

# Upravljanje ljudskim resursima u društvu sa ograničenom odgovornošću IZVOR PLOČE

---

**Karić, Milenko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:821047>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT

MILENKO KARIĆ  
„Upravljanje ljudskim potencijalima u društvu s ograničenom  
odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.“  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2021

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
STRUČNI STUDIJ FINANCIJSKI MENADŽMENT

„Upravljanje ljudskim potencijalima u društvu s ograničenom  
odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.“  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Upravljanje ljudskim resursima  
Studij: Stručni studij  
Studijski smjer: financijski menadžment  
Mentor: Jelena Kiš, dipl.oec., pred.,  
Student: Milenko Karić  
Indeks: 0125035792  
Stupanj studija: Preddiplomski

Dubrovnik, rujan 2021

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima je složen proces na koji jednako utječu interni poslovni procesi i okolina. Mjerenje ljudskog znanja i kompetencija predstavlja jedan od najvećih izazova današnjice. Cilj rada je pokazati sustav upravljanja ljudskim potencijalima trgovačkog društva u javnom vlasništvu, a koje istodobno ima monopol na isporuku pitke vode stanovništvu. Za analizu ljudskih potencijala u IZVOR PLOČE d.o.o., uz klasične pokazatelje stanja ljudskih resursa, odabrana je VAIC<sup>TM</sup> metoda.

*Ključne riječi: intelektualni kapital, ljudski potencijal, VAIC<sup>TM</sup>, ROI, pokazatelji uspješnosti*

## SUMMARY

Human resources management is a complex process that is equally influenced by internal companies' workflow and external environment. Measuring human knowledge and competence represents one of the greatest challenges of today. The aim of the paper is to demonstrate the human resources management system of a publicly owned company, which also has a monopoly on the delivery of drinking water to the population. For human resources analysis in IZVOR PLOČE d.o.o. was selected the VAIC<sup>TM</sup> method in addition to classical indicators of the human resources management.

*Key words: intellectual capital, human capital, VAIC<sup>TM</sup>, ROI, performance indicators*

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....  | 2  |
| 2.1. Ciljevi, faktori i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima .....                           | 2  |
| 2.2. Strateško pozicioniranje sustava upravljanja ljudskim potencijalima .....                        | 6  |
| 2.3. Mjerenje ljudskog kapitala i pokazatelji uspješnosti .....                                       | 8  |
| 2.4. Specifični pristupi mjerenju ljudskih potencijala .....  | 11 |
| 2.5. Pokazatelji uspješnosti mjerenja ljudskog kapitala.....  | 13 |
| 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRUŠTVU S OGRANIČENOM<br>ODGOVORNOŠĆU IZVOR PLOČE D.O.O. .... | 20 |
| 3.1. Osnovni podaci o IZVOR PLOČE d.o.o. ....   | 20 |
| 3.2. Analiza stanja ljudskih potencijala IZVOR Ploče d.o.o. ....                                      | 23 |
| 3.2.1. Sistematizacija i prava djelatnika.....  | 23 |
| 3.2.2. Poslovni procesi .....   | 26 |
| 3.2.3. Struktura ljudskih potencijala IZVOR PLOČE d.o.o. ....   | 30 |
| 3.2.4. Plaće, stimulacije, bolovanja i prekovremeni .....   | 33 |
| 3.2.5. Edukacije.....   | 46 |
| 3.3. Usporedba s okruženjem.....  | 48 |
| 4. MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA I UČINKOVITOSTI U IZVOR PLOČE<br>D.O.O. I OKRUŽENJU .....         | 50 |
| 4.1. Metode mjerenja ljudskog kapitala i pokazatelji uspješnosti .....                                | 55 |
| 4.2. Usporedba stanja intelektualnog kapitala s društvima u okruženju.....                            | 58 |
| 5. ZAKLJUČAK.....   | 60 |
| LITERATURA .....  | 62 |
| POPIS TABLICA .....   | 63 |
| POPIS SLIKA.....  | 65 |

