposlenih na traženje posla. „Subvencija uključuje pokriveno troškove bruto plaće od 3.536,64 kuna mjesečno, te prijevoza u maksimalnom iznosu do 400 kuna, a namijenjena je osobama prijavljenima u evidenciju nezaposlenih u trajanju od 6 mjeseci“<sup>41</sup>.

Nadalje, mjera „Pomoć sebi i drugim Romima“ ima za cilj uključiti nezaposlene osobe romske nacionalne manjine u rad udruga i ustanova koje skrbe i imaju programe za osobe romske nacionalne manjine. I ovdje se subvencija odnosi na pokrivanje troškova bruto plaće u iznosu od 3.536,64 kuna mjesečno, te prijevoza u maksimalnom iznosu do 400 kuna. Ovi su poticaji namijenjeni nezaposlenim Romima sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem u skladu s programom javnog rada prijavljene u evidenciju nezaposlenih.

#### **4.5. Liječeni ovisnici**

Za kraj će se spomenuti još jedna vrlo specifična, ugrožena i marginalizirana skupina, a to su liječeni ovisnici. Naravno, poznato je da se oni teško uklapaju u društvenu sredinu nakon što završe sa liječenjem, i to zbog niza razloga, a jedan od njih je javno mišljenje o problemu ovisnosti o drogama, koje cijelu ovisničku populaciju marginalizira, stigmatizira i isključuje iz radne i školske sredine. Potpora obitelji također u velikom broju slučajeva nije zadovoljavajuća.

Osim što se nakon rehabilitacije vraćaju u sredinu u kojoj su se formirali kao ovisnici, nemaju adekvatno razvijene socijalne vještine, najčešće nisu dovoljno kvalificirani da bi konkurirali na tržištu rada što rezultira nezaposlenošću i velikom količinom slobodnog vremena što dovodi do manjka motivacije za održavanje apstinencije. Liječeni ovisnici su

---

<sup>40</sup> Ljudska prava za socijalne radnike u teoriji i praksi, <http://www.osce.org/hr/bih/110219?download=true>, (22.1.2015)

<sup>41</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Mjere za poticanje zapošljavanja Roma, <http://www.pokreniposao.hr/hzz-objavio-mjere-za-poticanje-zaposljavanja-roma/>, (22.1.2015)

psihički nestabilne osobe, te imaju nizak prag tolerancije na frustraciju, zbog čega se često slamaju pod pritiscima pa se i nakon uspješno odrađene rehabilitacije veliki broj ovisnika vraća starom stilu života. Zbog toga je potrebno osigurati što širu i sveobuhvatnu ponudu resocijalizacijskih sadržaja koji nude intenzivnu psiho-socijalnu potporu, kako bi se ovim osobama osigurala mogućnost resocijalizacije i aktivnog uključivanja u zajednicu. „Pod resocijalizacijom u najširem smislu se podrazumijeva bilo koji oblik društvenog uključivanja i afirmacije kroz različite aktivnosti vezane za sport, kulturu, rada i drugih društvenih djelatnosti“.<sup>42</sup>

Malo tko zna da u Hrvatskoj postoje državni poticaji ukoliko zaposle osobu koja je uspješno riješila problem s ovisnošću. Malo tko shvaća da dobivaju radnika koji želi raditi, koji se želi iskazati, a ni poticajna sredstva nisu mala. Riječ je o 30 tisuća kuna godišnje, ali papirologija koju treba ispuniti je glavni problem.

Naime, da bi poslodavac zaposlio bivšeg ovisnika koji je u sustavu, mora imati riješene sve dugove, uredno plaćene poreze i još puno drugih stavki koje su određene ovim programom. Mnogi bi možda čak i sudjelovali u programu, ali jednostavno ne ispunjavaju uvjete, stoga je i to jedan od problema. Poslodavci uopće ne znaju da program zapošljavanja bivših ovisnika postoji, niti da mogu dobiti poticajna sredstva.

Dakle, na kraju ovog poglavlja se zaključuje da poslodavce treba bolje informirati o mogućnostima zapošljavanja liječenih ovisnika, a da je ovim osobama potrebno odmah po izlasku iz terapijske zajednice omogućiti kontinuitet rada kojeg su imali u zajednici uz naglašeno osnaživanje socijalnih kompetencija kako bi se postepeno uključivali u zajednicu i u konačnici pronašli zaposlenje.

