

# Analiza troškova rada u dioničkom društvu Uljanik brodogradilište d.d. u Puli

---

**Okmažić, Ante**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:118219>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Ante Okmažić

**Analiza troškova rada u dioničkom društvu Uljanik  
Brodogradilište d.d. u Puli**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Ime i prezime: Ante Okmažić

Status: Redovni student

Matični broj: 258-ED

Smjer: Poslovna Informatika

**Analiza troškova rada u dioničkom društvu Uljanik  
Brodogradilište d.d. u Puli**

Diplomski rad

Kolegij: Računovodstvo troškova

Mentor: Prof. dr. sc. Alfio Barbieri

Pula, 2017.

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, Ante Okmažić, izjavljujem da sam diplomski rad na temu " Analiza troškova rada u dioničkom društvu Uljanik Brodogradilište d.d. " napisao samostalno, na temelju isključivo vlastitih istraživanja sekundarnih izvora podataka, uz nadzor i stručnu pomoć mentora prof. dr. sc. Alfia Barbieria.

Ante Okmažić

---

## **IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA**

Ja, Ante Okmažić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom " Analiza troškova rada u dioničkom društvu Uljanik Brodogradilište d.d." koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavim u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice s Sveučilište Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i Sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

Ante Okmažić

---

## Sadržaj

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD</b>                                                                                                       | <b>3</b>  |
| 1.1. Problem istraživanja                                                                                            | 3         |
| 1.2. Svrha, ciljevi i polazne hipoteze istraživanja                                                                  | 4         |
| 1.3. Metode Istraživanja                                                                                             | 5         |
| 1.4. Kompozicija rada                                                                                                | 5         |
| <b>2. SPECIFIČNOSTI ULJANIKA BRODOGRADILIŠTE D.D.</b>                                                                | <b>6</b>  |
| 2.1. Povijesni razvoj                                                                                                | 6         |
| 2.2. Djelatnost i organizacijska struktura                                                                           | 9         |
| 2.2.1. Djelatnost Uljanik brodogradilišta d.d.                                                                       | 9         |
| 2.2.2. Specijalnosti proizvodnih radnih mjesta u Uljanik Brodogradilištu                                             | 12        |
| 2.2.3. Organizacijska struktura Uljanik brodogradilišta d.d.                                                         | 15        |
| 2.3. Problemi u poslovanju                                                                                           | 19        |
| <b>3. PRAVNA REGULATIVA</b>                                                                                          | <b>20</b> |
| 3.1. Troškovi rada i kolektivni ugovor                                                                               | 20        |
| 3.1.1. Osnovne postavke kolektivnog ugovora:                                                                         | 20        |
| 3.1.2. Plaće                                                                                                         | 21        |
| 3.1.3. Naknade plaća                                                                                                 | 24        |
| 3.1.4. Ostala materijalna prava radnika                                                                              | 24        |
| 3.2. Ugovor o radu                                                                                                   | 26        |
| <b>4. ANALITIČKA PROCJENA RADNIH MJESTA I OSNOVNI TEMELJI NAGRAĐIVANJA<br/>DJELENIKA I UTVRĐIVANJE TROŠKOVA RADA</b> | <b>28</b> |
| 4.1. Procjena radnih mjesta                                                                                          | 29        |
| 4.1.1. Bodovna metoda                                                                                                | 29        |
| 4.2. Sustavi nagrađivanja djelatnika                                                                                 | 32        |
| 4.3. Utvrđivanje troškova rada                                                                                       | 34        |
| 4.3.1. Godine radnog staža                                                                                           | 34        |
| 4.3.2. Beneficirani radni staž                                                                                       | 36        |
| 4.3.3. Otežani uvjeti rada                                                                                           | 37        |
| 4.3.4. Odnos stvarne i tražene stručne spreme,                                                                       | 38        |

|           |                                                                                 |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.5.    | Grupa poslova i koeficijent složenosti,.....                                    | 41        |
| 4.3.6.    | Deficitarna zanimanja.....                                                      | 42        |
| <b>5.</b> | <b>ANALIZA TROŠKOVA RADA ZA POJEDINE KATEGORIJE DJELATNIKA .....</b>            | <b>43</b> |
| 5.1.      | Za djelatnike u proizvodnom procesu.....                                        | 44        |
| 5.2.      | Za djelatnike u proizvodnoj režiji .....                                        | 45        |
| 5.3.      | Za djelatnike u stručnim službama .....                                         | 46        |
| <b>6.</b> | <b>SPECIFIČNOST OBRAČUNA PLAĆA .....</b>                                        | <b>47</b> |
| 6.1.      | Obračun plaće zaposlenika poduzeća Uljanik Brodogradilište d.d.....             | 50        |
| <b>7.</b> | <b>ANALIZA TROŠKOVA RADA U KONTEKSTU KATEGORIJA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA ...</b> | <b>55</b> |
| <b>8.</b> | <b>KRITIČKI OSVRT .....</b>                                                     | <b>60</b> |
| <b>9.</b> | <b>ZAKLJUČAK.....</b>                                                           | <b>61</b> |
|           | <b>LITERATURA.....</b>                                                          | <b>63</b> |
|           | <b>POPIS SLIKA .....</b>                                                        | <b>64</b> |
|           | <b>POPIS GRAFIKONA .....</b>                                                    | <b>65</b> |
|           | <b>POPIS TABLICA.....</b>                                                       | <b>65</b> |
|           | <b>SAŽETAK .....</b>                                                            | <b>67</b> |
|           | <b>SUMMARY .....</b>                                                            | <b>68</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Troškovi rada i njegova analiza objedinjuje troškove koji se obračunavaju na plaću radnika te kao takav predstavlja važan element kod izračuna konkurentne sposobnosti nekog poduzeća.

Cilj je svakog gospodarskog subjekta ostvariti optimalan sustav kompenzacijskog menadžmenta te optimalnim ulaganjem u ljude, podizanjem njihove motivacije, znanja, sposobnosti i vještina ostvariti što veći povrat, odnosno u konačnici poslovni rezultat poduzeća<sup>1</sup>.

Iz računovodstvenog aspekta troškovi rada se dijele na dvije stavke:

- nadnice i plaće,
- troškovi poreza, socijalno i mirovinsko osiguranje i drugo

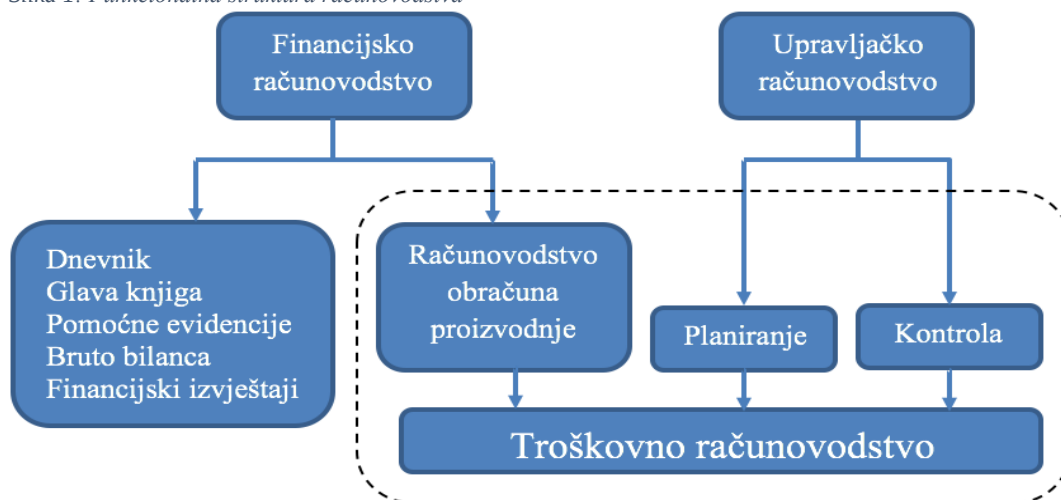
Da bi se izvršila uspješna analiza poslovanja poduzeća potrebno je uz troškove rada obuhvatiti ostale elemente troškovnog računovodstva. Troškovno računovodstvo se u nekim radovima navodi kao zasebna i ravnopravna cjelina koja uz financijsko i upravljačko računovodstvo objedinjuje koncept funkcionalnog računovodstva no, u računovodstvenoj je literaturi zastupljeniji pristup računovodstva koje se dijeli na financijsko i upravljačko računovodstvo. Zastarjeli koncept računovodstva troškova ukazuje na metode akumuliranja i alociranja povijesnih troškova na jedinice proizvoda i usluga ili pojedine dijelove poduzeća radi procjena zalihe i obračuna dobiti<sup>2</sup>. Možda zbog velikih sličnosti s upravljačkim računovodstvom suvremene teorije oduzimaju troškovnom računovodstvu status samostalne cjeline te prikazuju područje njegovog djelovanja kao prošireno područje upravljačkog računovodstva s dijelom financijskog računovodstva.

---

<sup>1</sup> Požega, Ž., Crnković, B. (2010): Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća.

<sup>2</sup> Gulin, D., Janković, S., Dražić-Lutitsky, I., et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo

Slika 1: Funkcionalna struktura računovodstva



Izvor: Gulin, D., Janković, S., Dražić-Lutitsky, I., et. al. (2011): *Upravljačko računovodstvo*, str 11

## 1.2. Svrha, ciljevi i polazne hipoteze istraživanja

Cilj ovog rada je prikazati neke od elemenata troškova rada poduzeća Uljanik brodogradilište d.d. te opisati određene pravne ili ekonomske aspekte poduzeća koji direktno ili indirektno utječu na troškove plaća zaposlenika.

Ovaj rad se sastoji od devet poglavlja u kojima su opisani elementi troškova rada te obveze poslodavca prema zaposleniku i o zaključku i literaturi. Pošto se ovaj rad bavi troškovima zaposlenika bilo je potrebno obraditi određene akte i ugovore koji precizno utvrđuju odnose radnika i poslodavca. Koristeći interne podatke poduzeća Uljanik brodogradilište d.d. analizirat će se postojeći način obračuna plaća, te udio troškova rada u ukupnim troškovima društva.

Postavljena je hipoteza:

Uljanik grupacija, a samim time i njena sastavnica dioničko društvo Uljanik Brodogradilište suočava se sa sve većom konkurencijom u međunarodnom brodograđevnom sektoru u vidu troškova rada i materijala. Brodogradilište nije u mogućnosti konkurirati tržištu na način da smanjuje troškove rada i materijala pa tako ulaže napore nebi li zadržalo već postojeći radni kadar koji obiluje znanjem presudnim za izradu kompleksnijih i sofisticiranijih proizvoda. Veći dio proizvodnog pogona brodogradilišta nalazi se u samom centru grada Pule, grada koji je strateški orijentiran prema razvoju turizma, a ne brodogradnje. Da bi Uljanik zadržao postojeći radni kadar i angažirao novi u svrhu pokrivanja deficitarnih radnih mjesta, potrebna je zajednička analiza službi računovodstva i menadžmenta.

### **1.3. Metode Istraživanja**

U obradi teme u cilju potvrđivanja/odbacivanja hipoteza metode istraživane u ovom radu su: kvantitativna analiza, deskriptivna metoda, metoda kompilacije, metoda dedukcije, metoda indukcije, metoda generalizacije, metoda analize i metoda klasifikacije. Prikupljeni podaci će biti prikazani tabelarnim i grafičkim prikazima i putem brojčanih pokazatelja. Izvori podataka su knjige, znanstveni radovi, članci u časopisima i internet.

### **1.4. Kompozicija rada**

Rad se sastoji od devet poglavlja.

*Prvo poglavlje:* Uvod daje sažeti problem istraživanja, svrhu, ciljeve i polazne teze istraživanja, korištene metode istraživanja i kratki opis i kompozicije rada.

*Drugo poglavlje* pod nazivom "Specifičnosti Uljanika Brodogradilište d.d." sadrži povijesni razvoj brodogradilišta, djelatnost i organizacijsku strukturu brodogradilišta te probleme u poslovanju.

*Treće poglavlje* nosi naziv "Pravna regulativa" te se dotiče pravnih akata koji uređuju odnose između poslodavaca i radnika brodogradilišta.

*Četvrto poglavlje* pod nazivom "Analitička procjena radnih mjesta i osnovni temelji nagrađivanja djelatnika i utvrđivanje troškova rada" prikazuje na koji se način procijenjuju radna mjesta i nagrađuju djelatnici. Također je obrađeno kako se utvrđuju troškovi rada djelatnika brodogradilišta na osnovu njegovog staža, vrste radnog mjesta i ostalih faktora koji definiraju određeno radno mjesto u brodogradilištu.

*Peto poglavlje* je "Analiza troškova rada za pojedine kategorije djelatnika" i ono raspoređuje djelatnike po raznim profitnim centrima unutar društva te analizira njihova ukupna i prosječna primanja.

*Šesto poglavlje* nosi naziv "Specifičnosti obračuna plaća", a sadrži analizu platne liste radnika u brodogradilištu te daje objašnjenje kako se formira plaća radnika.

*Sedmo poglavlje* naziva "Analiza troškova rada u kontekstu kategorija financijskih izvještaja" analizira i uspoređuje izvještaje o sveobuhvatnoj dobiti brodogradilišta za 2012. i 2013. godinu.

*Osmo poglavlje* predstavlja kritički osvrt.

*Deveto poglavlje* odnosi se na zaključak.

## **2. SPECIFIČNOSTI ULJANIKA BRODOGRADILIŠTE D.D.**

### **2.1. Povijesni razvoj**

Godine 1797. zaključen je mir između Francuske i Austrije, a bečkim kongresom Venecija je pripojena Austrougarskom carstvu te postaje glavna luka austrijske mornarice. U tom razdoblju Austrija nije previše marila za svoju mornaricu te je čitavo ustrojstvo preuzela od mletačke mornarice, što znači da je službeni jezik mornarice talijanski, a velik dio mornara i časnika bilo talijanske nacionalnosti.

U prvoj polovici 19 stoljeća snažni nacionalni pokret zahvatio je talijanski poluotok što je rezultiralo ustankom naroda Venecije protiv Austrougarske vlasti. Javlja se potreba za reorganizacijom “talijanizirane” mornarice pa se pod vodstvom pomorskog oficira Hansa Birch Freiherr-a središte mornarice seli u Pulu gdje se gradi nova ratna luka.

Godine 1850., austrijska mornarica odlučila je kupiti otočić imena Scolio Olivi (kasnije Uljanik) situiran u pulskom zaljevu. Već iste godine gradi se skladište za brodsku opremu kapaciteta 3000 tona, prilazi za pristajanje brodova i uređaji za utovar i istovar robe.

Godine 1853. Pula praktički postaje glavna austrijska ratna luka, a 9. prosinca 1856. car Franjo Josip I. polaže kamen temeljac Pomorskog arsenala u Puli i taj se datum navodi kao datum osnutka brodogradilišta Uljanik. Nepune dvije godine nakon što je položen kamen temeljac, točnije 4. listopada 1858 porinut je prvi brod – bojni brod Kaiser, drveni jedrenjak s tri jarbola kojeg je osim jedara pokretao i parni stroj od 800 konjskih snaga, a mogao je postići brzinu od 12,5 čvorova. Njegovo naoružanje su bila 92 topa složena u dva reda. Brod je posluživala mnogoljudna posada od 904 mornara.

Slika 2: Bojni brod Kaiser



Izvor: <http://www.glasistre.hr>

Kako se razvijala broderska tehnologija tako se u Uljaniku ispočetka pravilo brodove drvene konstrukcije da bi se nakon toga prešlo na tzv. kompozitne brodove građene od drva i željeza, a naposljetku se proizvodnja preorijentirala na željezne brodove. Jedro je, u pravilu, zamijenjeno parnim strojem, a lopate za pogon – brodskim vijkom.

Godine 1866. dogodila se velika pomorska bitka kod otoka Visa između austrijske i talijanske eskadrole. Ova, teškom mukom izvojevana pobjeda dokazala je austrijskom dvoru da bez tehnološkog napretka ne može ostvariti svoje ambicije na moru te je kroz naredna tri desetljeća na kopnenom djelu pulskog brodogradilišta izgrađena strojobraverska, limarska i bojadisarska radionica, radionica za izradu jarbola i jedara, montažna radionica s dizalicama nosivosti 10 i 20 tona, kotlarska radionica, kovačnica s dvije dizalice po 20 tona nosivosti i šest parnih čekića, valjaonica za šipkasto željezo, ljevaonica željeza i obojenih metala s četiri kupolne peći, dvije dizalice nosivosti 20 tona, kovačnica bakra, modelarnica, radionica torpeda, radionica za preciznu mehaniku, kemijski laboratorij, niz malih radionica i skladišta i velika dizalica nosivosti 60 tona. Te su radionice postale inkubatori iz kojih su izlazili visoko kvalificirani kadrovi. Također, izgrađeni su suhi i plutajući dokovi koji su omogućavali istovremeni popravak i izgradnju više brodica.

Završetkom prvog svjetskog rata, raspala se dvojna monarhija, a dana 6. studenog 1918. godine talijanski ratni brodovi uplovljavaju u pulsku luku što je označilo početak razdoblja talijanske vladavine. Razdoblje nakon prvog svjetskog rata

obilježeno je post-ratnom krizom i sve većim utjecajem novo izraslih političkih oligarha i bankara koji nezadovoljni vođenjem tadašnje uprave vrše pritisak na vlast da restrukturira pulski arsenal.

Novi vlasnici smanjuju opseg poslova i mijenjaju strukturu radova. Uglavnom se rade manji putnički brodovi nosivosti cca. 3000 tona. Pulski Cantieri Navale postupno smanjuje proizvodnju što rezultira otpuštanjem radnika od kojih neki migriraju na apeninski poluotok u talijanska brodogradilišta koja imaju isključivu privilegiju za izgradnju talijanske trgovačke i ratne flote. Službeni podaci o rentabilnosti brodogradilišta od 1925. do 1939. godine pokazuju tendenciju oscilacije koja je uvjetovana socijalnim i ekonomskim prilikama ne samo u Italiji već i u svijetu.

Dana 15. rujna 1947. godine Anglo-američke trupe napuštaju Pulu što označava novi početak Uljanika, novo razdoblje u kojem će se razviti u brodogradilište visoke tehnološke opremljenosti s visokokvalificiranim stručnim kadrom, sposobno konkurirati najvećim brodogradilištima svijeta. Počeci proizvodnih aktivnosti su bili skromni, te se u nedostatku opreme i postrojenja mnogi dijelovi broda izrađivali ručno. Godine 1949. Otoku je pripojen arsenal koji je za vrijeme talijanske vladavine bio odvojena jedinica na kopnu. Tako je objedinjena proizvodna cjelina sposobna za izradu trupa broda s godišnjim kapacitetom obrade čelika do 15 000 tona. Nakon 1969. godine počinje razdoblje tankera. Sve veća potražnja sirove nafte i veći troškovi prijevoza (Sueski kanal je još uvijek zatvoren) brodarima i trgovcima naftom nameću jedino rješenje – nabavu velikih transportnih brodova koji će smanjiti troškove prijevoza. Pažljivo prateći interes svjetskog tržišta Uljanik prihvaća novi poslovni izazov i odlučuje graditi velike tzv. mamut brodove (tristotinjak metara dužine, pedesetak metara širine i gotovo 30 metara visine). Godine 1972. S. Bergesen, D.Y., jedan od najvećih svjetskih brodara ušao je u suradnju s Uljanikom za izradu mamut brodova. Odabirom Uljanika Bergesen je pulskom brodograditelju osigurao značajan kredibilitet na svjetskom tržištu brodova.

Tijekom domovinskog rata Uljanik kao i mnoga poduzeća pokušava održati razinu proizvodnje ne bi li nakon završetka rata zadržao dobre osnove za novi uzlet, te je u razdoblju od 1990-1995. godine iz Uljanika poslano više od stotinu ponuda za gradnju brodova i motora.

Na žalost inozemna tržišta ne žele ulagati svoj kapital u zemlju visokog rizika, što je Republika Hrvatska predstavljala u ono doba. S aspekta domaćeg tržišta, domaće banke nisu bile u stanju dati garancije o kreditiranju izgradnje broda. Bez obzira na sve poteškoće koje prate Uljanik u razdoblju od 1990 – 1995. godine

uspješno je predano 15 brodova, od toga 12 ranijih narudžbi. Odlukom vlade Republike Hrvatske od 1. studenog 1995. godine sprovodi se program sanacije Holdinga "Uljanik" i svih društava kojih je on osnivač.