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti putem ljudi. Ljudi i menadžment ljudskih potencijala su osnova uspjeha današnjih organizacija. Djelatnici ne mogu pokazati i razviti svoje snage te doprinijeti razvoju konkurentskih prednosti organizacije ako nije osiguran potreban broj i struktura ljudi te ako poslovno društvo ne ulaže u razvoj njihovih znanja, vještina, motivacije i ponašanja. Definicija upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na organizacijske procese koji nastoje stvoriti kvalitetnu organizaciju koristeći informacije i podatke dobivene kombinacijom tehnologija te kreativnosti i inovativnosti ljudskih resursa. Najjednostavniji način stjecanja znanja je kupovina potrebnih sredstava znanja (tehnologije, softvera, zapošljavanje eksperata). Jedino društva koja imaju informacije o uspješnosti svoje prakse upravljanja ljudskim resursima imaju kvalitetnu osnovu za daljnji razvoj. Nematerijalni resursi, kao i potreba za njihovim mjerenjem, postaju sve značajniji za uspjeh današnjih organizacija. Ako se unutar društva ne mjere procesne karakteristike koje smatramo bitnima za njegovu uspješnost, ne možemo ih poboljšavati i unapređivati. Poboljšati neku organizaciju moguće je samo ako znamo gdje smo odnosno koja je trenutna razina njene uspješnosti. Definiranje odnosno mjerenje vrijednosti ljudskih varijabli još je uvijek velikim dijelom nepoznanica. Znanost se godinama bavila pronalaskom načina određivanja vrijednosti "tvrdih" varijabli, obzirom da su one bile smatrane ključnima za poboljšanje performansi poduzeća, te je pri tome malo, ako uopće, prostora i vremena ostajalo za mjerenje "mekih" odnosno "ljudskih" varijabli, obzirom da su one bile utjecajne varijable drugog reda. IZVOR PLOČE d.o.o. je tvrtka s ograničenim i djelomičnim javnim ovlastima i uslugama u kojoj je kvaliteta ljudskih resursa od iznimne važnosti. Isporuka zdrave i pitke vode, održavanje mreže, implementacija novih tehnologija, procesi javne nabave, računovodstva, zaštite na radu, rada s kemikalijama te provedba EU projekata zahtjevaju određenu razinu znanja i kvalitete ljudskih potencijala. Upravljanje znanjem je relativno nova disciplina koja zahtjeva multidisciplinarni pristup i implementaciju novih pravila poslovanja i izvorno preispitivanje poslovnih vrijednosti i modela. Upravljanje znanjem, njegovo pronalaženje, razvijanje, pohranjivanje i prodavanje, postaje najvažniji pojedinačni ekonomski zadatak tvrtke.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima smatraju se ključnim faktorom za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Podrazumijevaju najznačajniju poslovnu funkciju i specifičan pristup menadžmentu, pri čemu ljudi predstavljaju najvažniji potencijal i ključnu konkurentsku prednost. Ljudski potencijali podrazumijevaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju te odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. Predstavljaju skup intelektualne i psihičke energije koju organizacija može angažirati u svrhu ostvarivanja ciljeva i razvoja poslovanja.<sup>1</sup> Pojam upravljanja ljudskim resursima ima četiri značenja, a to su: kao znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i kao specifična filozofija menadžmenta. Stoga, upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.“<sup>2</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja proces zapošljavanja, obuke, procjene i kompenzacije zaposlenika te vođenje brige o njihovim radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti, kao i pitanjima poštenja.<sup>3</sup>

### 2.1. Ciljevi, faktori i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima najčešće se formiraju uz pomoć organizacijskih ciljeva, odnosno moraju biti u skladu s ciljevima same organizacije. Neki od glavnih ciljeva koji su zajednički gotovo svakoj organizaciji u poslovnom sektoru su: povećanje produktivnosti i prodaje, maksimalno ostvarivanje profita, smanjenje troškova, povećanje konkurentnosti i uspješnosti organizacije. Postoje brojne aktivnosti i podjele istih, ali vrijedi istaknuti deset osnovnih elemenata i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a to su: <sup>4</sup>

- analiza posla,

---

<sup>1</sup>Bahtijarević-Šiber, F., 1999., Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 16

<sup>2</sup>McCourt, W., Eldridge, D., 2003., Global Human Resource Management. Centre on Regulation and Competition, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, UK, str. 2.

<sup>3</sup>Dessler, G., 2013., Human resource management, 13th ed. Pearson Education, str. 4.

<sup>4</sup>Čerović, S., 2019., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Beograd, Univerzitet Singidunum.

- planiranje ljudskih potencijala,
- zapošljavanje ljudskih potencijala,
- selekcija ljudskih potencijala,
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih,
- trening i obrazovanje zaposlenih,
- ocjenjivanje performansi zaposlenih,
- nagrađivanje i motiviranje zaposlenih,
- zdravlje i sigurnost zaposlenih i
- upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Analiza posla se smatra stalnom aktivnošću menadžera ljudskih potencijala koja predstavlja temelj za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, kao i za planiranje zapošljavanja istih u svakoj organizaciji. Rezultati analize posla uključuju sve podatke o aktivnostima i zahtjevima koji su vezani za određeni posao te se ti podaci koriste za izradu opisa posla, odnosno radnog mjesta te specifikacije posla pomoću kojih se određuje kakve ljude je potrebno zaposliti. Stoga, analiza podrazumijeva utvrđivanje opisa posla i broja izvršitelja za svako radno mjesto, utvrđivanje uvjeta koji se moraju ispuniti, definiranje relativne vrijednosti posla, odnosa nadređenosti i podređenosti te općih pravila.<sup>5</sup> Planiranje ljudskih potencijala je važna aktivnost u upravljanju ljudskim potencijalima jer pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Naime, da bi strategije postale djelatne, organizacije moraju imati pravi broj ljudi koji imaju određene vještine i znanja za njihovo realiziranje. Smatra se složenim procesom jer se ljudi moraju prilagoditi strategijama, ciljevima, planovima i programima same organizacije.<sup>6</sup> Zapošljavanje ljudskih potencijala odnosi se na donošenje jedne od najvažnijih poslovnih odluka, a to je izbor odgovarajućeg kandidata. Također, podrazumijeva proces kojim se nastoji privući što veći broj kvalificiranih i kvalitetnih ljudi kako bi organizacija mogla odabrati one najbolje za sebe. Cilj zapošljavanja nije samo pronaći kandidate za određeni posao, već iste te kandidate nastojati što duže zadržati u organizaciji. Zapošljavanje je dvosmjernan proces jer u njemu sudjeluju dvije strane,

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 76-77.