---

<sup>42</sup> Resocijalizacija ovisnika, <http://www.anst.hr/resoc.html>, (23.1.2015)

## 5. Socijalno odgovorno zapošljavanje u Europskoj Uniji

Europska unija ima za cilj stvoriti dodatna i bolja radna mjesta, koja su joj potrebna jer se percipira kao zemlja dinamičnog društva utemeljenog na znanju. Naravno, za postizanje ovog cilja su neophodna ulaganja u politike obrazovanja, znanosti i zapošljavanja koje će EU-u pomoći održati korak s promjenama i prevladati gospodarsku krizu. U skladu sa odgovornošću koju EU ima u pogledu politike u području zapošljavanja, ona ima sljedeće zadaće i ovlasti<sup>43</sup>:

- koordinira i prati nacionalne politike
- potiče razmjenu najbolje prakse u područjima kao što su zapošljavanje, siromaštvo, socijalna isključenost i mirovine
- donosi propise i prati njihovu provedbu u područjima kao što su prava na radu i koordinacija sustava socijalnog osiguranja.

EU pruža financijska sredstva za potpore ulaganja u ljude, u područjima kao što su obrazovanje, briga o djeci, zdravstvo, osposobljavanje, pomoć pri treženju posla i rehabilitacija te na taj način promiče socijalnu zaštitu i uključenost.

Do sada su na razini politike zapošljavanja bile prisutne brojne aktivnosti EU-a koje su više ili manje uspješno rješavale ili barem doprinijele rješavanju navedenih problema. Tu je naravno i aktivan Europski socijalni fond, koji već više od 50 godina djeluje na području integracije ugroženih osoba u rad i društvo, također i putem inicijative EQUAL (u razdoblju od 2000. - 2008.)<sup>44</sup> To je strukturni fond EU-a koji ima za cilj smanjiti razlike vezane uz napredak i životni standard diljem Europske unije kroz poboljšanje radnih mjesta, vještina i potencijala kompanija, promičući na taj način ekonomsku i socijalnu koheziju.

Što se tiče narednog razdoblja, valja spomenuti strategiju pod nazivom Europa 2020, odnosno strategiju rasta EU-a u srednjoročnom razdoblju. Ova strategija naglašava da EU treba postati pametna, održiva i sveobuhvatna ekonomija kako bi ostvarila visoke razine zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. Nedavna financijska i ekonomska kriza također je naglasila važnost razvoja dobrog ekonomskog upravljanja. „Unutar okvira Europe 2020., EU je postavila pet ambicioznih ciljeva: zapošljavanje, inovaciju, obrazovanje, socijalnu uključenost i klimu/energiju, koje teži ostvariti do 2020. godine“<sup>45</sup>. U okviru

---

<sup>43</sup> Zapošljavanje i socijalna pitanja, [http://europa.eu/pol/socio/index\\_hr.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_hr.htm), (22.01.2015.)

<sup>44</sup> Par. Socijalno poduzetništvo 2013., publikacija Europske komisije, [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Socijalno\\_poduzetnistvo.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Socijalno_poduzetnistvo.pdf), (22.01.2015.)

<sup>45</sup> Par. Socijalno poduzetništvo 2013., publikacija Europske komisije, [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Socijalno\\_poduzetnistvo.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Socijalno_poduzetnistvo.pdf), (22.01.2015.)

strategije Europa 2020. za pametan, održiv i uključiv rast utvrđuju se ciljevi kojima bi se iz siromaštva i socijalne isključenosti izvuklo najmanje 20 milijuna ljudi te povećala stopa zaposlenosti stanovništva u dobi od 20 do 64 godine na 75 %<sup>46</sup>. Vodećim inicijativama strategije Europa 2020., a posebno Europskom platformom protiv siromaštva i socijalne isključenosti i Programom za nove vještine i poslove, podupiru se naponi za ostvarenje tih ciljeva.