Godine 1996. uljanikovo brodogradilište kao jedan od prvih velikih gospodarskih sustava u Hrvatskoj uspješno usvojio i do danas zadržalo certifikat o sustavu kvalitete IO 9001. Godine 2001. Isporučuju se 2 broda za prijevoz automobila kapaciteta 4300 vozila tvrtki Grimaldi Group iz Napulja, jednoj od najvećih prijevozničkih tvrtki u svijetu koja s flotom od četrdesetak brodova godišnje preveze više od milijun automobila

## **2.2. Djelatnost i organizacijska struktura**

### **2.2.1. Djelatnost Uljanik brodogradilišta d.d.**

Uljanik Brodogradilište d.d. je poduzeće koje djeluje samostalno unutar poslovne organizacije imena Uljanik Grupa d.d.. Grupacija Uljanik Grupa d.d. sastoji se od većeg broja društava koja međusobno surađuju, a razlikuju se na poslovnoj i organizacijskoj razini. Brodogradilište od svog osnivanja razvija brodograđevnu djelatnost te strateške ciljeve koji podupiru tu djelatnost. Postoje dva glavna strateška cilja, prvi se odnosi na očuvanje i unapređenje međunarodnog ugleda Uljanika kao poslovno proizvodnog sustava koji gradi brodove, motore i drugu opremu po narudžbi, s kratkim rokovima isporuke i u ugovorenom roku, dok se drugi bazira na udovoljavanju zahtjevima internih i vanjskih kupaca izgradnjom sofisticiranih proizvoda i usluga poznatih po visokom tehnološkom stupnju i kvaliteti, niskim troškovima eksploatacije, dugom vijeku trajanja i po tomu što su naručiteljima profitabilni. Opredjeljenjem Vlade Republike Hrvatske te definiranjem brodogradnje kao strateške grane u razvoju domaćeg gospodarstva, Uljanik je u suradnji s njemačkom tvrtkom IMG izradio Projekt razvoja brodogradilišta, njegove osnovne djelatnosti – gradnje trupa te ostalih ključnih aktivnosti na Otoku. Kako sama rekonstrukcija ne bi ugrozila tijek proizvodnje, cjelokupna je tehnološka modernizacija brodogradilišta planirana u tri velike faze. Osnovni ciljevi ovog velikog Uljanikovog razvojnog projekta jesu:

- Racionalizacija proizvodnog procesa odnosno kvalitetnije poslovanje i bolja konkurentna sposobnost na svjetskom tržištu gradnje brodova.
- Automatizacija procesa za koje su potrebni deficitarni kadrovi
- Opremanje radnih prostora sukladno suvremenim tehnološkim standardima radi kvalitetnijih uvjeta rada te poboljšanje zaštite radnika i njegove okoline.

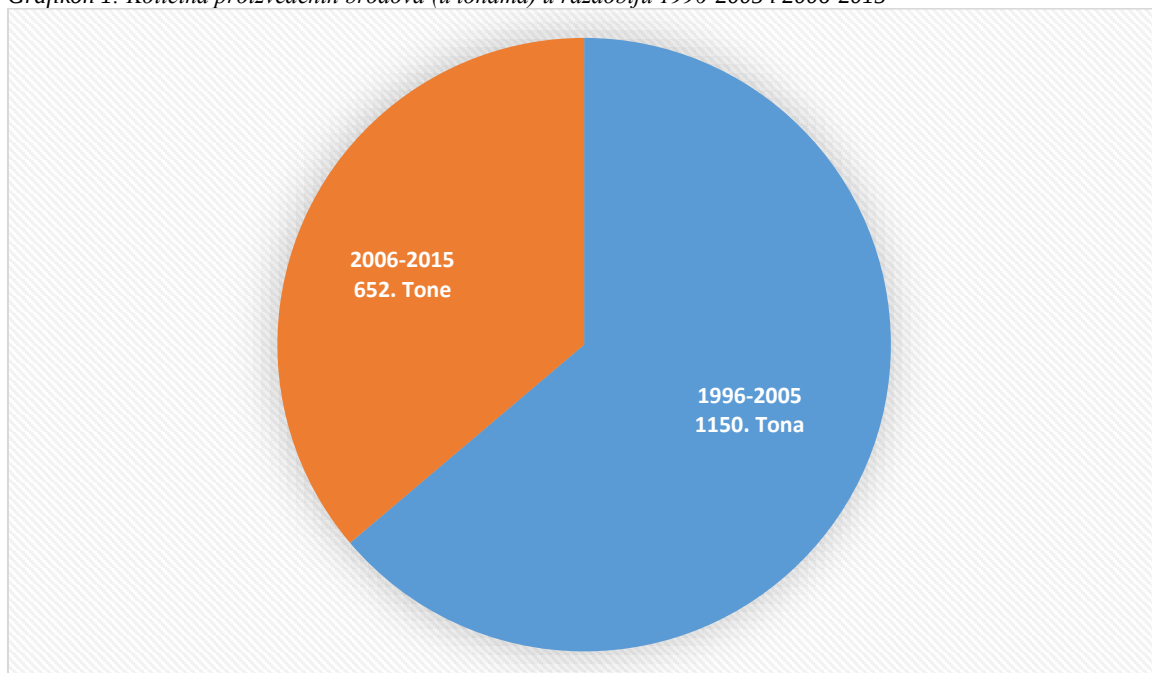
- Zaštita okoliša i poticanje održivog razvoja prema međunarodnim standardima

Uljanik brodogradilište d.d. obavlja niz osnovnih i sporednih djelatnosti od kojih su neke:

- projektiranje, gradnja i popravak brodova i čamaca,
- obnavljanje opreme i strojeva,
- proizvodnja uređaja za dizanje i prenošenje,
- proizvodnja strojeva opće namjene,
- proizvodnja električnih strojeva i aparata,
- proizvodnja metalnih konstrukcija,
- izvođenje zavarivačkih, bravarskih, tokarskih i monterskih radova u zemlji i inozemstvu,
- izrada tehnološke dokumentacije, tehnički nadzor i tehničko ispitivanje.

Brodogradilište je nakon procesa restrukturiranja i privatizacije smanjilo obujam poslovanja, a to se najbolje vidi na sljedećem grafikonu gdje količina proizvedenih brodova u razdoblju od 1996. do 2005 godine uvelike nadmašuje brodove proizvedene nakon 2006. godine kad je počeo proces restrukturiranja najvećih brodogradilišta u Hrvatskoj.

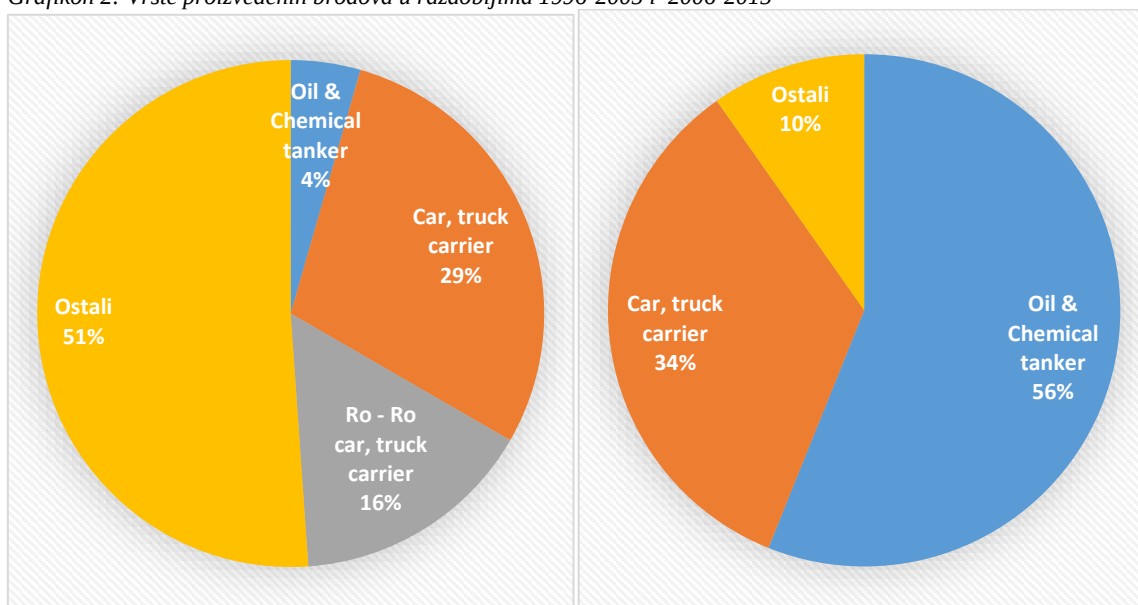
Grafikon 1: Količina proizvedenih brodova (u tonama) u razdoblju 1996-2005 i 2006-2015



Izvor: <http://www.uljanik.hr>

Također je moguće zaključiti na osnovu podataka iz grafikona da se nakon procesa restrukturiranja i privatizacije smanjuje proizvodnja velikih tankera te uvodi velika diverzifikacija u proizvodnji brodova što može djelovati pozitivno na konkurentnost brodogradilišta.

Grafikon 2: Vrste proizvedenih brodova u razdobljima 1996-2005 i 2006-2015



Izvor: <http://www.uljanik.hr>

Uljanikova poslovna strategija upravljanja gradnjom brodova, prilagodba dizajna europskim standardima, zbrinjavanje otpada i smanjenje rizika onečišćenja okoliša prepoznati su i potvrđeni usvajanjem ISO standarda 9001 i 14001. Priznanje je to Uljaniku, nakon 150 godina postojanja, za kvalitetu procesa, sustavnu zaštitu okoliša i viziju brodogradilišta a ona svezremenski glasi: *mi smo brodogradilište u kojem svi žele graditi brodove*, na zadovoljstvo kupaca, vlasnika, radnika kao užeg i šireg okruženja. Usvajanjem i provođenjem ovih pretpostavki Uljanik brodogradilište d.d. ispunjava europske standarde i prije službenog ulaza Hrvatske u Europsku uniju.

### 2.2.2. Specijalnosti proizvodnih radnih mjesta u Uljanik Brodogradilištu

Uljanik Brodogradilite broji 1755 zaposlenika te zbog kompleksnosti prilikom proizvodnje broda također broji mnogo radnih mjesta. Ovo poglavlje pokušava prikazati primjer nekih zanimanja u svrhu prikazivanja kompleksnosti posla te traženog obrazovanja, odgovornosti i iskustva radnika, pa i radnim uvjetima u kojim dotični obavljaju svoje radne zadatke. Također se nastoji da nakon čitanja ovog potpoglavlja čitatelj lakše razumije zašto je zakonodavac propisao obavezne bonuse i dodatke na plaću za ta zanimanja. Sukladno tome što je Uljanik Brodogradilište većinski proizvodno poduzeće, zanimanja koja će se obraditi su također proizvodna.

Brodomonter vrši montiranje elemenata broskog trupa u dvodimenzionalne ili trodimenzionalne sekcije te nakon toga centriranje, reguliranje i punktiranje tih sekcija na navozu i gradnji broskog trupa. Brodomonter upotrebljava radioničke nacрте, skice, hidraulične dizalice i stezače, autogenic aparat za rezanje, kliješta za elektro-lučno zavarivanje. Rad obavlja u radionicama in a djelomično ili potpuno otvorenom prostoru in a brodu, gdje je radnik izložen različitim vremenskim prilikama. Rad se često obavlja na visini. Pri radu brodomonter obično stoji, ali su prisutni i ostali položaji tijela; u sagnutom, prignutom, čučućem i klečećem položaju.

Brodocjevar se priprema za rad po radnoj dokumentaciji, odabire alat za izradu i montažu cjevovoda, pri tom vrši savijanje cijevi, zavarivanje prirubnica, obrubljivanje, proširivanje, sužavanje cijevi i dr. Montira cjevovode na sekcijama u predmontaži ili brodu, vrši spajanje cijevi i armature ventila filtera i drugog i kontrolira ispravnost montiranog cjevovoda tlačenjem i mjernim instrumentima. Radnik u toku rada upotrebljava automat za elektrolučno privarivanje, aparat za autogeno rezanje i zavarivanje, alat za narezivanje, alat za stezanje, mjerni alat te ostali priručni alat. Rad se obavlja u radionicama in a brodu, i to u otvorenim i zatvorenim prostorima broda. Pri radu brodocjevar stoji, ali na brodu često mora raditi i u drugim položajima tijela.

#### Bravar

Prema radnoj dokumentaciji priprema se za rad, odabire sredstva za rad (bušilicu, presu, bušilicu za alat, škare za rezanje limova i profila, dlijeta, turpije, kliješta, stege),

izrađuje elemente brodske opreme od raznih materijala, i to: rolu za čamce i ljestve, detalje za samaricu i jarbol, koloturnik, ograde, nogostupe, sanduke i nosače.

Rad se pretežno obavlja u dvoje. Radnik se u toku rada služi raznim priručnim hidrauličkim ili pneumatskim alatom, steznim napravama, čekićem, dljetima, sjekačima, aparatima za varenje i autogeno rezanje. Za obradu svojih elemenata i konstrukcija koristi razne strojeve za obradu limova i profila. Prilikom rada radnik se koristi dizalicama za sklapanje svojih konstrukcija. Rad se obavlja pretežno u radionicama za obradu manjih konstrukcija, a na platformama za izradu većih konstrukcija.

### Mehaničar

Radnu dokumentaciju, radni listi, tehnološki postupak, nacрте itd. dobiva od poslovođe. Shodno radnoj dokumentaciji odabire i podiže alat i priprema adekvatni stroj. Vršі završne ručne radove na dijelovima motora ili strojeva; skida oštre bridove s dijelova, brusi i buši dijelove, struže ležajeve i dijelove ležaja križnih glava, zagrijava ili ohlađuje elemente za međusobnu montažu. Mehaničar u svom radu upotrebljava razne vrste bušilica, brusilice, hidraulične preše, standardni specijalni alat i naprave, precizni standardni i specijalni mjerni alat i instrumente. Svoj rad obavlja u radionicama, a povremeno in a brodu ili otvorenom prostoru (na dizalicama). Rad se obavlja pretežno stojeći uz manje fizičko naprezanje.

Tokar obrađuje različite metalne dijelove na posebnom alatnom stroju – tokarilici ili tokarskom stroju. Obrađuje rotacione površine odvajajući čestice s dijela koji se obrađuje – obratka. Tokar na stroju iz ishodnih komada, kao što su odljevci, valjani profile, otkovci, izrađuje različite strojne elemente: vijke, matice, osovine, vratila, kućišta, cijevi, svodnjake, zatike itd. Uspjeh tokara u mnogome ovisi od njegovog smisla za preciznost i od dobrog poznavanja nacрта, kao i od znanja i iskustva da pravilno izabere ispravne alate i podesi režim radnog stroja. Tokar upotrebljava različite alate za rezanje metala, a najčešće različite tokarske noževe raznih veličina i oblika. Tokar radi isključivo u radionici, najčešće su to različite strojne obrade, ali mogu biti i radionice samo za tokarenje – tokarske radionice. Tokar svoj rad obavlja neposredno uz stroj i zbog toga mora pretežno stajati.

Brodski elektroinstalater se priprema za rad proučavanjem tehničke dokumentacije i pripremanjem odgovarajućeg alata za montažu određenih elektrouređaja na brodu. Priprema kablove za izradu elektroinstalacije na brodu, vrši njihovo polaganje na kabelske staze, nakon toga spaja kablove s raznim elektrouređajima na brodu. Nakon spajanja vrši ispitivanje ispravnosti instaliranja i funkcioniranja određenih elektrouređaja. Pri izvršavanju radnih zadataka brodski elektroinstalater koristi priručni elektroinstalaterski alat i instrumente. Rad se obavlja isključivo na brodu i to u svim njegovim prostorima.

Brodoskelar upotrebljava u svom radu: ključ, viljušlokoj potrebi za skelom. Kostur skele postavlja iz čeličnih cijevi, skelarskih spojnice, kao i iz čeličnih traka, vijaka i čeličnih konzola. Dijelovi za hodanje i stajanje su daske. Priprema rada se sastoji od pripreme materijala u ovisnosti kakvu skelu treba da napravi i kakve su mogućnosti za njezino postavljanje. Pri tome vrši sljedeće poslove: odabire cijevi po dužini, određuje njihov broj, priprema spojnice, daske, konzole i trake. Po obavljenoj pripremi počinje s dizanjem skele. Od dobro postavljanje skele ovisi dobar i lakši rad radnika, koji imaju potrebe za skelom. Skela mora zadovoljavati propise zaštite na radu čime se osigurava siguran rad radnika. Zbog toga brodoskelar mora dobro poznavati propise o zaštiti na radu. Brodoskelar upotrebljava u svom radu ključ viljuškasti, razne pomoćne dizalice (naprave), pile (motorne i ručne) i čekiće. Kao zaštitna sredstva koristi šljem, rukavice, zaštitne cipele i vatrogasni pojas. Rad se obavlja po čitavom brodu gdje je potrebno postaviti ili skinuti skelu i u različitim vremenskim uvjetima. Pri radu dosta se kreće, čuči ili se penje. Diže često terete na rukama.

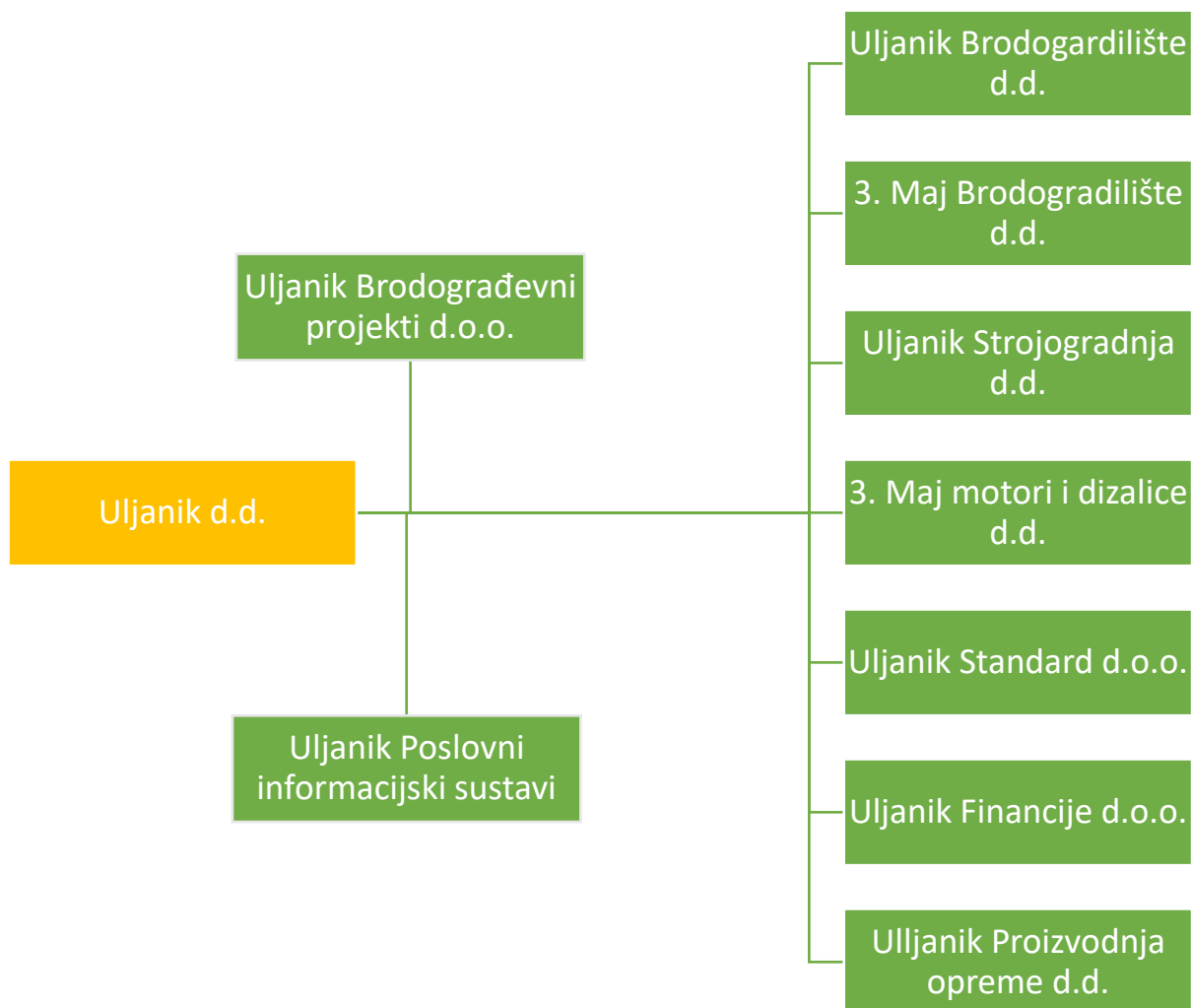
Elektrozavarivač spaja metalne dijelove taleći ih pomoću topline električnog luka. Elektroda i metalni dijelovi se tope uslijed topline električnog luka i varenje se vrši materijalom elektrode koja se troši. Priprema rada uređaja, alata i materijala sastoji se u izboru vrste i dimenzije elektrode i namještanju jačine struje u ovisnosti od oblika, vrste i veličine materijala. Pri radu je obavezan da upotrebljava zaštitna sredstva: zaštitne naočale, masku, kacigu, rukavice, zaštitnu odjeću i obuću. Rad se obavlja u radionicama i na djelomično ili potpuno otvorenom prostoru gdje je izložen različitim

vremenskim prilikama. Rad se često obavlja i na visini. Pri radu elektrozavarivač stoji ili sjedi, ali često mora raditi i u drugim položajima tijela, posebno na brodu. U slabo ventiliranim radionicama pod utjecajem je topline, raznih zračenja i plinova.

### 2.2.3. Organizacijska struktura Uljanik brodogradilišta d.d.

Uljanik brodogradilište d.d. je poduzeće koje djeluje samostalno unutar poslovne organizacije imena Uljanik Grupa d.d.. Grupacija Uljanik Grupa d.d. sastoji se od većeg broja društava koja međusobno surađuju, a razlikuju se na poslovnoj i organizacijskoj razini.

Slika 3: Organizacijska struktura Uljanik Grupe



Izvor: <http://www.uljanik.hr>

Gore navedeni shematski prikaz organizacijske strukture Uljanik Grupe prikazuje većinsku zastupljenost proizvodnih društava, među koje spada i Uljanik Brodogradilište d.d..