<sup>6</sup> Bahtijarević-Šiber, F., 1999., Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 180.



odnosno organizacija i kandidat. Vrlo je bitno predočiti uvjete rada svakom kandidatu kako bi bili dovoljno informirani i spremni donijeti odluku o prihvaćanju, odnosno neprihvaćanju ponuđenog posla. Postoje dva načina zapošljavanja ljudskih potencijala, a to su interni (iz redova zaposlenih u organizaciji) i eksterni (izvan organizacije, sa tržišta rada) izvori zapošljavanja.<sup>7</sup> Selekcija ljudskih potencijala je aktivnost usko povezana sa zapošljavanjem jer predstavlja proces u kojem se primjenom unaprijed određenih standarda, metoda, pravila i tehnika obavlja izbor između više kvalificiranih kandidata, s ciljem zasnivanja radnog odnosa s onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla. Pri selekciji, odnosno odabiru ljudi potrebno je voditi računa i o usklađenosti kandidata i organizacije jer ono utječe na spremnost kandidata da prihvati posao te spremnost organizacije da napravi ponudu za posao. Postoje individualne razlike koje utječu na proces selekcije te se mogu grupirati u tri osnovne kategorije, a to su: sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije.<sup>8</sup> Socijalizacija i orijentacija zaposlenih smatraju se procesom u kojem se novi zaposlenici uvode u posao, upoznaju s organizacijom i njenom strukturom, uvjetima rada, pravilima ponašanja, ljudima s kojima će raditi, organizacijskom kulturom, pravima, obvezama i odgovornostima. Također, ova aktivnost predstavlja prirodan nastavak procesa zapošljavanja, selekcije i izbora kandidata. Osim upoznavanja novozaposlenih sa poslom i okruženjem, postoji još nekoliko specifičnih ciljeva ove aktivnosti, a obuhvaćaju: stvaranje pozitivnog prvog dojma, pojačanje interpersonalnog prihvaćanja i smanjenje fluktuacije, odnosno obrta zaposlenih. Postoje tri faze socijalizacije i orijentacije zaposlenih te one uključuju: pripremnu fazu, fazu suočavanja te fazu integracije.<sup>9</sup> Trening zaposlenih može se definirati kao napor koji je usmjeren ka poboljšanju performansi zaposlenih u njihovom obavljanju poslova i radnih zadataka, a odnosi se na svaki program uvježbavanja i usavršavanja sposobnosti. Kako bi trening bio dobar i imao dobre rezultate, potrebno je da bude usklađen sa stvarnim potrebama organizacije. Obrazovanje zaposlenih predstavlja proces širenja ukupnih spoznaja, znanja i vještina za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Obrazovanje, za razliku od treninga, traje duže i uglavnom je usmjereno na buduće zahtjeve posla. Također, bitna razlika treninga i obrazovanja je u tome što se treningom rješavaju trenutni problemi i potrebe, dok se obrazovanjem i razvojem rješavaju

---

<sup>7</sup> Čerović, S., 2019., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Beograd, Univerzitet Singidunum.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 127-128.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 153-154.

trajnije potrebe organizacije.<sup>10</sup> Ocjenjivanje performansi zaposlenih te njihovo motiviranje i nagrađivanje smatraju se najsloženijom i najosjetljivijom aktivnošću pri upravljanju ljudskim potencijalima. Ocjenjivanje performansi može se definirati kao proces kontinuiranog praćenja, vrednovanja i usmjeravanja zaposlenih, pri kojem se ocjenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacijskih ciljeva u definiranom vremenskom periodu. Motivacijski sistem organizacije treba privući i zadržati najkvalitetnije kadrove, postići poslovnu izvrsnost, kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarenje planiranih ciljeva te izgraditi dobre odnose unutar organizacije i izvan nje.<sup>11</sup> Nagrađivanje za rad može biti materijalno i moralno (nematerijalno), a najčešće je riječ o napredovanju, simbolima statusa, priznanjima, plaćama, itd.. Za organizaciju je vrlo bitno da organizira takav rad kojim se osigurava zaštita života i zdravlja zaposlenih. Neki od najčešćih zdravstvenih problema su: pušenje, alkoholizam, konzumiranje droge, zdravstveni problemi zbog rada na računalu, zbog fizičkog rada, stres, iscrpljenost. Menadžer definira potrebe organizacije, prepoznaje želje zaposlenih, kvalitetno procjenjuje rezultate te usmjerava zaposlene na profesionalni put. Kako bi sve to obavio uspješno, potrebno je ostvariti kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenicima te biti sposoban voditi, savjetovati i motivirati iste. Mora prepoznati ljude koji imaju veće ambicije i sposobnosti te njih nagraditi promaknućem, a one koji ne ispunjavaju radne zadatke i krše pravila, kazniti ili otpustiti.<sup>12</sup> U konačnici, jedan od najvažnijih ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima je osiguranje visokomotiviranih, kompetentnih i zadovoljnih zaposlenika. Naime, kako bi se objasnila važnost zadovoljstva zaposlenih i njegova uloga za postizanje bolje organizacijske učinkovitosti održavaju se brojni seminari. Zadovoljni zaposlenici smatraju se ključem uspjeha svake suvremene organizacije te ono vodi ka većoj podršci zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije, ali i većeg profita. Također, zadovoljstvo zaposlenika uvelike može poboljšati odnose u organizaciji te ih izgraditi na povjerenju, komunikaciji i koordinaciji između funkcija. Činjenica je kako komunikologija, psihologija i sociologija pridonose novim pogledima na sistem efikasnog upravljanja i zadovoljstva ljudi.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ibidem, str. 158.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 212.