Komisija s pomoću paketa mjera za socijalno ulaganje državama članicama nudi smjernice za modernizaciju sustava socijalne skrbi s ciljem socijalnog ulaganja tijekom cijelog života. Europska komisija kroz sljedeće programe financira projekte vezane uz zapošljavanje, socijalna pitanja i socijalnu integraciju<sup>47</sup>:

- Europski socijalni fond (ESF)
- Program EU-a za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI)
- Europski fond za prilagodbe globalizaciji (EGF)
- Fond za europsku pomoć najugroženijima (FEAD)

Europski socijalni fond, kako je već ranije i spomenuto, financira projekte koji se odnose na pomoć u poboljšanju radnih vještina i izgleda za dobivanje posla. Onaj tko se želi prijaviti, bilo da je javna ili privatna organizacija, treba se svakako obratiti upravljačkim tijelima socijalnog fonda u svojoj državi. Europska komisija postavlja prioritete za financiranje, no nije izravno uključena u odabir projekata.

Sljedeći navedeni, Program za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI) se odnosi na instrument financiranja na europskoj razini kojim izravno upravlja Europska komisija kako bi podupirala zapošljavanje, socijalnu politiku i mobilnost radnika diljem EU-a. Kako bi se prijavile za financiranje, podobne organizacije moraju se odazvati na poziv na natječaj ili slanje ponuda.

Europski fond za prilagodbe globalizaciji je fond čiji je osnovni cilj pomaganje radnicima koji su zbog promjena u globalnim obrascima trgovanja proglašeni viškom da što prije pronađu novi posao. Otpušteni pojedinci ili tvrtke s viškom radnika koji se žele prijaviti za financiranje trebaju se obratiti državnim tijelima u svojoj zemlji.

Fond za pomoć najugroženijima zapravo podupire aktivnosti država članica u pružanju materijalne pomoći najugroženijima. Nacionalna tijela odabiru partnerske

---

<sup>46</sup> Socijalna zaštita i socijalno uključivanje, dostupno na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=750>, (22.01.2015)

<sup>47</sup> Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost, dostupno na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=86>, (22.01.2015)

organizacije za dopremu pomoći na temelju nacionalnih programa za razdoblje 2014. – 2020. koje je odobrila Komisija.

Ono što je najvažnije za spomenuti u ovakvoj tematici, jest da je u svrhu politike integracije ugroženih osoba u rad EU pokrenula program pod nazivom „Paket zapošljavanja“, a koji ima niz mjera koje su usmjerene povećanju broja radnih mjesta putem:

- smanjenja poreza na rad
- učinkovitog korištenja poticaja za zapošljavanje
- korištenja potencijala ključnih sektora kao što su zelena ekonomija, ICT ili sektor zdravlja i njege;
- pomaganja radnicima u uspješnoj promjeni posla ili povratku na posao;
- mobiliziranja svih aktera za provedbu potrebnih reformi;
- ulaganja u vještine na temelju boljeg predviđanja ili praćenja potreba;
- promicanja slobodnog kretanja radnika;

„Ovaj Paket zapošljavanja podupire Europski opservatorij zapošljavanja (EEO) i Program zajedničkog učenja (MLP); a nastavlja se na Agendu Europa 2020. vezano uz nove vještine i radna mjesta, što ima za cilj postići ciljanu stopu zapošljavanja u EU-u od 75% za žene i muškarce u dobnoj skupini od 20-64 godine do 2020“<sup>48</sup>.

Postoji razlika između standardne nezaposlenosti i nezaposlenosti ugroženih osoba u raznim europskim zemljama. Razlozi su različiti i ukazuju na višestruke čimbenike u pozadini ovih razlika, na primjer na području nezaposlenosti mladih ovi čimbenici uključuju prioritete uključivanja na tržište rada, učinak različitih obrazovnih sustava i utjecaj prilično različitih politika vezanih uz tržište rada koje se odnose na redovnu i ugroženu populaciju. Razlog također može biti uslijed postojanja dvostrukih tržišta s dobro zaštićenim režimima zapošljavanja za standardne zaposlenike, no s mnogo manje zaštite i potpore za ugrožene osobe. Slično je sa socijalnom isključenošću kod koje statistika Eurostata pokazuje jednako različitu sliku s vrlo različitim razinama i trendovima. U dotičnom području ugroženosti postoje slično široke varijacije u razinama nezaposlenosti i integraciji na tržište rada.