Organizacijska struktura dioničkog društva Uljanik Brodogradilište dijeli se na dva temeljna dijela, pripremu i proizvodnju. Nad jednim i drugim nadležnost ima uprava koja koordinira njihov rad i upravlja poduzećem.

Priprema obuhvaća sljedeće organizacijske jedinice koje također obuhvaćaju određeni broj radnih cjelina:

➤ **Nabava:**

- Opći poslovi,
- Crna i obojena metalurgija,
- Strojna oprema, uređaji i metalo-prerađivački proizvodi,
- Uvoz / izvoz,
- Nemetalni, kemijski i elektro proizvodi.

➤ **Konstrukcija:**

- Arhiva / kopirnica,
- Standardizacija,
- Konstrukcija trupa,
- Konstrukcija opreme,
- Konstrukcija elektroopreme.

➤ **Plan i tehnologija:**

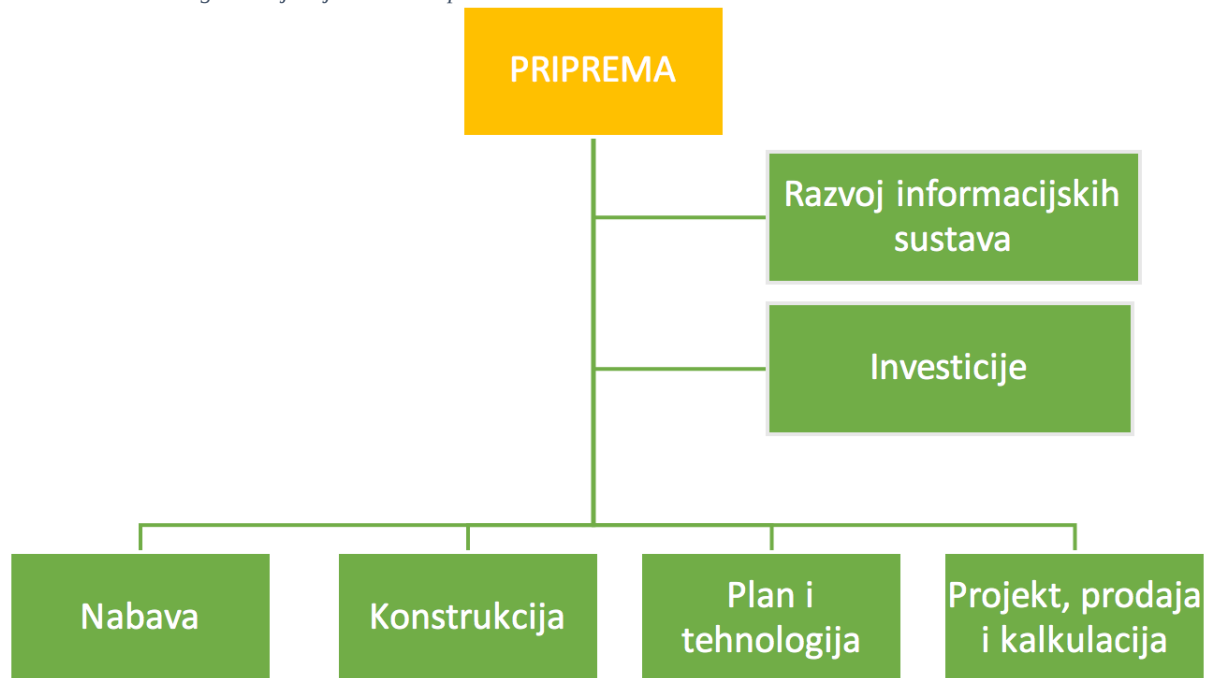
- Plan i analiza,
- Tehnologija,
- Planiranje brodograđevnog procesa.

➤ **Projekt, prodaja i kalkulacija:**

- Prodaja,

- Projekt,
- Kalkulacija.

Slika 4: Struktura organizacijske jedinice "Priprema"



Izvor: Izradio autor prema "Tehničko tehnološko rješenje postojećeg postrojenja Uljanik brodogradilište d.d., str 3."

Proizvodnja obuhvaća sljedeće organizacijske jedinice koje također obuhvaćaju određeni broj radnih cjelina:

➤ **Bojenje broda:**

- Priprema bojenja broda,
- Izrada dokumentacije bojenja broda,
- Izvođenje radova bojenja broda.

➤ **Opći poslovi proizvodnje:**

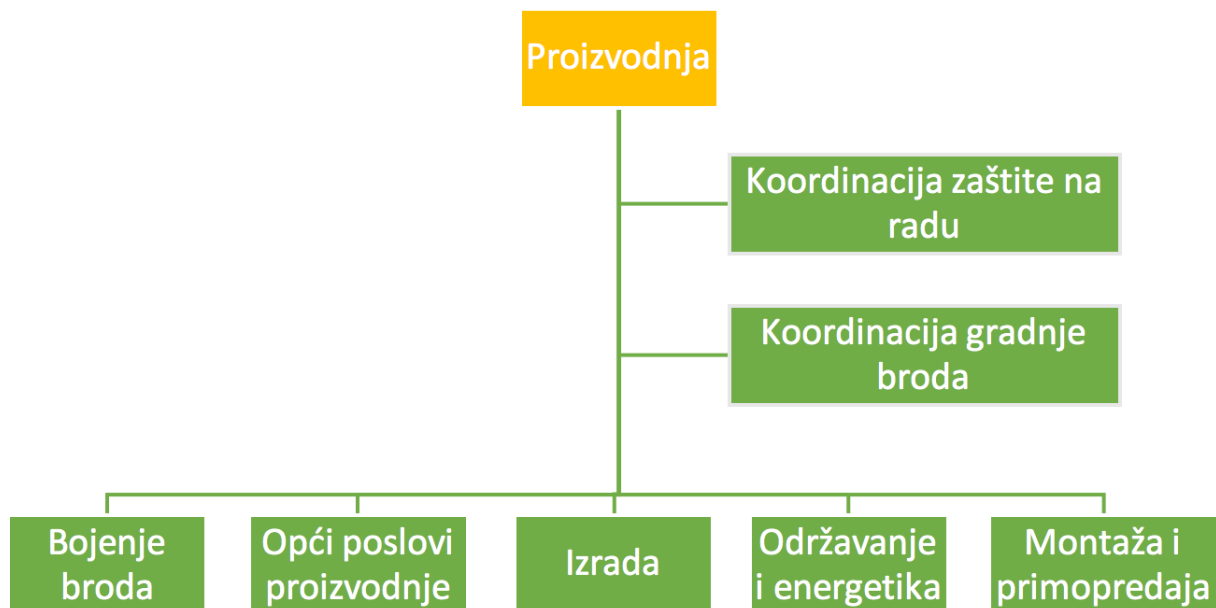
- Kooperacija i proizvodni kadrovi,
- Prodaja sekundarnih sirovina i viškova,
- Proizvodne usluge,
- Nabava materijala procesa rada,
- Skladište i transporti.

➤ **Izrada:**

- Numeričko trasiranje,
- Tehnologija zavarivanja,

- Kontrola i predaja trupa,
- Izrada opreme,
- Obrada čelika,
- Predmontaža.
- **Održavanje i energetika:**
  - Priprema i tehnologija održavanja,
  - Održavanje strojeva i uređaja,
  - Održavanje dizalica,
  - Energetika.
- **Montaža i primopredaja:**
  - Opći poslovi montaže,
  - Montaža opreme na navozima,
  - Montaža trupa,
  - Montaža nakon porinuća,
  - Primopredaja.

Slika 5:Struktura organizacijske jedinice "Proizvodnja"

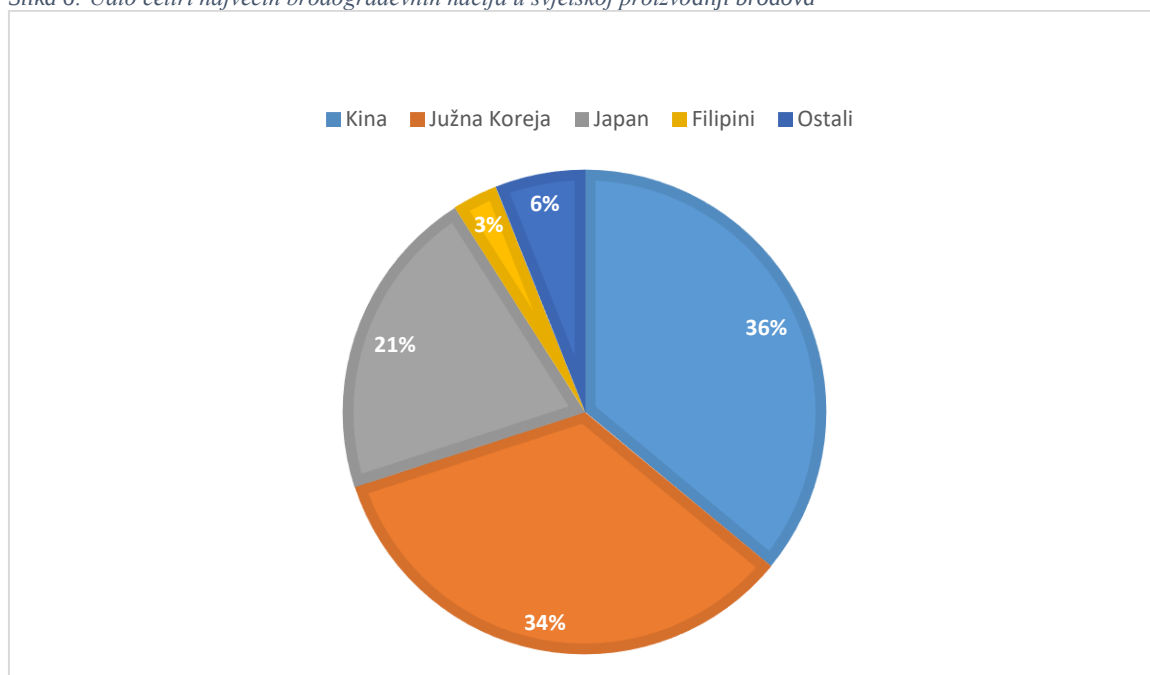


Izvor: Izradio autor prema "Tehničko tehnološko rješenje postojećeg postrojenja Uljanik brodogradilište d.d., str 3."

### 2.3. Problemi u poslovanju

Ulaskom u Europsku uniju hrvatska brodogradilišta stupaju u udruženje europskih brodogradilišta naziva SEA Europe (eng. i European Ships and Maritime Equipment Association), udruge nastale spajanjem nekadašnjeg EMEC (eng. European Marine Equipment Council) i CESA (eng. Community of European Shipyards' Association). Bez obzira na to što se 99% brodova Europske Unije proizvodi i servisira u europskim brodogradilištima, na svjetskom tržištu teško mogu konkurirati azijskim zemljama i njihovim niskim troškovima proizvodnje tankera, brodova za prijevoz rasutog tereta, brodova za prijevoz kemikalija i ostalih standardnih trgovačkih brodova. Jedino što im preostaje je pronaći nišu tj. okrenuti se proizvodnji visoko specijaliziranih brodova veće dodane vrijednosti koji se ne proizvode u Kini, Južnoj Koreji i sličnim zemljama.

Slika 6: Udio četiri najvećih brodograđevnih nacija u svjetskoj proizvodnji brodova



Izvor: Izradio autor prema *Review of Maritime Transport 2015*, United Nations Conference on Trade and development, UNCTAD, Report by the UNCTAD Secretariat, United Nations, New York and Geneva, str. 44.

### 3. PRAVNA REGULATIVA

#### 3.1. Troškovi rada i kolektivni ugovor

Ovo poglavlje obrađuje prava i obveze radnika propisane kolektivnim ugovorom, a tiču se troškova rada. Na temelju Zakona o radu i Zakona o reprezentativnosti udruga poslodavaca i sindikata, 31. Ožujka 2015. godine sklopljen je kolektivni ugovor na razini Uljanik grupe čije sastavnice su:

- Uljanik d.d., Pula,
- Uljanik Brodogradilište d.d., Pula,
- Maj Brodogradilište d.d., Rijeka,
- Uljanik Strojogradnja d.d., Pula,
- Uljanik Proizvodnja opreme d.d., Vodnjan,
- Uljanik Brodograđevni projekti d.o.o., Pula,
- Uljanik Poslovno informacijski sustavi d.o.o., Pula,
- Uljanik Financije d.o.o., Pula,
- Uljanik Standard d.o.o., Pula.

##### 3.1.1. Osnovne postavke kolektivnog ugovora:

Ovim kolektivni ugovorom uređuje se:

1. Prava, obveze i način ostvarivanja prava i obveza zaposlenih u radno odnosu i to:
  - 1.1. Radno vrijeme
  - 1.2. Odmori i dopusti
  - 1.3. Plaće i naknade plaće
  - 1.4. Ostala materijalna primanja radnika
  - 1.5. Zaštita na radu
  - 1.6. Uvjeti rada sindikata
2. Način i postupak rješavanja sporova između stranaka potpisnica Kolektivnog ugovora, te njegovih izmjena i dopuna.
3. Način zaključivanja i evidencije, te uvjeti, rokovi i način otkazivanja Kolektivnog ugovora.

### 3.1.2. Plaće

Plaće radnika se sastoje od:

1. osnovne plaće
2. stimulativnog dijela
3. dodataka, i to:
  - 3.1. dodataka na staž
  - 3.2. dodataka na otežane uvjete rada
  - 3.3. dodataka na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima

Svaki radnik ima pravo na osnovnu plaću koja se sastoji od:

1. Osnovice plaće: iznosi 1.600,00 kn bruto za 174 prosječna mjesečna sata, naknadno se množi s koeficijentom složenosti posla(vidi tablicu u nastavku).
2. Stalni mjesečni dodatak: iznosi 450,00 kn bruto.

Osnovica plaće se množi s koeficijentom složenosti podijeljenim u deset razreda složenosti u rasponu od 1 do 3,2. Radnici će biti razvrstani u razrede po kriterijima odgovornosti, samostalnosti i stručnosti radnika. Postoji mogućnost stvaranja podrazreda danih razreda stručnosti koje formira poslodavac uz suglasnost sindikata. U narednoj tablici vidjet ćemo deset grupa poslova, od posla s najmanjim koeficijentom složenosti u čiju skupinu spadaju čistači, do najsloženijih poslova s najvećim značenjem za vođenje procesa proizvodnje i poslovanja brodogradilišta.

Tablica 1: Grupe poslova s pripadajućim koeficijentima složenosti

| GP  | OPIS                                                                                                                                                 | KF   | Osnovna plaća                         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------|
| I.  | Skupina poslova podrazumijeva jednostavni rutinski rad koji ne zahtijeva posebno obrazovanje                                                         | 1,00 | $(1,00 \times 1600) + 450 = 2.050,00$ |
| II. | Skupina poslova podrazumijeva manje složene poslove i zadatke, odnosno rad pomoću jednostavnih sredstava za rad za koje su dovoljna pismena uputstva | 1,20 | $(1,20 \times 1600) + 450 = 2.370,00$ |

|       |                                                                                                                                                                           |      |                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------|
| III.  | Skupina poslova podrazumijeva srednje složene poslove i zadatke, na kojima se rad ponavlja uz povremenu pojavu novih poslova                                              | 1,40 | $(1,40 \times 1600) + 450 = 2.690,00$ |
| IV.   | Skupina poslova podrazumijeva složenije poslove i zadatke, za čije obavljanje su potrebne konzultacije u njihovom izvršenju                                               | 1,60 | $(1,60 \times 1600) + 450 = 3.010,00$ |
| V.    | Skupina poslova podrazumijeva složenije poslove i zadatke, koji zahtijevaju veći stupanj samostalnosti u izvršavanju poslova i zadataka                                   | 1,85 | $(1,85 \times 1600) + 450 = 3.410,00$ |
| VI.   | Skupina poslova podrazumijeva složenije poslove i zadatke, koji zahtijevaju veći stupanj kreativnosti u njihovom izvršenju                                                | 2,10 | $(2,10 \times 1600) + 450 = 3.810,00$ |
| VII.  | Skupina poslova koja podrazumijeva poslove, koji zahtijevaju dodatno poznavanje užeg područja djelovanja uz samostalnost i kreativnost u izvršavanju poslova tog područja | 2,20 | $(2,20 \times 1600) + 450 = 3.970,00$ |
| VIII. | Skupina poslova podrazumijeva vrlo složene poslove, koji zahtijevaju inicijativu i kreativnost, te projektiranje poslova i zadataka                                       | 2,60 | $(2,60 \times 1600) + 450 = 4.610,00$ |
| IX.   | Skupina poslova podrazumijeva vrlo složene poslove, koji zahtijevaju inicijativu i kreativnost, te dodatna specijalistička znanja potrebna za obavljanje tih poslova      | 2,80 | $(2,80 \times 1600) + 450 = 4.930,00$ |
| X.    | Skupina poslova podrazumijeva najsloženije poslove i zadatke s najvećim značajem za vođenje procesa proizvodnje i poslovanja, kreativne poslove i zadatke itd.            | 3,20 | $(3,20 \times 1600) + 450 = 5.570,00$ |

Izvor: Izradio autor prema kolektivnom ugovoru Uljanik grupe.

Svaki zaposlenik ostvaruje pravo dodatka na radni staž koji povećava osnovnu plaću radnika za 0,5 %, za svaku navršenu godinu radnog staža upisanu u radnu knjižicu. Također, ako radnik radi u uvjetima težim od normalnih za određeno radno mjesto, kao na primjer brodski ličilac koji radi sa otapalima štetnima za zdravlje, on ostvaruje dodatak na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima, koji su definirani prema sljedećim faktorima opasnosti i štetnosti:

1. Opasnost:

- Akutna trovanja;
- Pad s visine;
- Opekotine;
- Eksplozije;
- Ionizirajuća zračenja;
- Mehaničke opasnosti.

2. Štetnost:

- UV zračenje;
- Dim;
- Prašina;
- Vlaga i voda;
- Buka;
- Vibracije;
- Bakteriološke štetnosti.

3. Ostali nepovoljni uvjeti rada:

- Rad u skučenom prostoru;
- Loše osvijetljenje;
- Upotreba nepovoljnih zaštitnih sredstava;
- Izloženost toplinskom zračenju;
- Nepovoljni atmosferski uvjeti.

4. Naročito opasni poslovi:

- Pjeskarenje;
- Ronjenje;
- Rad s izvorima ionizirajućeg zračenja;
- Rad s pneumatskim alatom.

Dodatak na otežane uvjete rada povećava osnovnu plaću za određeni postotak, a ostvaruje se za:

1. Rad noću: 30%
2. Prekovremeni rad: 50%
3. Rad nedjeljom: 35%
4. Smjenski rad: 25%

5. Rad tijekom državnih i vjerskih blagdana te neradnih dana koji su utvrđeni Zakonom i na dan Uskrsa: 50%

### 3.1.3. Naknade plaća

Radnik ima pravo na naknadu plaće u visini prosječne plaće isplaćene u protekla tri mjeseca u slučaju:

- godišnjeg odmora,
- plaćenog dopusta,
- državnih i vjerskih blagdana i neradnih dana utvrđenih zakonom,
- izvršavanja obveza po pozivu HV i MUP,
- obrazovanja, prekvalifikacije i stručnog osposobljavanja, kada je upućen u skladu s potrebama i na osnovi odluke poslodavca,
- kad sindikalni povjerenik, zbog sindikalne aktivnosti, ne obavlja poslove svog radnog mjesta, uz suglasnost poslodavca,
- obrazovanja za sindikalne aktivnosti, uz suglasnost poslodavca,
- zastoja u poslu do kojeg je došlo bez krivnje radnika,
- traženja posla za vrijeme otkaznog roka,
- sistematskih pregleda,
- rada u radničkom vijeću za broj sati utvrđen sporazumom s radničkim vijećem,
- obrazovanja za potrebe radničkog vijeća su skladu sa sporazumom.

Ako radnik izostaje s posla zbog privremene nesposobnosti za rad, ima pravo na određenu naknadu pod uvjetom da se ponaša po uputama liječnika. Razlog izostajanja može biti bolest radnika što mu daje pravo na novčanu naknadu. Ta naknada iznosi 85% od prosječne plaće izračunate u prethodnom tromjesečju. U slučaju da je došlo do bolesti ili ozljede uvjetovane radnim mjestom (ozljeda na radu), radnik ostvaruje pravo na naknadu u punom iznosu prosječne plaće.

### 3.1.4. Ostala materijalna prava radnika

Ostala materijalna prava radnika odnose se na:

1. *Podmirenje troškova godišnjeg odmora*: Troškovi se podmiruju u visini 90% osnovice plaće.
2. *Otpremnine*: Visina otpremnine ovisi o dužini radnog staža i isplaćuje se prilikom ulaska u mirovinu. Ako radni staž ne premašuje deset godina, radnik

ima pravo na otpremninu u iznosu od tri osnovice plaće. Visina otpremnine se povećava za jednu osnovicu plaće svakih deset godina, a maksimalnu otpremninu od šest osnovica plaća radnik ostvaruje nakon trideset godina radnog staža.