<sup>12</sup> Augustić K., 2018., Implementacija prakse ljudskih resursa na primjeru LifeClass terma Sveti Martin, Završni rad, Čakovec, Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 22.

<sup>13</sup> Đurković V.J., 2018., Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji, Doktorska disertacija, Beograd, Univerzitet Union, Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

## 2.2. Strateško pozicioniranje sustava upravljanja ljudskim potencijalima

Analiza uloge menadžmenta ljudskih potencijala u strategijskim procesima organizacije je značajna zbog činjenice što potencira stav nužnosti postojanja strateške orijentacije ove funkcije za stvaranje vrijednosti ljudskog kapitala i zbog toga što i menadžment ljudskog kapitala, i menadžment ljudskih potencijala predstavljaju strateški važne partnere u ostvarivanju poslovnog uspjeha. Naime, menadžment ljudskih potencijala ima svoj utjecaj u formiranju strategije organizacije te razvija i prilagođava programe ljudskih potencijala koji pridonose što efikasnijoj primjeni te strategije. Činjenica je kako organizacije moraju razviti interes za svoje zaposlenike i za načine na koji će oni biti uključeni i povezani s drugim ljudima jer bilo koji pojedinac ili grupa koja se nalazi unutar organizacije može imati veliki utjecaj na strategije i pravce razvoja.<sup>14</sup> Ljudski potencijali predstavljaju faktor o kojem ovisi uspjeh strategije pa tako svaki dio strateškog procesa uključuje i pitanja vezana za zaposlene te se stoga može govoriti i o povezanosti između menadžmenta ljudskih potencijala i strateških procesa. Naime, izazovi suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima su ponajviše usmjereni na strateško planiranje, osiguravanje, razvoj i održavanje ljudskih potencijala te usklađivanje unutrašnjih snaga sa vanjskim prilikama i prijetnjama. Pri konceptu strategijskog menadžmenta ne postavlja se samo pitanje optimalnog broja i strukture zaposlenih, već i pitanje koji će potencijali i sposobnosti biti potrebni sa aspekta tržišta, konkurencije, okruženja i poslovnih strategija u budućnosti. Ključno je u prvi plan staviti strateški značaj zaposlenih jer se oni smatraju najvrijednijim organizacijskim resursima u konkurentskoj borbi na međunarodnim tržištima i tehnologijama budućnosti. Također je bitno spomenuti, kako se na odnos strategije i menadžmenta ljudskih potencijala može gledati i kao na usmjeravanje konkurentne strategije ka budućoj željenoj poziciji, uključivanjem planova i strateški relevantnog razvoja ljudskih potencijala uz predviđene uvjete okruženja.<sup>15</sup> Strateški pristup zaposlenima i sustavu upravljanja istima zahtijeva promjene u načinu razmišljanja i rada kod menadžera i stručnjaka ljudskih resursa pa se tako od menadžera može zahtijevati da shvate ulogu ljudskih

---

<sup>14</sup> Đurković V.J., 2018., Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji, Doktorska disertacija, Beograd, Univerzitet Union, Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, str. 59.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 60.