U EU je povećan fokus na stopu zaposlenosti, a ne samo na nezaposlenost, što je uključilo povećanje sudjelovanja ekonomski neaktivne populacije. To je dovelo do povećanog europskog interesa za poboljšanje radne integracije za primatelje drugih naknada osim naknade za nezaposlenost, uključujući naknadu zbog bolesti, nesposobnosti za rad, invaliditeta, za koje je diljem Europe zabilježen velik porast broja podnositelja tijekom

---

<sup>48</sup> Socijalno poduzetništvo 2013., publikacija Europske komisije, dostupno na: [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Socijalno\\_poduzetnistvo.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Socijalno_poduzetnistvo.pdf), (22.01.2015.)

zadnjih 10 do 20 godina; navedeno je rezultiralo strategijama za pomoć socijalno isključenima, pri čemu je veći prioritet stavljen na ciljeve socijalne kohezije i socijalne isključenosti – što vodi većem naglasku na politike vezane uz pametnu, održivu i uključivu ekonomiju u Europi 2020.

Hrvatsko tržište rada karakterizira niska stopa zaposlenosti, visoka razina nezaposlenosti, posebice mladih te velike regionalne razlike koje su pogoršane nedavnom ekonomskom krizom. Kako bi se borila protiv navedenih problema na tržištu rada, vlada ima za cilj ostvariti veću fleksibilnost tržišta rada. U svrhu pružanja direktne potpore, Hrvatski zavod za zapošljavanje primijenio je sedam paketa mjera namijenjenih raznim skupinama ugroženih osoba na tržištu rada. S ciljem rješavanja ozbiljnog problema nezaposlenih mladih ljudi, Hrvatska je bila jedna od prvih zemalja članica koje su uvele Garanciju za mlade. „Brojke za travanj 2013. pokazale su da stopa nezaposlenosti među mladima iznosi 51,8%, čime se stvara ozbiljna prijetnja budućoj stručnoj radnoj snazi“<sup>49</sup>. Garancija za mlade trenutačno obuhvaća 23 različite mjere koje uključuju tri oblika novih javnih radova za mlade, mjere za mlade namijenjene zadržavanju zaposlenja mladih, mjere za povećanje mobilnosti mladih i mjere za obuku i obrazovanje mladih.

---

<sup>49</sup> Socijalno poduzetništvo 2013., publikacija Europske komisije, dostupno na: [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Socijalno\\_poduzetnistvo.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Socijalno_poduzetnistvo.pdf), (22.09.2014.)

## 6. Zaključak

Danas, kada je pronalazak posla jedno od gorućih pitanja za sve ljude, često se zaboravlja na ugrožene skupine ljudi, koje su sada u još težoj i nepovoljnijoj situaciji. Socijalno poduzetništvo u praksi nailazi na velike zapreke i svaki pokušaj da se sustavno radi na zapošljavanju teže zapošljivih kategorija društva nailazi na probleme.

U radu se moglo vidjeti kako je sam proces zapošljavanja zapravo vrlo složen, te da iziskuje puno vremena i napora, a i troškova. Prepoznati pravu osobu za obavljanje nekog posla nije lako, stoga se pristupa brojnim metodama i načnima ne bi li se moglo procijeniti osobu koja je potencijalni novi član nekog radnog tima. Osobama koje spadaju u teže zapošljive skupine bi trebalo zapravo posvetiti još više pozornosti prilikom odabira u svoju organizaciju, što poslodavcima često predstavlja „gnjavažu“ stoga ovaj problem svi zanemaruju i „stavljaju pod tepih“. Svi podržavaju socijalno odgovorno zapošljavanje, ali ga i ne primjenjuju.

Europska unija promiče odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, te nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, mladih bez radnog iskustva i ostalih marginaliziranih skupina te na taj način doprinosi postizanju svojih ciljeva. U Hrvatskoj se također puno radi na tome da se smanji nezaposlenost marginaliziranih skupina, ali u Hrvatskoj se niti kompetentni i zdravi ljudi ne mogu zaposliti a kamoli oni koji imaju neke društvene smetnje.

Smatram da definitivno država i vlade trebaju, kao i do sada, donositi razne mjere za poticanje zapošljavanja ovakvih skupina, kako bi se omogućila socijalna integracija takvih osoba u poslovni i društveni svijet. Svakome treba dati priliku i voditi se načelima nediskriminacije.