3. *Jubilarnе nagrade*: Radnik ih ostvaruje u vidu neoporezive novčane nagrade za 10, 15, 20, 25, 30, 35 i 40 godina neprekidnog radnog staža u društvu.
4. *Solidarne pomoći*: Solidarnu pomoć jednokratno ostvaruju radnik ili njegova obitelj na osnovu sljedećih slučajeva:
  - smrti radnika: tri prosječne plaće<sup>3</sup>,
  - smrti supružnika, djeteta, roditelja: dvije prosječne plaće,
  - nastanka teške invalidnosti radnika na radu: dvije prosječne plaće,
  - bolovanja radnika dužeg od 90 dana, i to jednom u godini: jedna prosječna plaća,
  - otklanjanja posljedica elementarne nepogode vezano uz egzistenciju radnika: jedna prosječna plaća.
5. *Pokloni djeci radnika*: Nakon analize financijskog izvješća, donosi se odluka o mogućnosti isplate poklona djeci<sup>4</sup> radnika u iznosu do 15% prosječne plaće isplaćene u društvu u prethodna tri mjeseca.
6. *Pomoć obitelji umrlog radnika*: Ako je radnik preminuo od posljedica ozljede na radu ili profesionalne bolesti, njegovo dijete ima pravo na podmirenje djela troškova nastalih uslijed redovnog školovanja:
  - za djecu u osnovnoj školi: 20%,
  - za djecu u srednjoj školi: 30%,
  - za djecu u visokoškolskoj ustanovi usmjerenja iz djelatnosti društva: 50%.
7. *Osiguranje radnika*: Obveza poslodavca je osiguranje radnika za rizike trajnog invaliditeta i smrti nastale uslijed ozljede na radu. Ako radnik radi na radnim mjestima s otežanim uvjetima rada poslodavac ga mora osigurati od nezgode za puna 24 sata.

---

<sup>3</sup> Osnovicu čini prosječna mjesečna plaća u gospodarstvu Republike Hrvatske u prethodna tri mjeseca.

<sup>4</sup> Dijete mora biti mlađe od 15 godina i zdravstveno osigurano preko radnika društva.

8. *Dnevnice i troškovi službenih putovanja*: Pravo radnika na dnevnicu i podmirenje troškova službenog putovanja je regulirano posebnim pravilnikom koji se je propisan Kolektivnim ugovorom.
9. *Troškovi prijevoza na posao i s posla*: Radnik ima pravo na podmirenje putnih troškova nastalih radi dolaska i odlaska s posla. Putni troškovi se računaju ovisno o troškovniku javnog lokalnog prijevoznog poduzeća. Ako radnik nema pristup javnom prijevozu ili mu se radno vrijeme na poklapa s rasporednom vožnje javnog prijevoza te je primoran odlaziti na posao osobnim vozilom, poslodavac će posebnim općim aktom utvrditi nastali trošak.
10. *Božićnica*: Radnik ima pravo na jednokratno povećanje plaće u prosincu najmanje u visini 40% osnovice plaće<sup>5</sup>.
11. *Osiguranje toplog obroka*: Poslodavac je obavezan osigurati radnicima topli obrok, čiju kvalitetu i cijenu određuje u dogovoru sa sindikatom.
12. *Dodatak učenicima i studentima*: Učenici i studenti imaju pravo na topli obrok u visini stalnog mjesečnog dohotka proporcionalno danima provedenim na praksi.

### **3.2. Ugovor o radu**

Ustavom Republike Hrvatske<sup>6</sup> utvrđeno je da svi zaposleni imaju pravo na zaradu kojom mogu sebi i obitelji osigurati slobodan i dostojan život. To pravo štiti i regulira Zakon o radu<sup>7</sup>, opći propis koji uređuje radne odnose u Republici Hrvatskoj. Zakon o radu obvezuje poslodavca da radniku u radnom odnosu osigura posao, te mu za obavljeni rad isplati plaću, a radnika da prema uputama poslodavca osobno obavlja preuzeti posao.

Plaćom radnika smatra se plaća u bruto iznosu te se ona kao takva ne isplaćuje u cijelosti radniku. Radnik je obveznik doprinosa za mirovinsko osiguranje, poreza na

---

<sup>5</sup> Osnovica plaće iznosi 1.600,00 kn bruto.

<sup>6</sup> Čl. 55., st. 1. Ustava Republike Hrvatske, ("Narodne novine", broj: 41/01. Pročišćeni tekst i 55/01 ispravak)

<sup>7</sup> "Narodne novine", broj: 38/95. –ispravak, 64/95. –ispravak, 17/01., 82/01., 114/03., 30/04., 142/03. - ispravak, 137/04. –pročišćeni tekst

dohodak i prireza na prethodno navedeni porez<sup>8</sup> tako da se bruto plaća radnika dijeli na sljedeće elemente:

- dio plaće koji se uplaćuje za doprinose,
- dio plaće koji se uplaćuje za poreze i prireze,
- ostatak plaće koji se isplaćuje radniku (neto plaća).

Radni odnos između poslodavca i radnika zasniva se ugovorom o radu koji ima dvostrano obvezni karakter. Ugovor o radu, odnosno pisana potvrda o sklopljenom ugovoru mora sadržavati poglavlja koja određuju osnovnu plaću radnika, dodatke na osnovnu plaću, te točno definirana vremenska razdoblja u kojima se radniku isplaćuje plaća. Ti i još mnogi uvjeti mogu se odrediti sljedećim pravnim mehanizmima:

- zakonom,
- odlukom suda,
- sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća,
- pravilnikom o radu,
- ugovorom o radu,
- drugim propisom,
- kolektivnim ugovorom.

Kolektivni ugovor predstavlja osnovni akt za određivanje plaće radnika te kao takav prema odredbama zakona o radu obvezuje:

- osobe koje su ga sklopile,
- osobe koje naknadno postaju članice društva koje je sklopilo Kolektivni ugovor,
- osobe koje nisu sudjelovale potpisu ugovor i nisu se naknadno priključile društvu koje je potpisalo ugovor, a na koje je ministar rada Republike Hrvatske proširio primjenu Kolektivnog ugovora<sup>9</sup>.

Stranke potpisnice kolektivnog ugovora su poslodavci i sindikati. Poslodavce može predstavljati poslodavac ili udruga poslodavaca, a radnike predstavlja sindikat ili udruga sindikata.

---

<sup>8</sup> Zakon o porezu na dohodak ("Narodne novine", br. 177/04.), Pravilnik o porezu na dohodak ("Narodne novine", br. 95/05.), Zakon o doprinosima za obvezna osiguranja ("Narodne novine", br. 147/02., 175/03. i 177/04.)

<sup>9</sup> Čl. 189. (199.) i Čl. 201. (211.) Zakona o radu

Važno je napomenuti da sindikat ili udruga sindikata promiče i štiti interese svojih članova tj. radnika koji su svojim učlanjenjem u sindikat dali legitimitet istom da pregovara umjesto njih. Prema tome, radnici koji nisu članovi sindikata nisu potpisnici kolektivnog ugovora i ugovorene stavke kolektivnog ugovora ne bi trebale izravno utjecati na njih. No praksi se to pokazalo drugačije. Poslodavci se pozivaju na članak 2. Zakona o radu koji izričito zabranjuje diskriminaciju u odnosu prema članstvu i nečlanstvu u sindikatu te se odredbe kolektivnih ugovora ipak primjenjuju na sve radnike.

Odredbe sadržane u kolektivnom ugovoru se na radnike primjenjuju neposredno i obvezno<sup>10</sup> dok je kolektivni ugovor na snazi.

#### **4. ANALITIČKA PROCJENA RADNIH MJESTA I OSNOVNI TEMELJI NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA I UTVRĐIVANJE TROŠKOVA RADA**

Menadžeri i stručnjaci stvaraju temelje za izradu i razumijevanje skupa mehanizama i smjernica koji čine radno mjesto. Analitička procjena radnih mjesta uključuje detaljan opis radnog mjesta, identifikaciju potrebnih vještina zaposlenika i njihovih kompetencija. Zahvaljujući ovako detaljnom opisu menadžeri dobivaju određenu bazu podataka korisnu kod zapošljavanja i osmišljavanja upitnika za potencijalne djelatnike kod razgovora za posao. Opis samog radnog mjesta i strogi kriteriji odabira djelatnika bitan je i složen proces koji mora biti precizan kako bi se troškovi pogrešnog zapošljavanja sveli na minimum.

Analizom radnih mjesta stvaraju se temelji i preduvjeti za određivanje visine primanja za pojedina radna mjesta. Ključni faktori potrebni za vrednovanje radnih mjesta, a sami time i utvrđivanje troškova rada su navedeni u kolektivnom ugovoru, te se menadžeri zahvaljujući tim smjernicama koriste pri izradi izračuna visine primanja za određeno radno mjesto. Naposlje, menadžer je doveden u situaciju u gdje može kvalitetno procijeniti rad djelatnika te razviti saznanje o potrebi usavršavanja i edukacije određenih zaposlenika u svrhu učinkovitosti rada.

---

<sup>10</sup> Čl. 187. (196.), st. 2. Zakona o radu

#### 4.1. Procjena radnih mjesta

Postupak određivanja relativne vrijednosti različitih poslova unutar neke organizacije sa ciljem utvrđivanja strukture plaća i razlike unutar osnovne plaće za različitu složenost poslova predstavlja procjenu radnih mjesta, čiji su ciljevi sljedeći:

- omogućavanje da se plaća za svaki posao temelji na tržišnoj cijeni
- mogućnost uspoređivanja visine plaće za različite poslove, funkcije ili jedinice unutar organizacije
- određivanje vještina, zadataka i odgovornosti za svaki posao
- određivanje strukture plaća
- osiguranje metode za određivanje visine plaće za nove poslove i vještine i/ili preinačene poslove unutar organizacije
- onemogućavanje nejednakosti za plaćanje istih poslova
- mogućnost pregovora o plaćama i način plaćanja ovisno o uspješnosti na radu

Postoje mnoge metode koje menadžent neke organizacije koristi radi utvrđivanja relativne vrijednosti poslova i osnovne plaće. Neke su od njih jednostavne poput metode klasificiranja i rangiranja poslova, a neke su složene poput metode uspoređivanja faktora i bodovne metode.

##### 4.1.1. Bodovna metoda

Najčešće implementirana metoda, koju ćemo ujedno obraditi u ovom radu, je bodovna metoda. Bez obzira što spada u složene analitičke metode, bodovna metoda je široko rasprostranjena i lako primjenljiva. Zasniva se na principu dodjele bodova svakom pojedinom poslu na osnovu ključnih faktora koji ga određuju. Postupak procjene poslova bodovnom metodom se temelji na nekoliko sastavnica:

1. Odabrati kategorije poslova koji će se procjenjivati na osnovu niza zajedničkih faktora
2. Odabrati faktore evaluacije zajedničke za sve poslove koje treba procijeniti tako da svaki faktor bude jasno definiran. Odabrani definirani faktori mogu biti sljedeći:
  - **OBRAZOVANJE** koje predstavlja znanje stečeno školovanjem, a ovisi o godinama školovanja, stečenim diplomama, certifikatima i priznanjima potrebnim za uspješno obavljanje poslova

- *ISKUSTVO* izraženo kroz raznolikost radnih mjesta i obavljanih poslova, a ono uključuje dužinu vremena provedenog na svakom pojedinom radnom mjestu potrebnog za uspješno svladavanje posla i radnih zadataka
- *KOMPLEKSNOST POSLA* koje zahtjeva različite sposobnosti i znanja od tehničko-tehnoloških do logičnog zaključivanja u procesu donošenja odluka i uspješnog vođenja poslova
- *ODGOVORNOST* koja ovisi o broju djelatnika kojima se rukovodi, novcu koji je na raspolaganju za određeni posao i načinu provođenja odluka da bi se posao uspješno obavio
- *RADNI UVJETI* koji uključuju stanje radne okoline, izloženost opasnostima i stresu na poslu, zaštiti na radu i trajanju radnog vremena

Gore navedeni faktori mogu biti i drugačiji ovisno o strategiji i politici pojedinog poduzeća kao i o potrebama i vrsti poslova. Velik broj organizacija uzima u obzir ključne faktore kao što su: obrazovanje, odlučivanje, odgovornost i opasnost na poslu (radni uvjeti)

3. Utvrditi relativnu težinu svakog od gore navedenih faktora, kao i postotak bodova kojim sudjeluje u ukupnoj ocjeni posla. Primjerice, u nekoj će organizaciji biti sljedeći ključni faktori i njihovi postoci:

- obrazovanje 20 %, iskustvo 30 %, složenost poslova 20 %, odgovornost 20 % i radni uvjeti 10 %, dok će u drugoj biti:
- obrazovanje 20 %, odlučivanje 15 %, odgovornost 45 % i opasnost na poslu ( radni uvjeti) 20 %.

Koji će od faktora prevagnuti i u kom postotku ovisi isto tako o strategiji i vrijednosnoj politici pojedine organizacije. U velikom broju organizacija najveću težinu i postotak u određivanju relativne bodovne vrijednosti nekog posla ima obrazovanje.

4. Odrediti slijedeće vrijednosti:

- najveći broj bodova koji se može dodjeliti pojedinom radnom mjestu,
- maksimalan broj stupnjeva za svaki faktor,

pri čemu je najvažnije dobiti logičan raspon između različitih poslova. Najčešći ukupan broj bodova je 1000, a broj stupnjeva za svaki faktor obično V. (5) iz sasvim praktičnih razloga, iako su moguće i drukčije kombinacije kao npr. veći

ili manji broj ukupnih bodova i veći ili manji broj stupnjeva za svaki pojedini faktor.

5. Nacrtati matricu na osnovu maksimalnog broja bodova i stupnjeva svakog faktora evaluacije kako je prikazano u tablici 2.; matrica predstavlja temelj za određivanje bodova u postupku procjene radnog mjesta, iako se mogu koristiti i matematički postupci.

*Tablica 2: Matrica bodova za procjenu poslova*

| Faktori                   | Stupnjevi |     |      |     |     | Težina faktora |
|---------------------------|-----------|-----|------|-----|-----|----------------|
|                           | I.        | II. | III. | IV. | V.  | % udjela       |
| <b>Obrazovanje</b>        | 60        | 120 | 180  | 240 | 300 | 30             |
| <b>Iskustvo</b>           | 50        | 100 | 150  | 200 | 250 | 25             |
| <b>Kompleksnost posla</b> | 40        | 80  | 120  | 160 | 200 | 20             |
| <b>Odgovornost</b>        | 30        | 60  | 90   | 120 | 150 | 15             |
| <b>Radni uvjeti</b>       | 20        | 40  | 60   | 80  | 100 | 10             |

*Izvor: Bahtijarević Šiber Fikreta; Menadžment ljudskih potencijala*

6. Odrediti svaki pojedini stupanj za svaki faktor tako da se jednostavno može procijeniti potreban stupanj i broj bodova za svako radno mjesto i svaki ključni faktor. U tablici 2. stupanj I. za faktor obrazovanje označava osnovno školovanje, stupanj II. srednjoškolsko, stupanj III. višu školu, stupanj IV. fakultetsko obrazovanje i stupanj V. magisterij ili doktorat znanosti.
7. Primijeniti postupak procjene radnog mjesta određivanjem njegove relativne složenosti izražene preko broja bodova. Taj je postupak ispočetka često težak i složen i zahtjeva mnogo truda i vremena. Procjenom se dobiva bodovna, a ne novčana vrijednost radnog mjesta, koja ovisi o financijskoj situaciji u organizaciji, načinu nagrađivanja kroz odnos fiksnog i varijabilnog dijela naknade, tržišnom nadmetanju i slično. U tom smislu se vrše stalne analize visine plaća i njihovo kretanje ovisno o vanjskim i unutarnjim faktorima u organizaciji.

#### 4.2. Sustavi nagrađivanja djelatnika

Sustav nagrađivanja djelatnika mora biti tako koncipiran da stimulira i nagrađuje kvalitetan rad i ozbiljan pristup poslu, a proizlazi iz poslovne strategije samog poduzeća. U narednoj tablici je prikazana povezanost tih dviju strategija, zrelosti i položaja na tržištu te posljedično vrsta kompenzacije odnosno novčane naknade za djelatnike.

Tablica 3: Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom

| Poslovna strategija                           | Zrelost i položaj na tržištu  | Strategija nagrađivanja            | Kompenzacije                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investiranje u rast                           | Spajanja ili brzi rast        | Stimulirati poduzetništvo          | Visoke novčane naknade s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost (»visok rizik, visoka nagrada«) Skromne beneficije            |
| Upravljanje prihodom – štiti tržišta          | Normalan rast do zrelosti     | Vještine upravljanja nagrađivanjem | Prosječne novčane naknade s prosječnom stimulacijom temeljenom na individualnoj, odjelnoj ili organizacijskoj uspješnosti Standardne beneficije |
| Izvlačenje sredstava – reinvestiranje drugdje | Nema stvarnog rasta ili opada | Naglasak na kontroli troškova      | Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova Standardne beneficije                                                 |

Izvor: Bahtijarević Šiber Fikreta; Menadžment ljudskih potencijala

Odjel menadžmenta u gotovo svim organizacijama današnjice ima neke programe nagrađivanja koji su vezani uz radnu uspješnost, iako je teško pristupiti konkretnim podacima koji govore o njihovoj učinkovitosti. Postoje zajedničke karakteristike tih programa, a to su:

- povezanost plaća s rezultatima radne uspješnosti

- utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspješnosti na osnovu razlike u sposobnostima ili motivaciji za rad, pri čemu se sistemska ograničenja ne smatraju značajnim
- većinu informacija o individualnoj radnoj uspješnosti najčešće daju neposredni rukovodioci, uglavnom jedanput godišnje, u sklopu godišnje analize uspješnosti kao sastavnog dijela postupka procjene. Te su informacije uglavnom jednosmjerne, od rukovodioca prema podređenom djelatniku.

Današnje moderne tehnologije sve više zahtijevaju timski rad čime se gubi individualnost pojedinca i njegova uspješnost u radu, pa se stimulacije i nagrađivanje odnose na cijeli tim ili njegov dio. Ipak, ne odbacuje se postojeća psihologija individualne radne uspješnosti i zalaganja, što su potvrdila razna istraživanja i analize, pa se i dalje razvijaju razni oblici poticaja upravo za individualnu motiviranost i uspješnost, što onda doprinosi uspješnosti u radu čitave organizacije. Najčešći oblici poticaja su različiti bonusi koji se dodaju na plaće, a posljedica su posebnih doprinosa za organizaciju. Bonusi se uvijek vežu za određene ciljeve koje organizacija sebi postavlja kao npr. više proizvoda veće kvalitete i slično. Osnove za utvrđivanje bonusa ili njegovog dijela su sljedeće:

Kvaliteta: ako kvaliteta rada predstavlja kontinuirani poslovni interes i strateški smjer pojedine organizacije, sigurno će i poticaj (bonus) na plaću biti vezan uz kvalitetu. U takvim organizacijama je značajan udio bonusa na plaću koji dobivaju rukovodioci vezan za povećanje kvalitete rada i proizvoda.

Odnos prema klijentima i potrošačima je vrlo bitan, naročito za turizam i uslužne djelatnosti, pa mnoga poduzeća, upravo zadovoljstvo klijenata i sposobnost da ih se zadrži, ugrađuju u sistem nagrađivanja kroz bonuse na plaću svojih djelatnika.

Fleksibilnost i širenje znanja: zbog sve veće potrebe za „fleksibilnim radnikom“ tj. djelatnikom koji može obavljati više različitih poslova i zamjenjivati svakog člana u timu, ukazala se i potreba za nagrađivanjem i stimuliranjem takvih djelatnika. U tom smislu su mnoge organizacije razvile sustav „plaćanja znanja“ (pay for knowledge) kroz nagrađivanje individualne radne fleksibilnosti koja doprinosi povećanju fleksibilnosti cjelokupne organizacije, smanjuje ovisnost o izostancima s posla i fluktuaciji zaposlenika. Bonus se, u tom slučaju, veže za znanje i vještine koje pojedinac posjeduje, odnosno različite poslove koje može obavljati.

Prijedlozi za poboljšanja, nove ideje i inovacije: praksa poduzeća zapadnih zemalja je pokazala da inovacije ili različita poboljšanja radnog procesa treba stimulirati i dodatno nagraditi, jer ona kroz nove proizvode i usluge, vode unapređenju cjelokupnog poslovanja pojedine organizacije. Materijalna stimulacija se može proširiti na druge vidove motiviranja kao npr. osnivanje zasebnih radnih jedinica koje vode upravo inovatori koji su dali ideju za novi proizvod uspješan na tržištu. Tada se materijalna dobit inovatora vezuje uz prodaju novog proizvoda ili usluge na tržištu.

### **4.3. Utvrđivanje troškova rada**

Elementi koji utječu na visinu primanja zaposlenih su:

1. Godine radnog staža
2. beneficirani radni staž,
3. otežani uvjeti rada
4. odnos stvarne i tražene stručne spreme,
5. grupa poslova i koeficijent složenosti,
6. deficitarnost zanimanja.