potencijala za uspjeh strategije, da osiguraju da strateško planiranje postane konstantan proces te da analiza ljudskih potencijala bude temelj za utvrđivanje konkurentske prednosti i identificiranja unutrašnjih snaga i slabosti te da jačaju povezanost poslovne strategije i strategije ljudskih potencijala. Od stručnjaka ljudskih potencijala može se zahtijevati da usvoje poslovnu, a ne interpersonalnu orijentaciju, da kratkoročne aktivnosti zamijene dugoročnom orijentacijom, da razviju inovativan sustav upravljanja ljudskim potencijalima te ostvare komunikaciju sa menadžerima na svim razinama. U brojnim organizacijama postoji situacija u kojoj funkcija menadžmenta ljudskih potencijala još uvijek nema strateški značaj, a najčešći razlozi tome su: menadžeri ljudskih potencijala koji rijetko nalaze svoje mjesto u vrhovnom menadžmentu, značaj menadžmenta koji se svodi samo na administrativan značaj, nedostatak iskustva kod menadžera, nerazvijen sustav mjerenja svog doprinosa... Međutim, postoji nekoliko konkretnih mjera i akcija kojima bi funkcija menadžmenta ljudskih potencijala dobila na svom značaju, a one uključuju razvoj talenta, razvoj poslovnih centara za izvrsnost te razvoj mjera i sustava mjerenja, promjenu percepcije strateških resursa, vrijednosti i uloge upravljačkog menadžmenta. Strateška budućnost sustava upravljanja ljudskim potencijalima je u mjerenju vrijednosti ljudskih potencijala, njegovog doprinosa organizacijskim performansama, ostvarene dobiti kroz aktivnosti upravljanja njime, a što je od velikog značaja za: prikazivanje značaja ljudskih potencijala za uspjeh, određivanje kvaliteta aktivnosti upravljanja istim, opravdanost i osiguravanje sve većih budućih ulaganja te definiranje budućih ciljeva i strategija.<sup>16</sup> Naime, kako bi sustav upravljanja bio efikasan, organizacija mora nadzirati postiže li i održava li odgovarajući stupanj radnog učinka te preispitati napredak kako bi osigurali stalna poboljšanja u sustavu. Sustav upravljanja podrazumijeva sustav kojim se uz pomoć utvrđene politike i ciljeva organizacije isti ti ciljevi ostvaruju. ISO razvija niz normi, odnosno sustava upravljanja čiji je temeljni cilj zaštititi kupca (korisnika), zaposlenika i okoliš uvijek i svugdje. To su norme koje se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, a najčešće se vežu uz kvalitetu, sigurnost, okoliš, energetska učinkovitost i slično. ISO sustavima se, između ostalog, utvrđuju zahtjevi za ljudske resurse.<sup>17</sup> Međutim, postoji niz ostalih sustava upravljanja koji se primjenjuju u organizacijama, a koji uključuju i područje upravljanja ljudskim

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 64.

<sup>17</sup>Taradi, J., Grošanić, N. i Nikolić, V., 2012., Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem - Teorija i praksa, Menadžment i sigurnost, 1 (1), 108-123.

resursima, a neki od njih su: TQM, *Six sigma*, *Lean* menadžment, *Kaizen*, mapiranje toka vrijednosti...

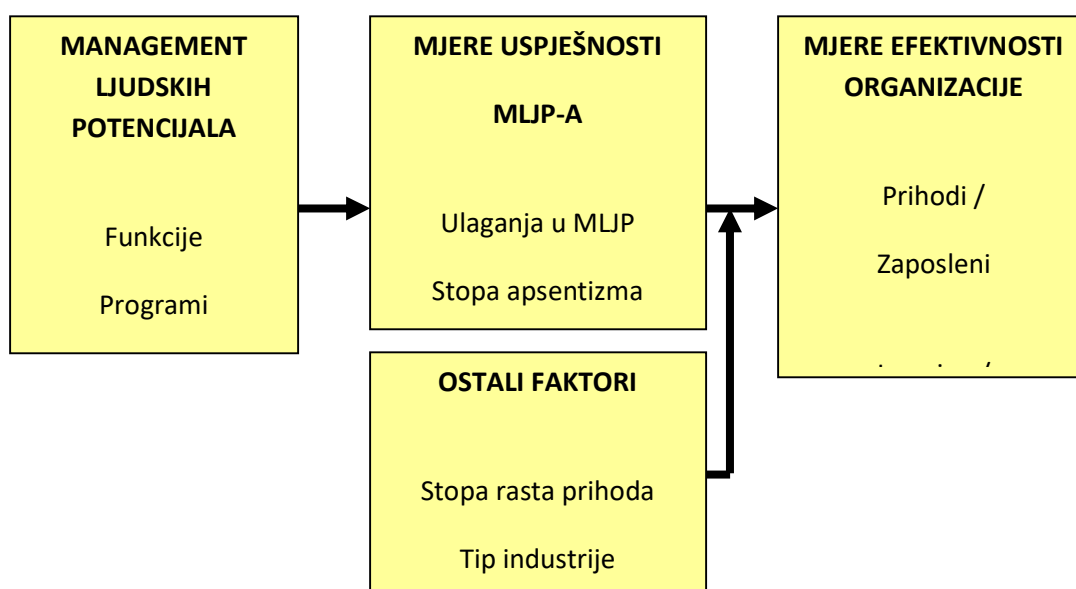
### **2.3. Mjerenje ljudskog kapitala i pokazatelji uspješnosti**