## Literatura

### Knjige:

1. Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb

### Članci i publikacije :

1. Ergović, J. (2007): *Osposobljavanje za samostalan rad i zapošljavanje osoba s invaliditetom*, Ljetopis socijalnog rada, Vol.14, No.3
2. Kerovec, N. (2001): *Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi*, Revija za socijalnu politiku, svezak 8, br. 3,
3. Leutar, Z., Babić, M., (2008): *Pravo na rad i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj*, Sociologija i prostor, Vol.46, No.2,.
4. Nikolić, S., Škegro, M. (2008): *Okvir za praćenje desetljeća za uključivanje Roma*, UNDP, Zagreb
5. Zakon o radu, Narodne novine, br. 38/95, 54/95, 65/95, 17/01 i 82/01

### Web izvori:

1. Aksentijević, S.: Planiranje potrebe za ljudskim resursima, <http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima> , (15.12.2014.)
2. Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11698>, (24.1.2015)
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Mjere za poticanje zapošljavanja Roma, <http://www.pokreniposao.hr/hzz-objavio-mjere-za-poticanje-zaposljavanja-roma/>
4. Kako napisati životopis, <http://www.zivotopis.hr/karijera/kako-napisati-zivotopis/>, (23.1.2015)
5. Ljudska prava u svijetu rada, [http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user\\_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf](http://www.etc-graz.at/typo3/fileadmin/user_upload/ETC-Hauptseite/manual/versionen/croatian/pog12.pdf), (23.1.2015)
6. Ljudska prava za socijalne radnike u teoriji i praksi, <http://www.osce.org/hr/bih/110219?download=true>, (22.1.2015)

7. MojPosao.net - Problem nezaposlenosti najviše pogađa mlade i žene <http://www.moj-posao.net/Vijest/74601/Problem-nezaposlenosti-najvise-pogadja-mlade-i-zene/2/#ixzz3PdVL5Uln>, (22.1.2015)
8. Mladi između obrazovanja i školovanja, isplati li se školovati?, UNDP, [http://www.undp.hr/upload/file/231/115824/FILENAME/Nakon\\_skole\\_web.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/231/115824/FILENAME/Nakon_skole_web.pdf), (22.1.2015)
9. Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, <http://www.mrms.hr/pitanje/sto-se-zapravo-mladima-garantira-putem-garancije-za-mlade-youth-guarantee/>, (23.1.2015)
10. Pavić, Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (22.01.2015)
11. Preporuke, dostupno na: <http://abecedakarijere.ba/trazite-posao/preporuke.html>, (15.01.2015)
12. Prijedlozi za provođenje nacionalnog programa za Rome po radnim skupinama, [http://www.umrh.hr/Novo/nacionalni\\_program.htm](http://www.umrh.hr/Novo/nacionalni_program.htm), (22.1.2015.)
13. Resocijalizacija ovisnika, <http://www.anst.hr/resoc.html>, (23.1.2015)
14. Savjeti za pisanje životopisa, Hrvatski zavod za zapošljavanje, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11146>, (23.1.2015)
15. Socijalna zaštita i socijalno uključivanje, dostupno na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=750>, (22.01.2015)
16. Socijalno poduzetništvo 2013., publikacija Europske komisije, dostupno na: [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/Socijalno\\_poduzetnistvo.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/Socijalno_poduzetnistvo.pdf), (22.01.2015.)
17. Uvođenje u posao i usavršavanje zaposlenika, <http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/usavrsavanje.html>, (18.1.2015)
18. Vodič kroz politike i procedure za upravljanje ljudskim potencijalima, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, <http://www.asoo.hr/UserDocsImages/projekti/kapaciteti/Vodic%20kroz%20politike%20i%20procedure%20za%20upravljanje%20LJP.pdf>, (23.1.2015)
19. Što je intervju i čemu služi, dostupno na: <http://www.posao.hr/clanci/savjeti/testiranje-i-intervju/sto-je-intervju-i-cemu-sluzi/2805/>, (15.01.2015)
20. Tipovi intervjuja i njihova vrijednost, <http://www.posao.hr/clanci/savjeti/testiranje-i-intervju/tipovi-intervjuja-i-njihova-vrijednost/2803/>, (15.01.2015)
21. Zapošljavanje i socijalna pitanja, [http://europa.eu/pol/socio/index\\_hr.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_hr.htm), (22.01.2015.)

22. Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost,  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=86>, (22.01.2015)

## **Popis tablica**

**Tablica 1.** Pet glavnih dimenzija upitnika osobnosti

**Tablica 2.** Primjer pitanja iz testova poštenja