#### **4.3.1. Godine radnog staža**

Prema uredbama iz kolektivnog ugovora radni staž radnika uvećava osnovnu plaću za 0,50% za svaku navršenu godinu efektivnog radnog staža, bez obzira da li je radnik ostvario dio radnog staža u nekom drugom poduzeću. U svrhu analize broja radnika s pripadajućim radnim stažom, Uljanik Brodogradilište d.d. grupira radnike na sljedeći način:

- Radnici do 5 godina radnog staža
- Radnici do 10 do 14 godina radnog staža
- Radnici do 15 do 19 godina radnog staža
- Radnici do 20 do 24 godina radnog staža
- Radnici do 30 do 34 godina radnog staža
- Radnici do 35 do 39 godina radnog staža

- Radnici do 40 do 44 godina radnog staža
- Radnici s 50 ili više godina radnog staža

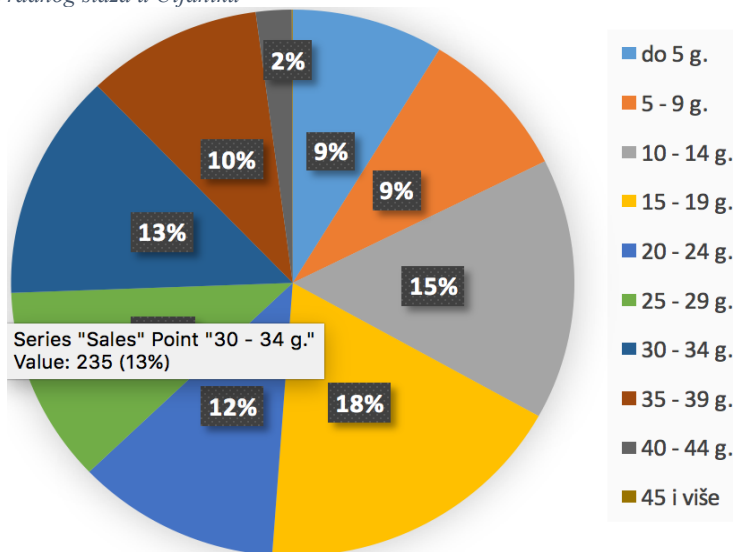
Tablica 4: Radni staž u poduzeću Uljanik Brodogradilište d.d.

| Društvo                      | Radni staž(efektivni) | Ukupno |
|------------------------------|-----------------------|--------|
| Uljanik brodogradilište d.d. | do 5 g.               | 153    |
|                              | 5 - 9 g.              | 157    |
|                              | 10 - 14 g.            | 271    |
|                              | 15 - 19 g.            | 317    |
|                              | 20 - 24 g.            | 205    |
|                              | 25 - 29 g.            | 203    |
|                              | 30 - 34 g.            | 235    |
|                              | 35 - 39 g.            | 177    |
|                              | 40 - 44 g.            | 36     |
|                              | 45 i više             | 1      |
| Ukupno                       |                       | 1755   |

Izvor: Izradio autor

Analizom prikupljenih internih podataka dolazi se do zaključka da u brodogradilištu radi najviše radnika s radnim stažom u rasponu od 15 do 19 godina, što čini 18% od ukupnog broja radnika. Zatim slijede grupacije radnika od 10 – 14 godina radnog staža, čiji udio u ukupnom broju radnika iznosi 15%, od 30 – 34 godine radnog staža s udjelom od 13%, od 25 – 29 godine radnog staža s udjelom od 12%, od 20 – 24 godina radnog staža s udjelom od 12%. Najmanje je radnika sa radnim stažom od 40 godina pa nadalje, dok radnika s radnim stažom u rasponu od 35 do 39 godina ima 177 te sudjeluju u ukupnoj radnoj snazi s udjelom od 10%. Radnici koji pripadaju dvama skupinama s najmanjim radnim stažom (od 0 do 4 te od 5 do 9 godina) imaju udio od 18% u ukupnoj radnoj snazi brodogradilišta te broje 310 radnika.

Grafikon 3: Udio grupa radnog staža u Uljaniku



Izvor: Izradio autor

#### 4.3.2. Beneficirani radni staž

Neke djelatnosti u brodogradnji imaju negativan učinak na psihofizičko zdravlje radnika te je na zakonodavcu da zaštiti te ljude tako da im osigura staž s povećanim trajanjem. Radna mjesta koja zadovoljavaju uvjete beneficiranog radnog staža su:

- rad na čišćenju rđe i premazivanju brodskih elemenata,
- brodomonter na premontaži i montaži brodskog trupa,
- brodoskelar,
- radna mjesta elektrozavarivača na ručnom elektrozavarivanju i žljebljenju na predmontaži, montaži i na opremanju brodskog trupa,
- radna mjesta plinskih rezača (ručno) i ravnača brodskih elemenata na predmontaži i montaži brodskog trupa te na opremanju broda,
- radna mjesta zaposlenika koji rade s pneumatskim alatima na predmontaži i montaži brodskog trupa te na opremanju broda,
- radna mjesta brodocjevara i brodokotlara na brodu,
- radno mjesto brodoizolatera na brodu,
- radno mjesto brodoličioca na brodu,
- radno mjesto brodobravara - limara na brodu.

U Uljanik brodogradilištu postoje četiri vrste statusa uvećanja radnog staža, a to su 12/14 uvećanje, koje predstavlja najmanje moguće uvećanje gdje se radniku nakon navršenih dvanaest mjeseci rada, u radnu knjižicu upisuje četrnaest mjeseci rada,

12/15 uvećanje, 12/16 uvećanje te najveće moguće uvećanje koje se dodjeljuje radnicima koji rade u iznimno opasnom okruženju te iznosi 18 mjeseci u radnoj knjižici, za 12 odrađenih mjeseci. U sljedećoj tablici vidljivo je da nešto manje od 50% radnika u Uljanik brodogradilištu ostvaruje uvjete za beneficirani radni staž, a status koji je najbrojniji je 12/15, te njega ostvaruje 577 radnika.

Tablica 5: Status i broj radnika sa beneficiranim radnim stažom

| Društvo                      | Status            | Ukupno |
|------------------------------|-------------------|--------|
| Uljanik Brodogradilište d.d. | Nema uvećanja     | 896    |
|                              | Za uvećanje 12/14 | 270    |
|                              | Za uvećanje 12/15 | 577    |
|                              | Za uvećanje 12/16 | 9      |
|                              | Za uvećanje 12/18 | 3      |
| Ukupno                       |                   | 1755   |

Izvor: Izradio autor

#### 4.3.3. Otežani uvjeti rada

Uz beneficirani radni staž koji se vezuje za radno mjesto, postoji pojam otežani uvjeti rada, a njime se definiraju određene aktivnosti koje radnik radi, dali povremeno tijekom radnog vremena ili puno radno vrijeme, na osnovu kojih ostvaruje povećanje plaće za određeni postotak. Ako radnik provodi cijelo radno vrijeme u otežanim uvjetima, zakonodavac je propisao pravo na dodatnih šest dana godišnjeg odmora i poslodavčevu obvezu osiguranja radnika na puna 24 sata.

Prema internoj evidenciji poduzeće Uljanik brodogradilište broji 1375 radnika koji ostvaruju pravo na različite postotke povećanja plaća zbog otežanih uvjeta rada. U narednoj tablici može se zaključiti da veći dio radnika koji ostvaruju OTUR<sup>11</sup> imaju povećanje plaće u rangu od 25 do 35%, a radna mjesta koja broje najviše radnika

Tablica 6: Broj radnika korisnika OTUR-a

|         |              | Postotak povećanja |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |        |
|---------|--------------|--------------------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|--------|
| Društvo | Radno mjesto | 5                  | 10 | 15 | 20 | 25 | 30  | 35 | 40 | 45 | 75 | 180 | Ukupno |
|         | Brodocjevar  | /                  | /  | 33 | /  | 82 | 32  | /  | /  | /  | /  | /   | 147    |
|         | Brodomonter  | /                  | /  | /  | /  | /  | 157 | 65 | /  | /  | /  | /   | 222    |

<sup>11</sup> OTUR: Otežani Uvjeti Rada

|                                             |                            |           |            |            |           |            |            |            |           |           |           |          |             |
|---------------------------------------------|----------------------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|
| <b>Uljanik<br/>Brodogradilište<br/>d.d.</b> | Elektrozavarivač           | /         | /          | /          | /         | /          | /          | 219        | /         | 49        | /         | /        | 268         |
|                                             | Brodobravar                | /         | /          | 12         | /         | 41         | 16         | /          | /         | /         | /         | /        | 69          |
|                                             | Brodoelektro<br>instalater | /         | /          | /          | /         | 63         | /          | /          | /         | /         | /         | /        | 63          |
|                                             | Dizaličar                  | 33        | 27         | /          | /         | /          | 3          | /          | /         | /         | /         | /        | 63          |
|                                             | Oblikovaoc<br>čelika       | /         | /          | 39         | /         | /          | /          | /          | /         | /         | /         | /        | 39          |
|                                             | Rezač čelika               | /         | /          | 36         | /         | /          | /          | /          | /         | /         | /         | /        | 36          |
|                                             | Strojomonter na<br>brodu   | /         | /          | /          | /         | 30         | 31         | /          | /         | /         | /         | /        | 61          |
|                                             | Ostala<br>zanimanja        | 4         | 83         | 94         | 57        | 39         | 40         | 53         | 16        | 1         | 17        | 3        | 407         |
|                                             | <b>Ukupno</b>              | <b>37</b> | <b>110</b> | <b>214</b> | <b>57</b> | <b>255</b> | <b>279</b> | <b>337</b> | <b>16</b> | <b>50</b> | <b>17</b> | <b>3</b> | <b>1375</b> |

Izvor: Izradio autor

#### 4.3.4. Odnos stvarne i tražene stručne spreme.

Vrlo se često događa da se radnici neovisno o pripadajućoj stručnoj spremi raspoređuju na radna mjesta koja zahtijevaju stručnu spremu drugačiju od one koju radnik posjeduje. Ovo poglavlje započinje sa dva popisa, prvi se odnosi na sve osobne stručne spreme radnika u Uljanik brodogradilištu, a drugi prikazuje stručne spreme koje zahtijevaju određena radna mjesta u brodogradilištu. Nakon upoznavanja sa stvarnim traženim kvalifikacijama unutar brodogradilišta, analizirat će se interni podaci koji će prikazati stupanj disproporcije stvarne kvalifikacije radnika i tražene kvalifikacije unutar brodogradilišta.

Prema stručnoj spremi radnika postoje:

- **NKV:** Nekvalificirani radnici,
- **NSS:** Niskokvalificirani radnici,
- **PKV:** Polukvalificirani radnici,
- **KV:** Kvalificirani radnici,
- **VKV:** Visokokvalificirani radnici,
- **SSS:** Radnici srednje stručne spreme,
- **VŠS:** Radnici više stručne spreme,
- **VSS:** Radnici visoke stručne spreme,

- **MR i DR:** Magistri i doktori znanosti.

Radno mjesto na koje neki radnik može biti raspoređen također zahtijeva određenu stručnu spremu, utvrđenu stupnjem složenosti radnog mjesta.

Radna mjesta mogu zahtijevati sljedeću stručnu spremu radnika:

- **NKV:** radnici na nekvalificiranim radnim mjestima,
- **PKV:** Radnici na polukvalificiranim radnim mjestima,
- **KV:** radnici na kvalificiranim radnim mjestima,
- **VKV:** radnici na visokokvalificiranim radnim mjestima,
- **SSS:** Radnici na radnim mjestima srednje stručne spreme,
- **VŠS:** Radnici na radnim mjestima više stručne spreme,
- **VSS:** Radnici na radnim mjestima visoke stručne spreme.

U tablicama 5 i 6 prikazani su podaci vezani za broj zaposlenih prema stupnju osobnog stručnog obrazovanja i stupnju obrazovanja koje radno mjesto zahtijeva. Ukupan broj od 1582 zaposlenika, čine radnici podijeljeni na nekoliko profitnih centara, a to su:

1. Uljanik brodogradilište d.d.,
2. opći poslovi proizvodnje,
3. izrada,
4. održavanje i energetika,
5. montaža i primopredaja.

Najveći broj zaposlenih odnosi se na profitni centar montaže i primopredaje (674), profitni centar izrade (547), opći poslovi proizvodnje (155), održavanje i energetika (129) dok je najmanje zaposlenih u profitnom centru Uljanik brodogradilište d.d. (77).

Tablica 7: Pregled broja zaposlenih prema stupnju osobnog stručnog obrazovanja na dan 31.01.2015.

| <b>PROFITNI CENTAR</b>         | <b>NKV</b> | <b>NSS</b> | <b>PKV</b> | <b>KV</b> | <b>VKV</b> | <b>SSS</b> | <b>VŠS</b> | <b>VSS</b> | <b>MR</b> | <b>DR</b> |            |
|--------------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| Uljanik brodogradilište d.d.   | 1          | 0          | 0          | 5         | 5          | 14         | 14         | 38         | 0         | 0         | <b>77</b>  |
| Opći poslovi proizvodnje broda | 5          | 0          | 22         | 71        | 16         | 26         | 5          | 10         | 0         | 0         | <b>155</b> |

|                         |            |          |            |            |            |            |           |           |          |          |             |
|-------------------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|----------|----------|-------------|
| Izrada                  | 65         | 1        | 86         | 258        | 31         | 85         | 9         | 12        | 0        | 0        | <b>547</b>  |
| Održavanje i energetika | 5          | 0        | 9          | 56         | 32         | 19         | 2         | 6         | 0        | 0        | <b>129</b>  |
| Montaža i primopredaja  | 44         | 1        | 75         | 353        | 73         | 95         | 17        | 16        | 0        | 0        | <b>674</b>  |
| <b>UKUPNO</b>           | <b>120</b> | <b>2</b> | <b>192</b> | <b>743</b> | <b>157</b> | <b>239</b> | <b>47</b> | <b>82</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1582</b> |

Izvor: Izradio autor

Najveći broj zaposlenih odnosi se na stručnu spremu KV (743) što prikazano udjelom iznosi čak 47% ukupno zaposlenih, zatim SSS (239 zaposlena, odnosno 15%), te PKV (192 zaposlena, odnosno 12%). Najmanji broj zaposlenih je sa NSS stručnom spremom i to samo 7 djelatnika u promatranom razdoblju, odnosno na dan 31.01.2015.

Tablica 8: Pregled broja zaposlenih prema stupnju stručnog obrazovanja radnog mjesta na dan 31.01.2015.

| <b>PROFITNI CENTAR</b>         | <b>NKV</b> | <b>NSS</b> | <b>PKV</b> | <b>KV</b>  | <b>VKV</b> | <b>SSS</b> | <b>VŠS</b> | <b>VSS</b> | <b>MR</b> | <b>DR</b> |             |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| Uljanik brodogradilište d.d.   | 0          | 0          | 0          | 0          | 7          | 9          | 21         | 40         | 0         | 0         | <b>77</b>   |
| Opći poslovi proizvodnje broda | 0          | 0          | 8          | 36         | 56         | 28         | 15         | 12         | 0         | 0         | <b>155</b>  |
| Izrada                         | 0          | 0          | 148        | 193        | 184        | 1          | 12         | 9          | 0         | 0         | <b>547</b>  |
| Održavanje i energetika        | 0          | 0          | 2          | 33         | 73         | 5          | 8          | 8          | 0         | 0         | <b>129</b>  |
| Montaža i primopredaja         | 5          | 0          | 153        | 234        | 233        | 9          | 21         | 19         | 0         | 0         | <b>674</b>  |
| <b>UKUPNO</b>                  | <b>5</b>   | <b>0</b>   | <b>311</b> | <b>496</b> | <b>553</b> | <b>52</b>  | <b>77</b>  | <b>88</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>1582</b> |

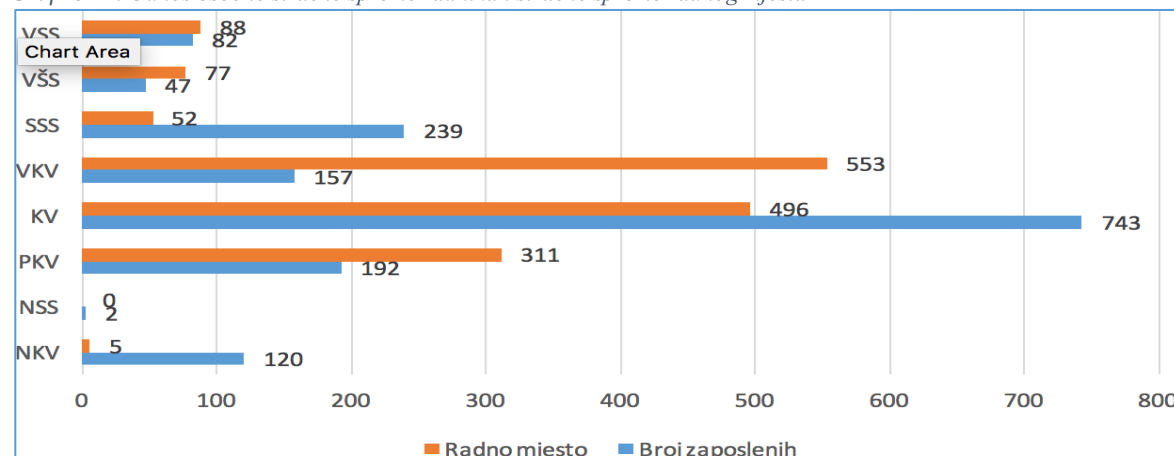
Izvor: Izradio autor

Sprema koja je najtraženija među profitnim centrima je VKV sprema (553), što čini 35 % od ukupnog broja zaposlenih, zatim slijedi KV sprema (496) čiji udio iznosi 31 %. Treća najzastupljenija sprema je PKV sprema (311) s 20 % udjelom. Najmanje se potražuje NKV sprema (5), dok potražnja za NSS spremom ne postoji.

Zaposlenika sa stručnom spremom magistra i doktora znanosti nema, jer prema trenutnoj sistematizaciji radnih mjesta u društvu Uljanik brodogradilište ne postoji radno mjesto koje bi zahtijevalo prethodno navedene kvalifikacije.

Važno je napomenuti da se kod stručnih sprema koje su na razini društva najzastupljenije (PKV, KV, VKV, SSS) pojavljuje velika disproporcija između kvalifikacije zaposlenih i kvalifikacije koje zahtijevaju određeni profitni centri. Stručna sprema radnog mjesta veća je od stručne spreme zaposlenika, što ukazuje na neefikasnu politiku upravljanja ljudskim resursima.

Grafikon 4: Odnos osobne stručne sprema radnika i stručne sprema radnog mjesta



Izvor: Izradio autor

#### 4.3.5. Grupa poslova i koeficijent složenosti.

Na razini Grupe Uljanik radna mjesta su raspoređena u deset grupa poslova. Svako od tih grupa pripada koeficijent složenosti čija vrijednost ovisi o kompleksnosti radnog mjesta. Vrijednost koeficijenta složenosti se kreće u rasponu od 1,00 do 3,20. Najmanja vrijednost koeficijenta složenosti podrazumijeva skupinu poslova s jednostavnim rutinskim radom koji ne zahtijeva posebno obrazovanje dok najveća vrijednost koeficijenta složenosti pripada poslovima koji su najsloženiji i najznačajniji za vođenje procesa proizvodnje i poslovanja. U tablici 7 prikazani su podaci o broju radnika prema različitim grupama poslova na razini Uljanik Grupe d.d.. Jasno se vidi da Proizvodna poduzeća Uljanik Brodogradilište d.d. i 3. Maj Brodogradilište d.d. prednjače po broju radnika, a najzastupljenije tri grupe poslova su:

1. Grupa poslova 4 koja broji 1156 radnika s udjelom u grupaciji od 26 % te čiji koeficijent složenosti iznosi 1,60. Ta skupina se odnosi na složenije poslove i zadake, za čije obavljanje su potrebne konzultacije o njihovom izvršenju.
2. Grupa poslova 5 broji 1077 radnika s udjelom u grupaciji od 24 % i pripadajućem koeficijentom složenosti od 1,85. To su složeniji poslovni zadatci, koji zahtijevaju veći stupanj samostalnosti u izvršavanju poslova i zadataka.

3. Grupa poslova 3 broji 687 radnika i njen udjel iznosi 15 %, a koeficijent složenosti je 1,40. Treća skupina se odnosi na srednje složene poslove i zadatke, na kojima se rad ponavlja uz povremenu pojavu novih poslova.

Tablica 9: Pregled broja radnika prema grupi poslova na razini Uljanik Grupe

| Naziv društva                                 | Grupa poslova |           |            |             |             |            |            |            |            |            | Ukupan broj radnika |
|-----------------------------------------------|---------------|-----------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
|                                               | 1             | 2         | 3          | 4           | 5           | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         |                     |
| Uljanik Brodogradilište d.d.                  | 5             | 0         | 440        | 528         | 460         | 57         | 148        | 66         | 26         | 25         | 1755                |
| Uljanik Strojogradnja d.d.                    | 1             | 0         | 1          | 6           | 81          | 49         | 17         | 3          | 16         | 21         | 195                 |
| Uljanik Proizvodnja opreme d.d.               | 0             | 0         | 38         | 39          | 31          | 4          | 14         | 6          | 2          | 4          | 138                 |
| Uljanik Poslovno informacijski sustavi d.o.o. | 0             | 0         | 2          | 63          | 24          | 32         | 13         | 25         | 34         | 35         | 228                 |
| Uljanik Financije d.d.                        | 0             | 0         | 0          | 0           | 0           | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          | 1                   |
| Uljanik Standard d.o.o.                       | 0             | 11        | 12         | 8           | 5           | 13         | 1          | 0          | 4          | 3          | 57                  |
| Uljanik d.d.                                  | 0             | 0         | 0          | 39          | 43          | 89         | 103        | 78         | 84         | 61         | 497                 |
| Uscs d.o.o.                                   | 0             | 0         | 0          | 1           | 0           | 0          | 0          | 6          | 8          | 2          | 17                  |
| 3. Maj Mid d.d.                               | 0             | 0         | 1          | 11          | 38          | 36         | 26         | 12         | 2          | 11         | 137                 |
| 3. Maj Brodogradilište d.d.                   | 5             | 0         | 193        | 461         | 395         | 42         | 127        | 49         | 24         | 24         | 1320                |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>11</b>     | <b>11</b> | <b>687</b> | <b>1156</b> | <b>1077</b> | <b>322</b> | <b>449</b> | <b>245</b> | <b>200</b> | <b>187</b> | <b>4345</b>         |

Izvor: Izradio autor

#### 4.3.6. Deficitarna zanimanja

Deficitarna zanimanja utvrđuje uprava brodogradilišta tako da analizira postojeće tržište rada. Ako utvrdi da su zanimanja potrebna brodogradilištu deficitarna, uprava pokušava raznim stimulacijama zadržati već postojeću radnu snagu koja posjeduje deficitarno zanimanje. Uljanik Brodogradilište d.d. ima 507 radnika čije zanimanje

spada pod deficitarno. U tablici 8. vidljivo je da Uljanik brodogradilište stimulira osnovnu plaću povećanjem od 41 % i 51 %. Dva su zanimanja koja zauzimaju većinski udio ukupnim deficitarnim zanimanjima, a to su zanimanja brodomontera koje broji 220 od ukupno 507 radnika i ostvaruje 51 postotno povećanje osnovne plaće i zanimanje elektrozavarivača s 250 radnika i 41 postotnim povećanjem osnovne plaće.