„Mjerenje ljudskih potencijala se bavi određivanjem vrijednosti ljudi unutar neke organizacije odnosno određivanjem vrijednosti tzv. ljudskog kapitala. Ljudski kapital je dio nematerijalne imovine odnosno intelektualnog kapitala neke organizacije koji se sastoji od znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih važnih za iznalaženje rješenja problema koje klijenti smatraju važnima. Ljudski kapital je ono što ljudi nose kući sa sobom, dok je strukturni kapital ono što ostavljaju za sobom... To su ljudi sami koji posuđuju svoj osobni "ljudski kapital" organizaciji, njihove pojedinačne sposobnosti i odanost, njihovo osobno znanje i iskustvo. Ali to je i više od samih pojedinaca: uključuje način na koji oni rade zajedno i odnose koje oni imaju unutar i izvan organizacije. Pod specifičnim pristupima mjerenja uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala podrazumijevamo korištenje neke opće prihvaćene i standardizirane ekonomske metodologije ili alata za potrebe ocjenjivanja uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Specifični pristupi ocjenjivanju uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala jesu: računovodstvo, praćenje troškova, cost-benefit analiza, analiza korisnosti, povrat na ulaganja (ROI) u aktivnosti, uravnotežena lista pokazatelja uspjeha, studije slučaja, upravljanje ljudskim potencijalima pomoću ciljeva te usporedba menadžmenta ljudskih potencijala“<sup>18</sup>. „Proizlazi dakle da je prvi razlog zašto su stručnjaci za LJP počeli mjeriti uspješnost obavljanja svojeg posla i njegov doprinos uspješnosti poduzeća bio dokazati da aktivnosti MLJP-a itekako imaju smisla. Drugim riječima, prvi razlog mjerenja uspješnosti obavljanja MLJP-a je shvaćanje da je MLJP povezan s ekonomskim tokovima organizacija, te da je tu povezanost svrsishodno dokazati kako iz aspekta dostojanstva stručnjaka za LJP tako i iz aspekta kvantificiranja doprinosa MLJP-a uspješnosti organizacija. Naime, mjerenje uspješnosti MLJP-a doprinosi uspješnosti organizacije zbog toga što ukazuje kako i koliko pojedine aktivnosti MLJP-a utječu na zaposlene, a preko njih na proizvodnost i profitabilnost organizacije. Možemo dakle reći da je osnovna svrha mjerenja uspješnosti MLJP-a

---

<sup>18</sup> Pološki N. 2003., kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća, str. 71 – 72, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.

upravo definiranje intenziteta i načina na koji MLJP doprinosi uspješnosti organizacije. Jer, kada se rezultati mjerenja MLJP-a prevedu u operativnu managersku praksu, svi pobjeđuju. Odnos zaposleni-manageri se poboljšava, produktivnost raste, kvaliteta raste, profitabilnost raste, broj popravaka opada, a kvaliteta života na poslu postaje podnošljivija.“<sup>19</sup>



*Slika 1. Model doprinosa i važnosti mjerenja MLJP-a za uspješnost poduzeća*

*Izvor: Pološki N. 2003., kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća, str. 71 – 72, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.*

„U nastavku su navedeni primjeri stvarnih problema, akcija i događaja vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima te njihovih utjecaja na organizacije i njihovu uspješnost koji pokazuju zašto je važno mjeriti ljudske potencijale odnosno na što ukazuju i kako se mogu iskoristiti podaci dobiveni mjerenjem.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 55

*Tablica 1. Neki problemi MLJP-a i njihov utjecaj na organizacijsku uspješnost*

| <b>Problem</b>   | <b>Rezultat</b>   |
|--|---|
| Vrijeme popunjavanja se povećava   | Produktivnost i /ili usluga klijentima odjela za zapošljavanje se smanjuje  |
| Povećava se apsentizam   | Fluktuacija će se povećati u roku od 6 mjeseci  |
| Uvođenje fleksibilnog radnog vremena i telerada  | Fluktuacija će se smanjiti te će se povećati broj prijava za rad u organizaciju   |
| Uvođenje programa bonusa za preporuke za zapošljavanje   | Kvaliteta kandidata raste, a troškovi zapošljavanja opadaju   |
| Zaposleni pri izlaznim intervjuima ističu slabu podršku od strane nadređenih i/ili lošu komunikaciju s njima | Učestalost problema vezanih uz odnose sa zaposlenima i odsustvovanje s radnog mjesta rastu, radna uspješnost opada, fluktuacija u odjelima koji kontaktiraju s javnosti i nezadovoljstvo kupaca se povećavaju |
| Uvođenje programa za podršku zaposlenima   | Apsentizam se smanjuje, radna uspješnost se povećava, smanjuju se troškovi zdravstvene zaštite  |
| Porast obrazovanja   | Povećavaju se interne rezerve radne snage, fluktuacija opada  |
| Smanjenje budžeta za obrazovanje i broja obučavanih osoba  | Smanjuje se broj vanjskih podnositelja prijave za zaposlenje kada se na tržištu rada sazna da je poduzeće reduciralo izdvajanja za razvoj; u konačnici se povećava broj namjernih napuštanja organizacije     |
| Stalno regrutiranje s visokoškolskih institucija i preko prakse  | Veći postotak ponuda za posao koje su prihvaćene, manji troškovi zapošljavanja, veća kvaliteta zaposlenih osoba   |

*Izvor: Pološki N. 2003., kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća, str. 71 – 72, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.*

Iz svega do sada izloženog može se zaključiti da je, imamo li u vidu povezanost između mjerenja MLJP-a i organizacijske uspješnosti, krajnji cilj stručnjaka za LJP razviti jedinstveni sustav

financijskog izvještavanja za potrebe svih podsustava MLJP-a. Na taj se način mogu proizvesti značajne i pravovremene informacije, linijski manageri i zaposleni u odjelu za LJP mogu uvidjeti koliko je njihov posao međupovezan, te tijekom vremena takav sustav mjerenja može postati izrazito snažno oruđe"<sup>20</sup>.

### 2.3.1 Specifični pristupi mjerenju ljudskih potencijala

„Mjerenje predstavlja sastavni dio svakog poslovanja i činjenica je da bez mjernog sustava nema orijentacije ni u globalnom poslovanju. To znači da, ukoliko postoje zabilježeni podaci iz prošlosti, tada će biti moguće razvijati strategije i usmjeriti snage na budućnost jer organizacija postaje svjesna svojih snaga i slabosti. Naime, pri mjerenju intelektualnog kapitala dolazi i do nekih poteškoća, a to su najčešće: identificiranje, definiranje i prepoznavanje resursa koje je potrebno mjeriti. Cilj samog mjerenja intelektualnog kapitala je locirati mjesta gdje se vrijednost efikasno ili neefikasno stvara, u svrhu povećanja produktivnosti i poboljšanja poslovanja.“<sup>21</sup> „Također, mjerenje intelektualnog kapitala od velike je važnosti jer se kroz prepoznavanje, mjerenje i razvoj istog nudi dugoročni resurs koji se može otvoriti povećanju potencijala i sposobnosti organizacije. Postoji osnovna klasifikacija mjerenja intelektualnog kapitala, a ona podrazumijeva: metode direktnog intelektualnog kapitala, metode tržišne kapitalizacije, metode povrata na imovinu te metode karte zgoditaka.“<sup>22</sup> Ipak, vrijedi istaknuti neke najpoznatije metode, a to su: HRA, EVA, BSC, *Scandia Navigator* i VAIC<sup>TM</sup>. HRA (*Human Resource Accounting*), odnosno računovodstvo ljudskih resursa ubraja se pod metode direktnog intelektualnog kapitala te podrazumijeva proces identifikacije i mjerenja podataka o ljudskim resursima te vanjsko izvješćivanje za zainteresirane strane. Svrha ove metode je prikazivanje potencijala zaposlenih u novčanom smislu, a na HRA se može gledati na dva načina: ljudski resursi kao troškovi i ljudski resursi kao vrijednosti.<sup>23</sup> EVA (*Economic value added*) ili ekonomska dodana vrijednost, ubraja se pod metode povrata na

---

<sup>20</sup> Ibidem, str. 56

<sup>21</sup> Greblo L., 2015., Efikasnost intelektualnog kapitala u "Istarskom vodovodu" d.o.o. Buzet, Specijalistički diplomski stručni, Pula, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti, str. 30.

<sup>22</sup> Sveiby, Karl-Erik., 2018., *Methods for Measuring Intangible Assets*. Dostupno na: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>

<sup>23</sup> Laki, I., 2015., *Vrednovanje intelektualnog kapitala*, Diplomski rad, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli



imovinu, a kreirana je s ciljem pružanja informacija o efikasnosti upravljanja organizacijom te daje i informacije o tome da li menadžment povećava ili smanjuje vrijednost kapitala koji su investitori uložili. Računa se na način da se od operativne dobiti odbijaju troškovi kapitala i porez na dobit.<sup>24</sup> BSC (*Balanced Score Card*) ili uravnotežena bodovna karta, također spada u metode povrata na imovinu, a karakteristična je zbog toga što podrazumijeva višedimenzionalni mjerni sustav koji, uz pomoć indikatora za mjerenje uspješnosti, nastoji povezati misiju i strategiju organizacije s poslovnim ciljevima i budžetom. Služi kao nadopuna tradicionalnim financijskim pokazateljima, odnosno prebacuje svoj fokus s financijskih na pokazatelje mjerenja nematerijalne imovine.<sup>25</sup> *Scandia Navigator* smatra se najpoznatijim nemonetarnim pristupom proučavanja uloge intelektualnog kapitala, a ubraja se pod metode karte zgoditaka. Cilj ove metode je vođenje organizacije omogućavanjem upravljanjem intelektualnom imovinom, dok je svrha voditi ljude kroz paket mjera koje predstavljaju istinske resurse, sposobnosti i budući potencijal organizacije.<sup>26</sup> VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficient) ili efikasnost intelektualnog kapitala je metoda koja analizira efikasnost stvaranja vrijednosti te se temelji na dva ključna resursa poslovanja, a to su: fizički/financijski i intelektualni kapital. Korist ove metode je u tome što je usmjerena na stvaranje vrijednosti, a ne na kontrolu troškova.<sup>27</sup> Da bi smo primjenili navedene metode potrebno je analizirati nebrojeno pokazatelja, a makro pokazatelji uspješnosti ljudskog kapitala su pokazatelj prihoda ljudskog kapitala (engl. human capital revenue factor – HCRF), ekonomska dodana vrijednost ljudskog kapitala (engl. human economic value added – HEVA), pokazatelj troškova ljudskog kapitala (engl. human capital cost factor – HCCF), indeks troškova ljudskog kapitala (engl. human capital cost index – HCCI), operativni troškovi ljudskog kapitala (engl. human operating expense – HOE), dodana vrijednost ljudskog kapitala (engl. human capital value added – HCVA), povrat na investirano u ljudski kapital (engl. human capital return on investment – HCROI), tržišna vrijednost ljudskog kapitala (engl. human capital market value – HCMV), indeks prihoda ljudskog kapitala (engl. human capital revenue index – HCRI), indeks profita ljudskog kapitala (engl. human capital profit index – HCPI), demografski pokazatelj radne snage, kretanje radne snage, stopa prirasta, stopa napuštanja organizacije (engl. separation rate) – broj namjernih i