Tablica 10: Deficitarna zanimanja u Uljanik Brodogradilište d.d.

| Društvo                                     | Radno mjesto                    | 41 % | 51 % | Ukupno |
|---------------------------------------------|---------------------------------|------|------|--------|
| <b>Uljanik<br/>brodogradilište<br/>d.d.</b> | Brodocjevar                     |      | 1    | 1      |
|                                             | Brodomonter                     |      | 220  | 220    |
|                                             | Brodomonter-<br>monter sekcija  |      | 8    | 8      |
|                                             | Brusač                          | 18   |      | 18     |
|                                             | Dizaličar                       |      | 3    | 3      |
|                                             | Elektrozavarivač                | 250  |      | 250    |
|                                             | Elektrozavarivač<br>Specijalist | 7    |      | 7      |
| <b>Ukupno</b>                               |                                 | 275  | 232  | 507    |

Izvor: Izradio autor

## 5. ANALIZA TROŠKOVA RADA ZA POJEDINE KATEGORIJE DJELATNIKA

Uljanik Brodogradilište d.d. zapošljava radnike raznih stručnih kvalifikacija te se za potrebe detaljnije analize te radnike grupira u tri kategorije:

- Proizvodni radnici
- Proizvodna režija
- Administrativni radnici

Te tri skupine se razlikuju prema načinu rada, a sukladno tome i prema visini plaće. U sljedeća tri potpoglavlja prikazat će se troškovi rada svih zaposlenika poduzeća Uljanik Brodogradilište d.d. prema stručnoj kvalifikaciji i to za djelatnike u proizvodnom procesu, djelatnike u proizvodnoj režiji i djelatnike u stručnim službama.

### 5.1. Za djelatnike u proizvodnom procesu

Proizvodne radnike čine skupine djelatnika prema stručnoj spremi, odnosno PKV, KV i VKV. Prosjek plaće te tri grupe iznosi 4.321,28 kn. Taj iznos uvećava se za KF (1.856,79 kn) i porezi (383,84 kn), što u konačnici u prosjeku iznosi 6.561,91 kn. Ukupna neto plaća za istu skupinu iznosi 6.074,10 kn na koji iznos se pridodaje materijalni i neoporezivi dio (61,77 kn), te prijevoz (469,87 kn) što u konačnici iznosi 6.605,74 kn.

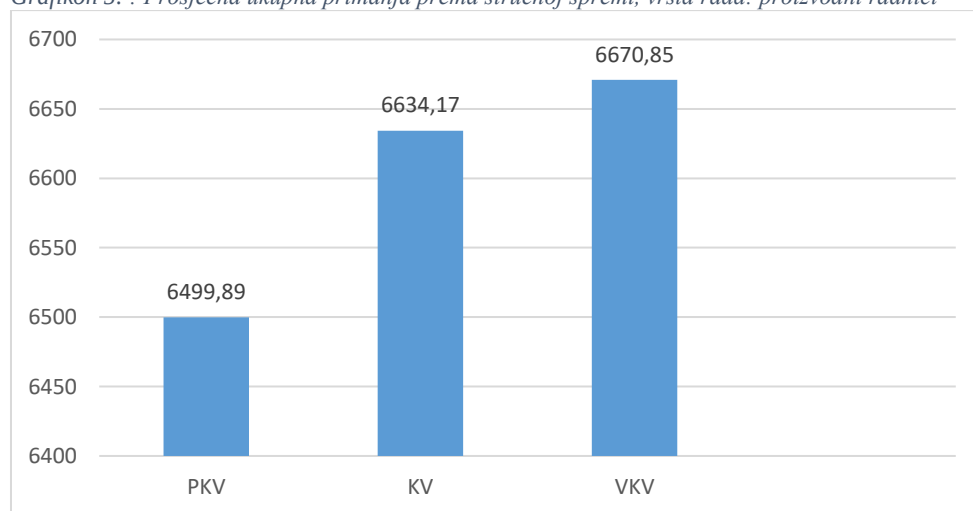
Tablica 11: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: proizvodni radnici

| Kvalifikacija  | Plaća           | KF              | Mat.oporez.   | Ukupno oprez. plaća | Ukupno neto plaća | Mater. Neopore. | Prijevoz      | Ukupna primanja |
|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>PKV</b>     | 4.078,08        | 1.946,35        | 370,68        | 6.395,11            | 5.908,90          | 95,54           | 495,36        | 6.499,80        |
| <b>KV</b>      | 4.285,82        | 1.883,20        | 430,29        | 6.599,31            | 6.121,90          | 48,27           | 464,00        | 6.634,17        |
| <b>VKV</b>     | 4.611,48        | 1.731,35        | 332,86        | 6.675,69            | 6.171,83          | 46,35           | 452,67        | 6.670,85        |
| <b>Ukupno:</b> | <b>4.321,28</b> | <b>1.856,79</b> | <b>383,84</b> | <b>6.561,91</b>     | <b>6.074,10</b>   | <b>61,77</b>    | <b>469,87</b> | <b>6.605,74</b> |

Izvor: Izradio Autor

Najniži iznos ukupnih primanja ostvaruje skupina PKV stručne spreme (6.499,80 kn), što je za 171,50 kn manje od najvišeg iznosa ukupnih primanja koje ostvaruje VKV stručna sprema.

Grafikon 5: Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: proizvodni radnici



Izvor: Izradio autor

## 5.2. Za djelatnike u proizvodnoj režiji

Proizvodnu režiju čine djelatnici prema širem rangu skupina stručne spreme, tj. NKV, PKV, KV, VKV, SSS i VŠŠ. Prosjek plaće navedenih skupina iznosi 3.800,03 kn, dok je ukupno oporeziv iznos plaće 5.785,54 kn. Ukupno oporeziv iznos plaće ove skupine rada je za 776,37 kn manji od skupine rada proizvodnih radnika. Također, ukupna primanja u prosjeku iznose 5.965,00 kn, što je za 640,74 kn manje od prethodno analizirane skupine.

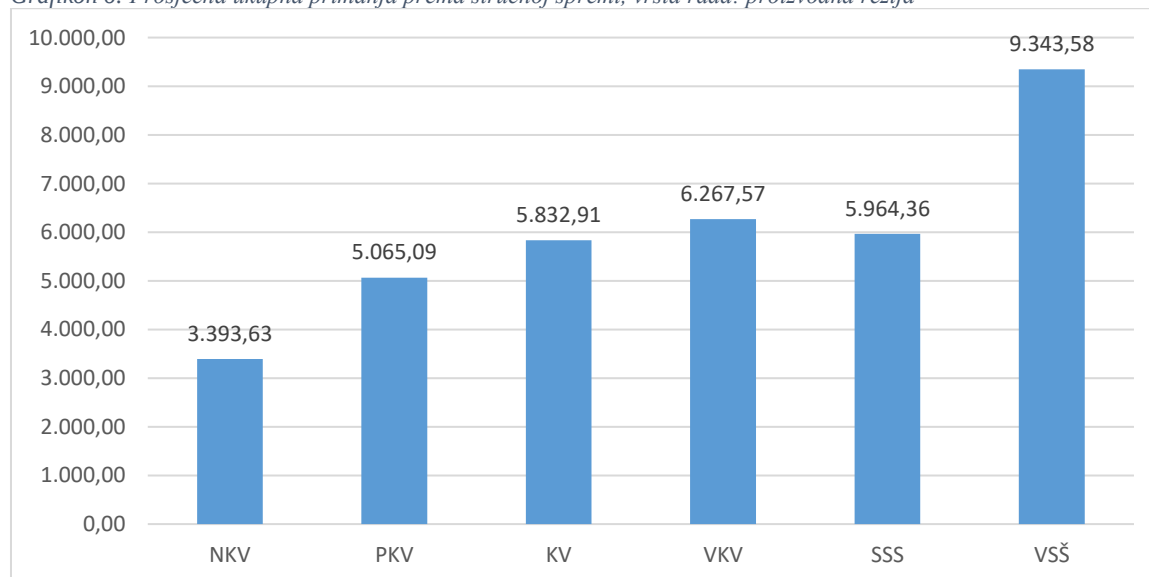
Tablica 12: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: proizvodna režija

| Kvalifikacija  | Plaća           | KF              | Mat.oporez.   | Ukupno oprez. plaća | Ukupno neto plaća | Mater. Neopore. | Prijevoz      | Ukupna primanja |
|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>NKV</b>     | 2.216,56        | 345,53          | 620,25        | 3.182,34            | 3.120,65          | -               | 272,98        | 3.393,63        |
| <b>PKV</b>     | 3.696,23        | 906,30          | 396,54        | 4.999,07            | 4.674,81          | 67,73           | 322,55        | 5.065,09        |
| <b>KV</b>      | 3.425,63        | 1.248,16        | 775,87        | 5.449,66            | 5.174,92          | 170,04          | 487,95        | 5.832,91        |
| <b>VKV</b>     | 4.017,30        | 1.791,66        | 361,43        | 6.170,39            | 5.739,61          | 50,42           | 477,54        | 6.267,57        |
| <b>SSS</b>     | 4.395,37        | 1.472,45        | 143,98        | 6.011,80            | 5.572,54          | -               | 391,82        | 5.964,36        |
| <b>VŠŠ</b>     | 5.019,55        | 1.824,50        | 2.486,34      | 9.330,39            | 8.031,64          | 1.005,71        | 306,23        | 9.343,58        |
| <b>Ukupno:</b> | <b>3.800,03</b> | <b>1.477,50</b> | <b>508,01</b> | <b>5.785,54</b>     | <b>5.414,49</b>   | <b>95,48</b>    | <b>455,03</b> | <b>5.965,00</b> |

Izvor: Izradio autor

Odnosi visine ukupnih primanja unutar skupine „proizvodna režija“ značajniji su u odnosu na skupinu „proizvodni radnici“. Iznos ukupnih primanja za djelatnike sa stručnom spremom VŠŠ je za 5.949,95 kn veći u odnosu na djelatnike sa NKV stručnom spremom.

Grafikon 6: Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: proizvodna režija



Izvor: Izradio autor

### 5.3. Za djelatnike u stručnim službama

Administrativno stručno osoblje sastoji se od djelatnika sa stručnom spremom VKV, SSS, VŠS i VSS. Usporedno s prethodnim skupinama vrste rada ova skupina ostvaruje najveće iznose ukupno oporezivog iznosa plaće, odnosno ukupnih primanja. Prosječni ukupni iznos oporezivog iznosa plaće je za 1.499,23 kn veći u odnosu na skupinu „proizvodni radnici“, dok je u odnosu sa skupinom „proizvodna režijska“ taj iznos za 2.276,60 kn veći. Slični se iznosi odnose i na ukupna primanja, pa je tako prosječni ukupni iznos ukupnih primanja za 1.198,24 kn veći u odnosu na skupinu „proizvodni radnici“, te 1.838,98 kn u odnosu sa skupinom proizvodna režijska.

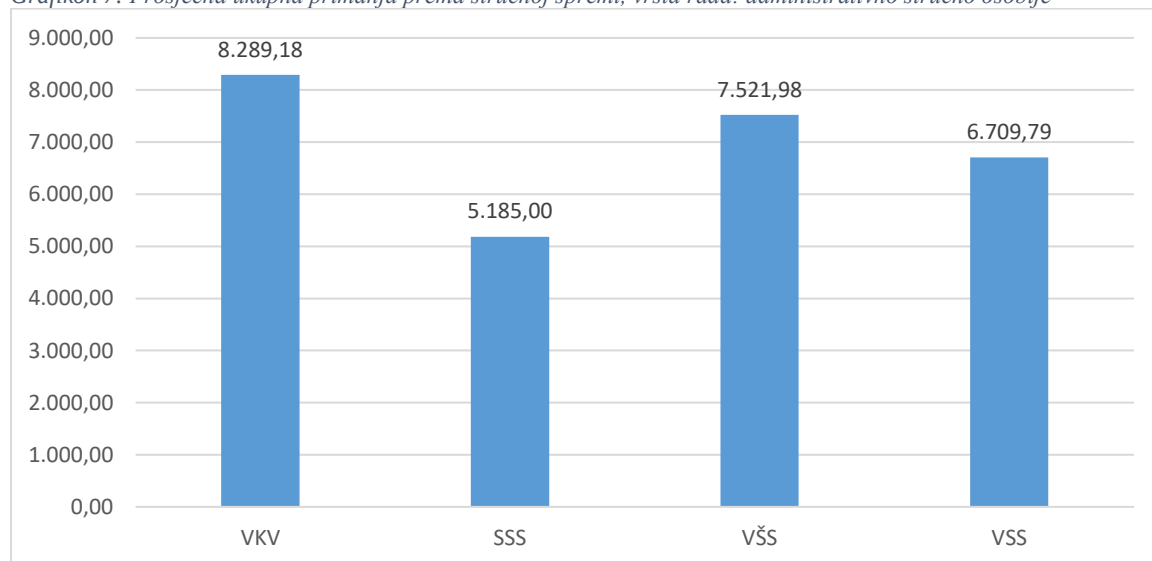
Tablica 13: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: administrativno stručno osoblje

| Kvalifikacija  | Plaća           | KF              | Mat.oporez.   | Ukupno oprez. plaća | Ukupno neto plaća | Mater. Neopore. | Prijevoz      | Ukupna primanja |
|----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| <b>VKV</b>     | 5.181,04        | 2.920,91        | 484,14        | 8.568,09            | 7.739,30          | 110,92          | 438,96        | 8.289,18        |
| <b>SSS</b>     | 3.320,75        | 1.355,88        | 236,42        | 4.913,05            | 4.570,23          | 192,04          | 422,73        | 5.185,00        |
| <b>VŠS</b>     | 4.406,62        | 2.455,39        | 1.148,06      | 8.010,07            | 7.030,64          | 93,76           | 397,58        | 7.521,98        |
| <b>VSS</b>     | 4.661,92        | 1.719,00        | 292,73        | 6.673,64            | 6.510,53          | -               | 199,26        | 6.709,79        |
| <b>Ukupno:</b> | <b>4.835,00</b> | <b>2.643,88</b> | <b>583,26</b> | <b>8.062,14</b>     | <b>7.261,84</b>   | <b>115,21</b>   | <b>426,93</b> | <b>7.803,98</b> |

Izvor: Izradio autor

Unutar skupine „administrativno stručno osoblje“ najveći iznos ukupnih primanja ostvaruju djelatnici sa stručnom spremom VKV, zatim VŠS, VSS, te najmanju SSS. Odnosno, VKV stručna sprema ostvaruje ukupan iznos primanja za 3.104,18 kn manji u odnosu na najniže rangiranu skupinu sa SSS stručnom spremom.

Grafikon 7: Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: administrativno stručno osoblje



Izvor: Izradio autor

## 6. SPECIFIČNOST OBRAČUNA PLAĆA

Iz računovodstvenog aspekta troškovi rada se dijele na dvije stavke:

- nadnice i plaće,
- troškovi poreza, socijalnog i mirovinskog osiguranja i drugo.

Dalo bi se zaključiti da se stavka pod nazivom nadnice i plaće iskazuje u netoiznosu. Za poslodavca su bitne brutoveličine plaća te porezi i doprinosi koji se odnose na brutoplaće zaposlenika. Moguće je koristiti netoveličine plaća i nadnica za potrebe statistike, dok za iskazivanje troška plaća u obračunima troškova nema potrebe odvojeno evidentirati netoveličine nadnica i plaća te poreze i doprinose. Od trenutka kad se radniku isplati plaća konačni iznos brutoplaće je utvrđen pošto se obveza za poreze i doprinose utvrđuje prema stopama važećim na dan isplate. Tad dolazi do razdvajanja elemenata brutoplaća, netoiznosa plaća i netonaknada plaća, poreza i doprinosa iz plaća u svrhu njihovog iskazivanja u knjigovodstvu strukture financijskih obveza poslodavca.

Da bi prikazali strukturu financijske obveze za plaće potrebno je koristiti kontnu skupinu kojom se obveze za plaće knjiže, ona je sljedeća:

- Plaće za rad,
- Naknade plaća,
- Doprinosi na plaće i naknade plaća.

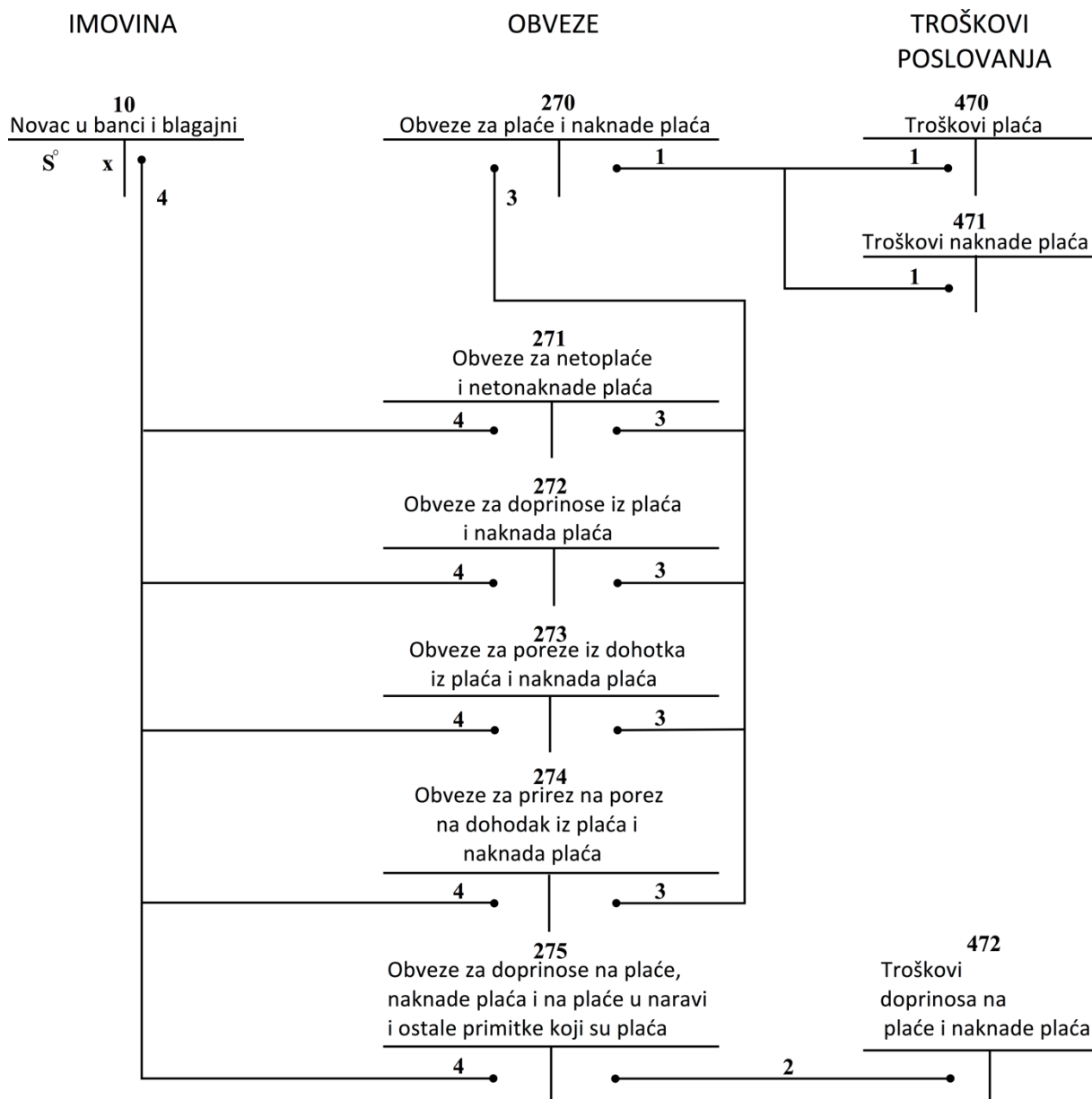
Na kontu plaća za rad iskazuju se plaće radnika u visini brutoiznosa za redovan rad, prekovremeni rad kao i svi dodaci na plaće za posebne i otežane radne uvjete (primjerice, dodatak za rad noću, dodatak za rad nedjeljom i blagdanom, dodatak za smjenski rad i dr.).

Konto naknade plaća prikazuje brutoiznose naknada plaća koje poslodavac isplaćuje radnicima, a isti su propisani od strane radnog i socijalnog prava (Kolektivni ugovor i slični akti). Radnik ostvaruje pravo na naknade ako iz opravdanih razloga ne obavlja svoj posao.

Naknade koje radnik može ostvariti su naknada plaće za godišnji odmor, za blagdane i neradne dane propisane zakonom i dr.

Doprinosi na plaće i naknade plaća iskazuju troškove koje je poslodavac obavezan isplaćivati radnicima s kojima zasniva radni odnos, a odnose se na doprinos za mirovinsko osiguranje, doprinos za zdravstveno osiguranje i doprinos za zapošljavanje.

Slika 7: Shema knjiženja troškova plaća, obaveza za plaće i doprinosa na plaće



Izvor: Gulin, D., Spaijć, F., Spremić, I., et. al. (2003): Računovodstvo, str. 351.

Slika 7 prikazuje shematski prikaz knjiženja troškova plaća, obveza za plaće i doprinosa na plaće. Shematski prikaz je podijeljen u tri glavne cjeline:

1. Imovina poslodavca
2. Obveze poslodavca
3. Troškovi poslovanja poslodavca

Imovina poslodavca spada u skupinu konta 10 i naziva se novac u banci i blagajni. Obveze poslodavca u ovom slučaju predstavljaju obveze za plaće radnika i naknade plaća te pripadaju skupini konta 27 naziva obveze za plaće i naknade plaća, a troškovi poslovanja predstavljaju ukupne obveze poslodavca prema državi i zaposlenicima, a pripadaju skupini konta 47 naziva troškovi osoblja.

U knjiženju pod rednim brojem 1. prikazani su troškovi plaća i naknada plaće što predstavlja obvezu poslodavca prema radnicima, a njihov iznos određuju sljedeći akti i ugovori:

- Zakon o radu,
- kolektivni ugovor,
- pravilnik o radu,
- ugovor o radu.

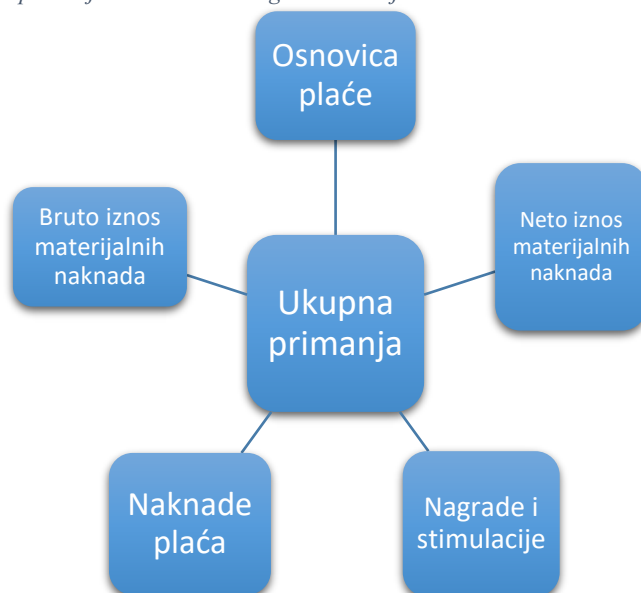
Na temelju gore nabrojenih akata i ugovora svaki mjesec se utvrđuje brutoiznos obveze za plaću za izvršeni rad sa svim dodacima i brutoiznos obveze za naknade plaće. Nakon što je obračunat brutoiznos plaće i naknade plaće, razlaže se cjelokupna struktura obveza. To predstavlja knjiženje pod rednim brojem 3. u gore navedenom shematskom prikazu knjiženja. Knjiženje pod rednim brojem 2. predstavlja knjiženje troška plaća u visini obveze za doprinose na plaće i naknade plaća. To knjiženje nije dio bruto plaće te predstavlja jednu od poslodavčevih financijskih obveza. Knjiženje plaćanja obveza za netoplaće, doprinose iz plaća i na plaće te poreza i prireza prikazano je pod rednim brojem 4. Te obveze su regulirane propisima koji utvrđuju da je poslodavac taj koji mora voditi računa o obračunima i uplatama svih doprinosa bez obzira na to što se radnika smatra obveznikom poreza na dohodak i prireza.

### 6.1. Obračun plaće zaposlenika poduzeća Uljanik Brodogradilište d.d.

U ovom poglavlju analiziran je primjerak platne liste jednog zaposlenika u brodogradilištu. Svi elementi koji su obrađeni u prethodnim poglavljima biti će zastupljeni kroz realne brojke u nadi da se dobije bolji uvid u troškove rada poduzeća Uljanik brodogradilište d.d.

Ukupna primanja ovog zaposlenika se sastoje od heterogenih segmenata od kojih se neki obračunavaju u bruto iznosu (osnovica plaće, nagrade i stimulacije, naknade plaća, bruto iznos materijalnih naknada), a neka u neto iznosu (neto iznos materijalnih naknada).

Slika 8: Struktura ukupnih primanja radnika u brodogradilištu Uljanik



Izvor: Izradio autor

Tablica 14: Izračun plaće iz redovnog rada

| Vr.boda                           | Gr.posl. | Koef.gr. posl. | % za staž | Faktor Olak.  | Prijevoz  | Grad /općina    |
|-----------------------------------|----------|----------------|-----------|---------------|-----------|-----------------|
| 9,2                               | 05/0     | 1,85           | 8,00      | 1,00          | Grad Pula | Pula            |
| Naziv modela                      |          |                |           | Sati          | Osnova    | Iznos           |
| Redovan rad po vremenu            |          |                |           | 102,00        | -         | 1.736,04        |
| Dod. Na uk. Rad. Staž za red. Rad |          |                |           | 102,00        | 8,00      | 138,88          |
| Stalni mjesečni dodatak           |          |                |           | 174,00        | -         | 450,00          |
| Naknada za godišnji odmor         |          |                |           | 56,00         | 28,25     | 1.582,00        |
| Naknada za praznike-blagdane      |          |                |           | 16,00         | 28,25     | 452,00          |
| <b>Plaća iz redovitog rada</b>    |          |                |           | <b>174,00</b> | <b>-</b>  | <b>4.358,92</b> |

Izvor: Izradio autor

U prikazanom obračunu plaće za siječanj 2015. godine, iznos plaće iz redovnog rada obračunava se kao zbroj iznosa prema kriterijima:

1. *redovni rad po vremenu* se obračunava tako da se vrijednosti određene kolektivnim ugovorom, a to su osnovica plaće (iznosi 1.600,00 kuna bruto) i koeficijent složenosti (u ovom slučaju iznosi 1,85) pomnože te se dobiveni iznos podjeli sa 174 prosječna mjesečna sata, stavkom također određenom u kolektivnom ugovoru. Rezultat predstavlja bruto satnicu koja se množi s brojem radnih sati koje je radnik izvršio u obračunskom razdoblju.
2. *dodatak na ukupni staž za redovan rad* određen je kolektivnim ugovorom te iznosi 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža upisanu u radnu knjižicu. U ovom slučaju radnik ima pravo na 8 postotno povećanje osnovne plaće a iznosi 138,88 kn.
3. stalni mjesečni dodatak je određene kolektivnim ugovorom te iznosi 450 kuna bruto,
4. naknada za godišnji odmor i naknada za praznike – blagdane iznosi ukupno 2.034 kune i obračunava se po satnici od 28,35 kuna, stavkom isto propisanom kolektivnim ugovorom.

U ovom slučaju plaća iz redovnog rada iznosi 4.358,92 kn na temelju odrađenog redovnog rada od 102 sata i dodataka za redoviti rad.

Osim plaće iz redovnog rada obračunava se i plaća iz prekovremenog rada, a obračun se vrši na temelju sljedećih kriterija: prekovremeni rad po vremenu, dodatak na prekovremeni rad i dodatak na ukupni radni staž za prekovremeni rad.

*Tablica 15: Izračun plaće iz prekovremenog rada*

|                                    | <b>Sati</b> | <b>Osnova</b> | <b>Iznos</b>  |
|------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Prekovremeni rad po vremenu        | 5,00        | -             | 85,10         |
| Dodatak za prekovremeni rad        | 5,00        | 50,00         | 42,55         |
| Dod. na uk. rad. staž za prek. rad | 5,00        | 8,00          | 6,81          |
| <b>Plaća iz prekovremenog rada</b> | <b>5,00</b> | <b>-</b>      | <b>134,46</b> |

*Izvor: Izradio autor*

Radnik je u ovom obračunskom razdoblju odradio pet sati prekovremenog rada te ostvaruje pravo na iznos od 85,10 kuna koji je dobiven tako da se iznos prekovremenih sati pomnoži s bruto satnicom. Također, radnik ostvaruje dodatak na prekovremeni rad koji je određen kolektivnim ugovorom te iznosi 50% od bruto satnice. Dodatak na radni staž je isti kao pri izračunu iznosa plaće iz redovnog rada i iznosi 8%. Ukupni iznos plaće iz prekovremenog rada iznosi 134,46 kn.

Također se zasebno obračunava plaća iz osnova stimulacija i nagrada, odnosno pridodaje se iznos nagrade, te nagrade za iskorištenje fonda redovnog radnog vremena. Ukupna plaća iz osnova stimulacija i nagrada iznosi 1.533,00 kn.

*Tablica 16: Izračun plaće iz osnova stimulacija i nagrada*

|                                      | <b>Sati</b> | <b>Osnova</b> | <b>Iznos</b>    |
|--------------------------------------|-------------|---------------|-----------------|
| Nagrada                              | -           | -             | 1.125,00        |
| Nag. Za iskor. fonda red. rad. vr.   | 102,00      | 4,00          | 408,00          |
| <b>Plaća iz osnova stim. i nagr.</b> | <b>-</b>    | <b>-</b>      | <b>1.533,00</b> |

*Izvor: Izradio autor*

Zbrajanjem iznosa plaće iz redovnog rada, plaće iz prekovremenog rada i plaće iz osnova stimulacija i nagrada, dobije se iznos ukupne plaće koja u ovom primjeru iznosi 6.026,38 kn.

Tablica 17: Izračun ukupne plaće

|                               | Iznos           |
|-------------------------------|-----------------|
| Plaća iz redovitog rada       | 4.358,92        |
| Plaća iz prekovremenog rada   | 134,46          |
| Plaća iz osnova stim. i nagr. | 1.533,00        |
| <b>Ukupna plaća</b>           | <b>6.026,38</b> |

Izvor: Izradio autor

Na temelju dobivenog iznosa obračunava se dohodak na osnovi osobnih faktora svakog pojedinog radnika. Doprinos za mirovinsko osiguranje I. stup od 15% (903,96 kn) i Doprinos za mirovinsko osiguranje II. Stup od 5% (301,32 kn) obračunati su na temelju porezne osnovice od iznosa ukupne plaće, odnosno 6.026,38 kn. U ovom slučaju iznos dohotka je 4.821,10 kn. Iznos dohotka umanjeno za osobni odbitak (2.600,00 kn) čini oporezivu osnovicu u iznosu od 2.221,10 kn.

Tablica 18: Izračun dohotka i oporezive osnovice

|                           | Osnova | Iznos           |
|---------------------------|--------|-----------------|
| <b>Ukupna plaća</b>       |        | <b>6.026,38</b> |
| Doprinos za Mio - I Stup  | 15%    | - 903,96        |
| Doprinos Za Mio - II Stup | 5%     | - 301,32        |
| <b>Dohodak</b>            |        | <b>4.821,10</b> |
| Oporeziva primanja        |        | 4.821,10        |
| Osobni odbitak            |        | - 2.600,00      |
| <b>Porezna osnovica</b>   |        | <b>2.221,10</b> |

Izvor: Izradio autor

Osim doprinosa za mirovinsko osiguranje na iznos dohotka obračunava se i ukupni porez i prirez. U prikazanom primjeru djelatnik ima prebivalište u Gradu Puli, te iznos

poreza iznosi 269,27 kn (na osnovicu od 2.221,10 kn primjenjuje se stopa od 12% što iznosi 264,00 kn, a na ostatak, odnosno 21,10 kn primjenjuje se stopa 25% što iznosi 5,28 kn), a prireza 32,31 kn što je ukupno 301,58 kn, pa je tako ukupna neto plaća djelatnika 4.519,52 kn (4.821,10 kn – 301,58 kn = 4.519,52 kn). Na obračunati iznos neto plaće pridodaje se iznos koji poduzeće isplaćuje za trošak prijevoza, u ovom slučaju 125,72 kn, pa tako ukupna primanja iznose 4.645,24 kn. Navedeni iznos umanjuje se za trošak sindikalne članarine (45,20 kn), osobne ovrhe (u primjeru 550,00 kn) i osobnog kredita (1.094,00 kn). U prikazanom primjeru ukupan iznos obustave čini 1.689,20, pa je ukupan iznos neto plaće 2.956,04 kn.

Tablica 19: Izračun neto plaće, ukupnog primanja i iznosa za isplatu

|                       |  |      |                   |
|-----------------------|--|------|-------------------|
| Dohodak               |  |      | 4.821,10          |
| <b>Ukupni porez</b>   |  |      | - 269,27          |
| <b>Ukupni prirez</b>  |  |      | - 32,31           |
| Ukupna neto plaća     |  |      | <b>4.519,52</b>   |
| <b>Prijevoz</b>       |  | 8,98 | 125,72            |
| Ukupno naknade        |  |      | <b>125,72</b>     |
| Ukupna primanja       |  |      | <b>4.645,24</b>   |
| <b>Sindikalna čl.</b> |  |      | - 45,20           |
| <b>Sindikat</b>       |  |      |                   |
| <b>Sudska ovrha</b>   |  |      | - 550,00          |
| <b>Robni kredit</b>   |  |      | - 1.094,00        |
| Obustave ukupno       |  |      | <b>- 1.689,20</b> |
| Za isplatu            |  |      | <b>2.956,04</b>   |

Izvor: Izradio autor

Također treba napomenuti, a na primjeru platne liste nije vidljivo, je obračun ostalih doprinosa, a to su: doprinos za zdravstveno osiguranje, doprinos za zaštitu na radu i doprinos za zapošljavanje. Obračun navedenih doprinosa na osnovicu od 6.026,38 kn je sljedeći:

- a) Doprinos za zdravstveno osiguranje (15%) – 903,96 kn
- b) Doprinos za zaštitu na radu (0,5%) – 30,13 kn

c) Doprinos za zapošljavanje (1,7%) – 102,45 kn

Ukupan trošak poslodavca u prikazanom primjeru iznosi 7.062,92 kn, odnosno zbroj ukupne plaće (6.026,38 kn) i doprinosa na plaću (903,96 + 30,13 + 102,45 kn).

U primjeru obračuna plaće dodatak na ukupni radni staž za redovni rad iznosio je 8%, djelatnik je odradio 102 sata redovnog rada i 5 prekovremenih sati rada, doprinosi za mirovinsko osiguranje obračunavaju se i uplaćuju za I. i II. stup, te ima osobne obustave.

## **7. ANALIZA TROŠKOVA RADA U KONTEKSTU KATEGORIJA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA**

Financijski izvještaji predstavljaju rezultat određenih računovodstvenih radnji, a koriste se od strane vanjskih i unutarnjih korisnika kao jedan od alata pri analizi poslovanja poduzeća. Financijskim izvještajima se smatraju bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku i bilješke.

Njegov primarni zadatak je informiranje fizičkih ili pravnih subjekata koji imaju različite interese u organizaciji, a nisu dio njene organizacijske strukture. Iz razloga zbog kojeg je financijski izvještaj namijenjen široj publici donesen je zakon koji jasno definira njegovu strukturu, on glasi “Temeljni financijski moraju pružiti istinit, fer, pouzdan i nepristran pregled imovine, obveza, kapitala, promjene financijskog položaja i dobiti ili gubitka”<sup>12</sup>.

Također je zakonom određeno da godišnje financijske izvještaje čine<sup>13</sup>:

- Bilanca,
- Račun dobiti i gubitka
- Izvještaj o novčanom toku,
- izvještaj o promjeni glavnice i računovodstvene politike,
- bilješke uz financijske izvještaje.

---

<sup>12</sup> Članak 19, stavke 7 i 8, Narodne novine 78/2015, 2015 Zagreb

<sup>13</sup> Članak 19, stavka 2, Narodne novine 78/2015, 2015 Zagreb

Izradom računa dobiti i gubitka organizacija pruža podatke o svojoj trenutnoj uspješnosti raznim zainteresiranim strankama prilikom donošenja novih strategija ili poslovnih odluka za određeno vremensko razdoblje.

Glavni djelovi računa dobiti i gubitka su:

- prihodi,
- rashodi,
- dobit i gubitak ostvaren tijekom određenog obračanskog razdoblja.

Ako u određenom vremenskom periodu dođe do povećanja prihoda u obliku smanjenja obveza ili povećanja imovine povećava se glavnica. Tako isto može doći do odlijeva imovine ili povećanja obveza u određenom razdoblju što nam predstavlja rashode. Dobici ili gubici u promatranom razdoblju predstavljaju povećanje, odnosno smanjenje ekonomske koristi koje se očituje u obliku priljeva, odnosno smanjenja sredstava, uz uvjet da se date promjene mogu pouzdano izmjeriti.

Tablica 20: Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti na 31.12.2013

|                                                         | 2013. godina<br>u kn | 2012. godina<br>u kn |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Prihodi od prodaje                                      | 570.790.801          | 1.332.412.553        |
| Ostali poslovni prihodi                                 | 51.027.456           | 61.367.232           |
| <b>POSLOVNI PRIHODI</b>                                 | <b>621.818.257</b>   | <b>1.393.779.785</b> |
| Promjene vrije.zaliha proizv.u tijeku i gotovih proizv. | 20.036.348           | 1.313.533            |
| Troškovi sirovina i materijala                          | 512.828.049          | 855.222.861          |
| Ostali vanjski troškovi                                 | 68.838.221           | 166.876.266          |
| <b>Materijalni troškovi</b>                             | <b>581.666.270</b>   | <b>1.022.099.127</b> |
| Neto plaće i nadnice                                    | 135.085.338          | 139.420.966          |
| Troškovi poreza i doprinosa iz plaća                    | 54.558.415           | 57.856.141           |
| Doprinosi na plaće                                      | 33.974.743           | 36.102.252           |
| <b>Troškovi osoblja</b>                                 | <b>223.618.496</b>   | <b>233.379.359</b>   |
| Amortizacija                                            | 22.655.978           | 24.584.813           |
| Ostali troškovi                                         | 91.816.570           | 88.424.881           |
| Vrijednosno usklađenje                                  | 7.719.254            | 25.512               |
| Rezerviranja                                            | 33.014.498           | 15.457.737           |

|                                                                              |                      |                      |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Ostali poslovni rashodi                                                      | 3.449.496            | 7.559.155            |
| <b>POSLOVNI RASHODI</b>                                                      | <b>943.904.214</b>   | <b>1.392.844.117</b> |
| Kamate, teč.razl.,dividende i sl.prihodi iz odnosa s povezanim poduzetnicima | 2.241.491            | 2.836.573            |
| Kamate, teč.razl.,dividende i sl.prihodi iz odnosa s nepovezanim poduz.      | 68.502.560           | 73.781.845           |
| <b>Financijski prihodi</b>                                                   | <b>70.744.051</b>    | <b>76.618.418</b>    |
| Kamate, teč.razl.i drugi rashodi iz odnosa s povezanim poduz.                | 4.281.546            | 984.571              |
| Kamate, teč.razl.i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduz.              | 137.499.039          | 123.140.648          |
| <b>Financijski rashodi</b>                                                   | <b>141.780.585</b>   | <b>124.125.219</b>   |
| Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika                                    | -                    | 4.216.691            |
| <b>UKUPNI PRIHODI</b>                                                        | <b>692.562.308</b>   | <b>1.470.398.203</b> |
| <b>UKUPNI RASHODI</b>                                                        | <b>1.085.684.799</b> | <b>1.521.186.027</b> |
| <b>GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>                                            | <b>393.122.491</b>   | <b>50.787.824</b>    |
| Porez na dobit                                                               | -                    | -                    |
| <b>GUBITAK RAZDOBLJA</b>                                                     | <b>393.122.491</b>   | <b>50.787.824</b>    |

Izvor: Izradio autor

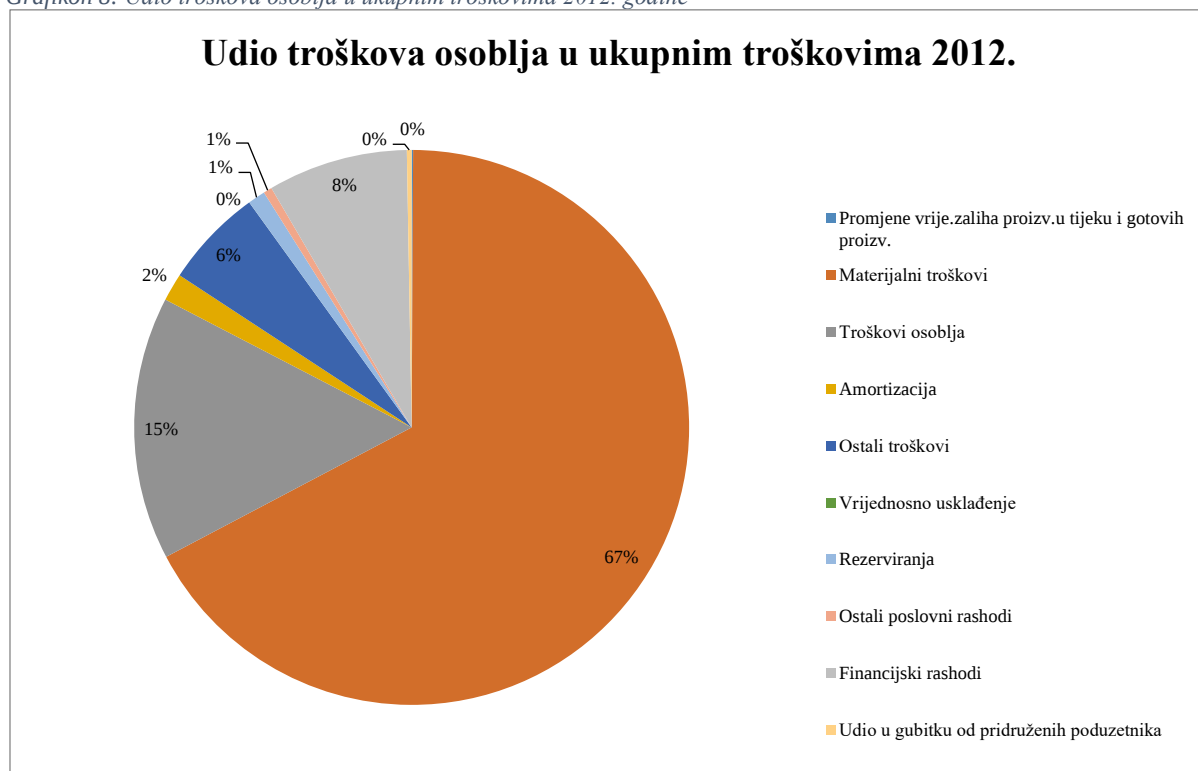
U tablici 13. prikazani su financijski rezultati za 2012. i 2013. godinu. U oba razdoblja poduzeće je poslovalo s gubitkom koji je 2012. godine iznosio 50.787.824 kn dok je 2013. godine za 342.334.667 kn veći u odnosu na prethodnu godinu. Što je značajan pad u poslovanju društva.

Ukupni prihodi su 2013. godine manji za 777.835.895 kn u odnosu na 2012. godinu. Ukupni troškovi su također u padu i to za 435.501.228 kn, no s obzirom na veliki pad u prihodima društvo je ostvarilo negativni poslovni rezultat.

Ukupni trošak osoblja 2012. godine je iznosio 233.379.359 kn, dok je 2013. godine iznosio 223.618.496 kn, što je za 9.760.863 kn manje u odnosu na prethodnu godinu. Udio troškova osoblja u ukupnim troškovima društva za obje analizirane godine prikazan je grafovima 6 i 7.

Najveći udio u troškovima odnosi se na materijalne troškove (67%), zatim troškove osoblja (15%) i financijski rashodi (8%). Kao što je navedeno, troškovi osoblja su drugi po zastupljenosti u ukupnim troškovima odnosno veliki dio sredstava utrošen je na neto plaće i nadnice, troškove poreza i doprinosa iz plaća i na plaće. 258-ed U sljedećem grafu prikazan je odnos troškova 2012. godine.

Grafikon 8: Udio troškova osoblja u ukupnim troškovima 2012. godine

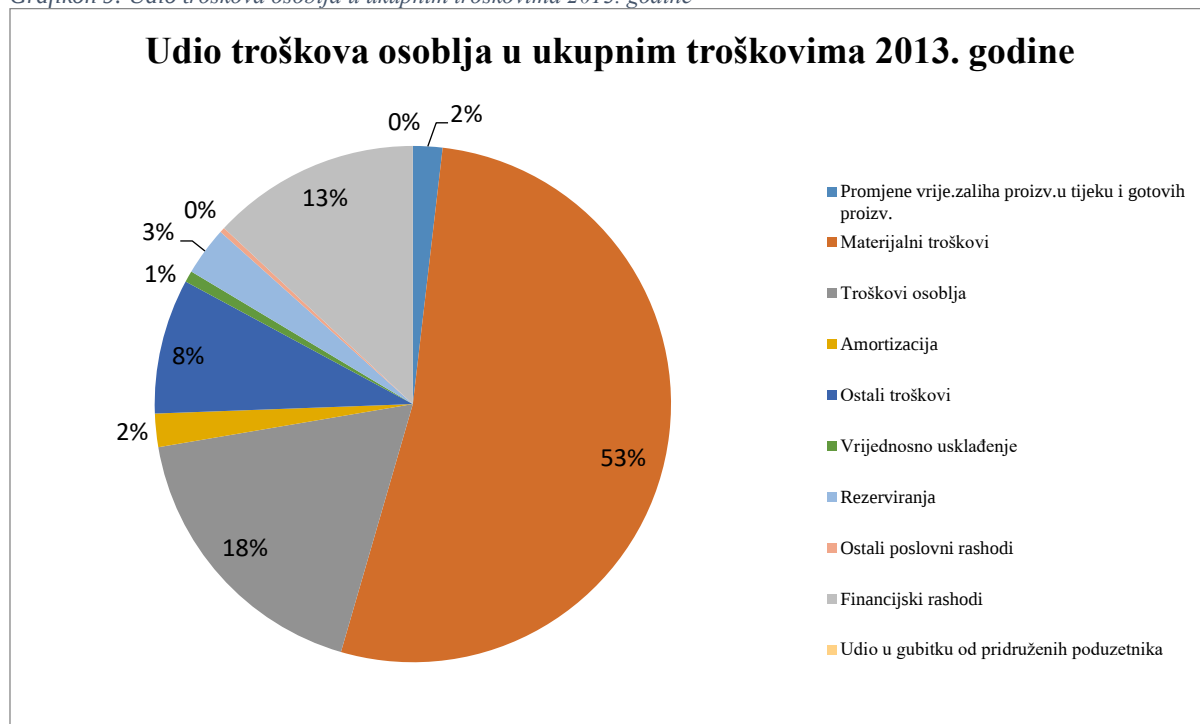


Izvor: Izradio autor

U poslovanju 2013. godine, udio troškova nije značajno promijenjen u odnosu na 2012. godinu. I 2013. godine najveći udio troškova odnosi se na materijalne troškove (53%), slijede kao i prethodne godine, troškovi osoblja (18%) i financijski rashodi (13%).

Iako su ukupni troškovi osoblja 2013. godine manji u odnosu na 2012. godinu, udio u ukupnim troškovima je 2013. godine veći za 3 postotna poena u odnosu na prethodnu godinu. Materijalni troškovi su 2013. godine za 6 postotna poena manji, a financijski za 5 postotna poena manji u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 9: Udio troškova osoblja u ukupnim troškovima 2013. godine



Izvor: Izradio autor

## 8. KRITIČKI OSVRT

Uljanik brodogradilište situirano je u strogom centru grada Pule, gradu orijentiranom ka proširenju turističke ponude, preciznije razvoju nautičkog turizma. Ako brodogradilište želi nastaviti poslovati, a da pritom ne bude u koliziji s razvojnou strategijom grada Pule, morat će preseliti velik dio proizvodnih pogona izvan grada. Jedan od koraka koji ide u prilog prethodnoj izjavi je nedavna akvizicija riječkog brodogradilišta 3. Maj za koje se planira da preuzme sve više poslovnih aktivnosti inače obavljanih u pulskom brodogradilištu. Postavlja se pitanje ukoliko dođe do preseljenja velikog djela proizvodnog pogona u Rijeku, kako će se odraziti na poslovanje i troškove rada brodogradilišta. Ako Uljanik odluči prebaciti dio proizvodnog kapaciteta u brodogradilište 3. Maj, morat će otpustiti određeni broj radnika u Puli i zaposliti nove radnike u Rijeci. Rezultat tog procesa je gubitak djela kvalificiranog radnog kadra i jednokratni trošak u vidu otpremnina ako otpušteni radnik ima pravo na isti. Također, novo zaposleni radnici u Rijeci predstavljat će trošak u vidu stručnog osposobljavanja i vremena da se isto implementira.

Drugi dio problema se odnosi na sustav ocjenjivanja pojedinog radnog mjesta u brodogradilištu. U kolektivnom ugovoru sklopljenom između Uljanik grupacije i sindikata nalazi se tablica čiji je sadržaj podijeljen na deset razreda od kojih svaki predstavlja određenu vrstu posla s pripadajućim koeficijentom složenosti. Koeficijent složenosti za određeno radno mjesto kreira se putem različitih metoda od strane menadžmenta organizacije ili angažiranjem vanjskih suradnika, a koristi se kod izračuna plaće zaposlenih tako da se množi s osnovicom plaće. Danas Uljanik brodogradilište ne posjeduje stručni kadar kvalificiran za izradu dokumenta u kojem će se odraditi studija vrednovanja radnim mjestima, nego se taj zadatak prosljeđuje vanjskim suradnicima čija je stručnost i dostupnost traženih podataka upitna.

## 9. ZAKLJUČAK

Uljanik brodogradilište d.d., predstavlja poduzeće skromnih početaka, velike ekspanzije i nesigurne budućnosti. Kao izvozno orijentirano poduzeće uvelike ovisi o složenim političkim, ekonomskim, financijskim i tehnološkim čimbenicima u zemlji i svijetu. Uslijed djelovanja prethodno navedenih vanjskih i unutarnjih čimbenika brodogradilište je u početku druge polovice dvadesetog stoljeća iskoristilo priliku i nametnulo kao bitan igrač na globalnom brodograđevnom tržištu. Krajem dvadesetog stoljeća ratna zbivanja na području Republike Hrvatske uzrokovala su pad proizvodnje što je dovelo do nesigurnosti opstanka samog poduzeća.

Sljedeći izazov je povezan s pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj Uniji i odnosi se na prilagodbu regulativama kojima se pokušava regulirati brodograđevno tržište Europske Unije. Problem konkurentnosti europskih brodogradilišta su visoke nadnice i skupa proizvodnja kojima ne mogu parirati brodogradilištima Kine ili Južne Koreje. Uvidom u listu referenci brodogradilišta može se zaključiti da se sve više proizvode plovila male nosivosti (oko 2500 tona). To može biti pozitivno u smislu brže izrade broda što znači i brže naplate, ali i negativno u vidu nedovoljnog iskorištenja kapaciteta brodogradilišta koje ima tehnologiju gradnje mega tankera nosivosti oko 200 000 tona. Neminovno je da brodogradilište mora smanjiti svoje kapacitete i specijalizirati se u izradi manjih brodova veće vrijednosti.

Nije samo nedovoljna iskoristivost brodograđevnog kapaciteta Uljanika razlog zbog kojeg može doći do smanjenja broja zaposlenih, grad Pula u suradnji sa susjednim općinama planira izgradnju turističkog kompleksa imena Brijuni rivijera koji bi se trebao protezati kroz bivšu vojarnu Valletunga udaljenu 300 metara od proizvodnih kapaciteta brodogradilišta.

Za razliku od prethodno navedenih problema koji se nalaze izvan sfere utjecaja uprave poduzeća, velika disproporcija između stručne spreme radnika koje brodogradilište zahtijeva i stručne spreme radnika koji trenutno rade u brodogradilištu je nedostatak koji se može ispraviti. Ova neefikasna politika upravljanja ljudskim resursima najviše je izražena u deficitu VKV stručne kvalifikacije i suficitu radne snage SSS stručne spreme. Rješenje se nalazi u dodatnom obrazovanju ili usavršavanju radnika koje će zahtijevati određene izdatke od strane brodogradilišta ili će se mogućim smanjenjem

obujma proizvodnje kontrolirano smanjiti i broj radnika te samim time popraviti odnos tražene kvalifikacije i stvarne spremne radnika.

Uvidom u izvještaj dobiti za 2012. i 2013. godinu možemo zaključiti da su poslovni prihodi 2013. godini bili izrazito manji nego prihodi u 2012. godini dok su troškovi osoblja ostali isti, što znači da se obujam troškova rada u ukupnim troškovima povećao u odnosu na 2012. godinu.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Gulin, D., Spaić, F., Spremić, I., et. al. (2003): Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
2. Gulin, D., Janković, S., Dražić-Lutisky, I., et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
3. Mlinarić, V., Obradović, Ž. (2006): Plaće, TIM press, Zagreb.
4. Polimeni, R., S., Handy, S., A., Cashin, J., A. (1999): Troškovno računovodstvo, Faber & Zgombić Plus, Zagreb.
5. Markulinčić, H., Debeljuh, A. (2006): Uljanik 1856-2006., Arsenal design, Pula.
6. Turk, I. (1973): Računovodstvo troškova, Informator, Zagreb.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

### Članci:

1. Kersan-Škabić, I.: "Konkurentnost hrvatske brodogradnje", Ekonomski pregled, 53(2002), str 144-163.
2. Kersan-Škabić, I.: "Brodogradnja u Europskoj Uniji i Hrvatskoj – Realnost i izazovi", Ekonomska misao i praksa, br. 2 (2009), str. 373-396.
3. Hadžić-Perić, A., Karačić, T.: "Restrukturiranje hrvatske brodogradnje u kontekstu pristupanja Europskoj Uniji", Pomorski zbornik 47-48 (2013, str. 121-132).
4. Požega, Ž., Crnković, B.: "Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća", Ekonomski vjesnik, Vol. 23, Br. 1 (2010, str. 126-132).

### Priručnici:

1. Informativni priručnik o osnovnim zanimanjima u brodogradnji.

### Internet stranice i ostalo:

1. <http://www.uljanik.hr>,
2. <http://www.glasistre.hr>,
3. <http://www.aztn.hr>

## POPIS SLIKA

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Funkcionalna struktura računovodstva .....                                       | 4  |
| Slika 2: Bojni brod Kaiser .....                                                          | 7  |
| Slika 3: Organizacijska struktura Uljanik Grupe .....                                     | 15 |
| Slika 4: Struktura organizacijske jedinice "Priprema" .....                               | 17 |
| Slika 5: Struktura organizacijske jedinice "Proizvodnja" .....                            | 18 |
| Slika 6: Udio četiri najvećih brodograđevnih nacija u svjetskoj proizvodnji brodova ..... | 19 |
| Slika 7: Shema knjiženja troškova plaća, obaveza za plaće i doprinosa na plaće.....       | 48 |
| Slika 8: Struktura ukupnih primanja radnika u brodogradilištu Uljanik .....               | 50 |

## POPIS GRAFIKONA

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1: Količina proizvedenih brodova (u tonama) u razdoblju 1996-2005 i 2006-2015                           | 10 |
| Grafikon 2: Vrste proizvedenih brodova u razdobljima 1996-2005 i 2006-2015.....                                  | 11 |
| Grafikon 3: Udio grupa radnog staža u Uljaniku .....                                                             | 36 |
| Grafikon 4: Odnos osobne stručne spreme radnika i stručne spreme radnog mjesta.....                              | 41 |
| Grafikon 5: : Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: proizvodni radnici<br>.....           | 44 |
| Grafikon 6: Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: proizvodna režija<br>.....              | 45 |
| Grafikon 7: Prosječna ukupna primanja prema stručnoj spremi, vrsta rada: administrativno<br>stručno osoblje..... | 46 |
| Grafikon 8: Udio troškova osoblja u ukupnim troškovima 2012. godine .....                                        | 58 |
| Grafikon 9: Udio troškova osoblja u ukupnim troškovima 2013. godine .....                                        | 59 |

## POPIS TABLICA

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1: Grupe poslova s pripadajućim koeficijentima složenosti..... | 21 |
|------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 2: Matrica bodova za procjenu poslova.....                                                                | 31 |
| Tablica 3: Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom.....                                       | 32 |
| Tablica 4: Radni staž u poduzeću Uljanik Brodogradilište d.d. ....                                                | 35 |
| Tablica 5: Status i broj radnika sa beneficiranim radnim stažom .....                                             | 37 |
| Tablica 6: Broj radnika korisnika OTUR-a.....                                                                     | 37 |
| Tablica 7: Pregled broja zaposlenih prema stupnju osobnog stručnog obrazovanja na dan<br>31.01.2015. ....         | 39 |
| Tablica 8: Pregled broja zaposlenih prema stupnju stručnog obrazovanja radnog mjesta na dan<br>31.01.2015. ....   | 40 |
| Tablica 9: Pregled broja radnika prema grupi poslova na razini Uljanik Grupe.....                                 | 42 |
| Tablica 10: Deficitarna zanimanja u Uljanik Brodogradilište d.d. ....                                             | 43 |
| Tablica 11: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: proizvodni radnici. ....                | 44 |
| Tablica 12: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: proizvodna režija . ....                | 45 |
| Tablica 13: Prosječna plaća prema kvalifikaciji zaposlenika, vrsta posla: administrativno<br>stručno osoblje..... | 46 |
| Tablica 14: Izračun plaće iz redovnog rada.....                                                                   | 51 |
| Tablica 15: Izračun plaće iz prekovremenog rada.....                                                              | 52 |
| Tablica 16: Izračun plaće iz osnova stimulacija i nagrada .....                                                   | 52 |
| Tablica 17: Izračun ukupne plaće.....                                                                             | 53 |
| Tablica 18: Izračun dohotka i oporezive osnovice .....                                                            | 53 |
| Tablica 19: Izračun neto plaće, ukupnog primanja i iznosa za isplatu.....                                         | 54 |
| Tablica 20: Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti na 31.12.2013 .....                                                  | 56 |

## SAŽETAK

Uljanik brodogradilište je poduzeće burne prošlosti i nesigurne budućnosti. U drugoj polovici dvadesetog stoljeća brodogradilište je iskoristilo postratno stanje i postalo jedno od najcjenjenijih poduzeća brodograđevnog sektora u svijetu. Brodogradilište trenutno broji 1587 radnika od kojih je većina zaposlena u dvije najvažnije organizacijske jedinice naziva priprema i proizvodnja. Krajem ožujka 2015. godine potpisan je kolektivni ugovor između poslodavaca i nekolicine sindikata koji predstavljaju većinu zaposlenih u Uljanik gupaciji. Kolektivni ugovor je akt, modeliran prema kriterijima određenim u ugovoru o radu Republike Hrvatske, čija je glavna zadaća odrediti iznose nadnica, naknade i ostalih stavki koje svaki zaposlenik zaslužuje ako ispuni obveze prema poslodavcu, koje su također određene u kolektivnom ugovoru. Troškovi rada jednog poduzeća sudjeluju u ukupnim troškovima većom ili manjom mjerom, ovisno o djelatnosti poduzeća. Troškovno računovodstvo predstavlja skup metoda čija je svrha sakupljanje informacija o svim troškovima, te njihova distribucija prema upravljačkom računovodstvu, računovodstvenoj djelatnosti koja top menadžmentu poduzeća pomaže u donošenju sadašnjih i budućih odluka. Brodogradilište Uljanik raspolaže radnicima raznih stručnih kvalifikacija od kojih je većinski zastupljena KV stručna sprema. Prosječna plaća radnika u brodogradilištu iznosi 6.581,41 kuna a najveća plaća pripada radnicima stručne kvalifikacije VŠS te iznosi 7.677,08 kuna. Usporedbom izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti za 2012. i 2013. godinu može se primijetiti da poduzeće prethodnih godina ostvaruje gubitak gdje su rashodi uvelike nadmašili prihode. Brodogradilište se trenutno nalazi u nezavidnoj situaciji zato što većinu svojih proizvodnih aktivnosti obavlja u gradu strategijski usmjerenom prema razvoju turizma kao dominantnoj gospodarskoj grani grada. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju određeni broj gospodarskih djelatnosti pa tako i brodograđevna mora poštivati određene regulative koje su u nekim slučajevima u koliziji sa strateškim planovima razvoja brodogradilišta. Paradoksalno je da proračunski deficit Uljanika može biti saniran ako se dodatno educira postojeći kadar, što u kratkoročnom smislu kreira nove troškove ali u dugoročnom pogledu osposobljava radnu snagu u proizvodnji brodova veće vrijednosti.

**Ključne riječi:** Uljanik, brodogradilište, troškovi, rad, kolektivni ugovor, plaće, zaposlenici, računovodstvo troškova, upravljačko računovodstvo.

## SUMMARY

Uljanik shipyard is a company with turbulent past and insecure future.

In a second half of the twentieth century shipyard have used the post world war two period and became one of the most respected shipyards in the world. At the moment shipyard have 1587 employees with most of them working in two main organisation units, preparation and production. In March 2015 collective contract is signed between management and few sindikate who represents most of the Uljanik employees. Collective contract is act formed by criteria set by employees contract of republic of Croatia, whose main task is to regulate amount of naknade, nadnica and other stavki with which every employee earns if he meet all demands from his employer, with which are also set by collective contract. Work expenses of company are included in total costs in more or less influence depending of company's field of work. Cost accounting is a set of methods whose purpose is to gather information on all costs, and their distribution to management accounting. Accounting activities of top management companies helps in making the present and future decisions. Shipyard Uljanik has workers of various professional qualifications, of which the majority is represented by skilled qualifications. The average salary of workers in the shipyard amounts to HRK 6,581.41 and the maximum salary of the workers belong to professional qualifications and tertiary level is HRK 7,677.08. By comparing the income statement for 2012 and 2013 may be noted that in the previous years the company realized a loss where the expenses greatly exceeded revenue. Shipyard is currently in a difficult situation because most of its production activities are performed in surroundings that are strategically oriented towards development of tourism as the dominant branch of the economy. With the Croatian accession to the European Union a number of economic activities including shipbuilding must comply with certain regulations, which in some cases conflict with the strategic development plans of the shipyards. Paradoxically, the budget deficit of the shipyard Uljanik can be repaired if further education of the existing staff, which in short terms will create new costs but in long terms will develop trained workforce in the production of ships of greater value.

Keywords: Uljanik Shipyard, costs, work, collective agreement, wages, work force, cost accounting, management accounting.