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 33.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 39.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 41.

nenamjernih napuštanja organizacije u odnosu na ukupan broj radne snage, troškovni pokazatelj radne snage, investicijski pokazatelj radne snage, razina sposobnosti ljudskog kapitala (engl. human capital competence level), razina spremnosti ljudskog kapitala (engl. human capital readiness level), razina odanosti ljudskog kapitala (engl. human capital commitment level), razina zadovoljstva ljudskog kapitala (engl. human capital satisfaction level), organizacijska klima (engl. corporate climate) te trošak i stopa iscrpljenosti ljudskog kapitala (engl. human capital depletion rate and cost).

### **2.3.2. Pokazatelji uspješnosti mjerenja ljudskog kapitala**

„Prema Danskom ministarstvu financija, pokazatelji vezani uz ljude se dijele u tri osnovne skupine:

- 1) ***Mjere koje pokazuju "što jest"*** odnosno mjere statističkih informacija – mjere raspoloživih resursa kao na primjer mjere obrazovanja, fluktuacije i sl.
- 2) ***Mjere koje pokazuju "što je napravljeno"*** odnosno pokretači radne uspješnosti – mjere inputa kao na primjer postotak zaposlenih koji imaju plan daljeg razvoja, dani obrazovanja po zaposlenom, troškovi obrazovanja po zaposlenom i sl.
- 3) ***Mjere koje pokazuju "što se dogodilo"*** odnosno mjere outputa – mjere rezultata kao na primjer zadovoljstvo zaposlenih, ponašanje zaposlenih, povećanje vrijednosti po zaposlenome i sl.

Kako bi se govorilo o cjelovitom mjerenju uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala potrebno je mjeriti kvantitativne i kvalitativne pokazatelje, zbog toga što su kvantitativne mjere usmjerene na troškove, kapacitete i vrijeme (kažu što se dogodilo), kvalitativne mjere na vrijednosti i ljudske reakcije (daju ideju o tome zašto se dogodilo), a zajedno daju uvid u rezultate i pokretače odnosno uzroke. Postoji pet načina evaluiranja stvari u organizaciji i u životu, pri čemu se svih navedenih pet grupa mjera može koristiti za praktički svaku aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala:

1. ***Koliko košta?*** – mjere troškova
2. ***Koliko dugo treba da se ostvari?*** – mjere vremena
3. ***Koliko je ostvareno?*** – mjere kvantitete
4. ***Koliko greški je nastalo u procesu?*** – mjere kvalitete
5. ***Kako je netko reagirao?*** – mjere ljudskih reakcija

Postoji nebrojeno načina mjerenja uspješnosti pojedinačnih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala i to izvora ljudskih potencijala, organizacije i analize posla, praćenja i ocjenjivanja uspješnosti, nagrađivanja, obrazovanja i razvoja, programa sigurnosti i zaštite zdravlja na radu, organizacijskog ponašanja, povlačenja te ostalih pitanja vezanih uz ljude.

Pokazatelji uspješnosti pribavljanja ljudskih potencijala su broj prijava po izvoru pribavljanja, broj intervjuiranih kandidata po izvoru pribavljanja, broj odabranih kandidata po izvoru pribavljanja, broj odabranih kandidata po stručnjaku za pribavljanje, broj prijava u odnosu na broj zaposlenih po izvoru pribavljanja, uspješnost na radu po izvoru pribavljanja, rana fluktuacija (unutar prvih šest mjeseci) po izvoru pribavljanja, ostanak u organizaciji po izvoru pribavljanja, zadovoljstvo s pojedinim izvorom pribavljanja, kvaliteta usluge pružene od strane osoblja za LJP zaduženog za proces pribavljanja, Pokazatelji uspješnosti selekcije ljudskih potencijala su troškovi zapošljavanja po novo zaposlenome, troškovi zapošljavanja po pojedinoj metodi ili tehnici selekcije (npr. centra procjene uspješnosti, intervjua itd.), troškovi zapošljavanja pojedinih grupa zaposlenika (manageri vs. nemanageri, visokoobrazovani stručnjaci vs. zaposlenici nižeg obrazovanja itd.), ukupni troškovi selekcije, broj kandidata koji su prošli kroz proces selekcije u nekom vremenskom periodu, broj prijavljenih kandidata koji su odabrani odnosno broj ponuda za zaposlenje, broj prijavljenih kandidata koji su zaposleni odnosno broj novo zaposlenih, broj zamjena, broj kandidata koji su uspješno prošli kroz proces selekcije, novo zaposleni prema specifičnim vještinama koje posjeduju, dužina ostanka odabranih kandidata u organizaciji, stupanj do kojeg proces selekcije nije diskriminirajući, vrijeme odgovora (mjera koja govori koliko je vremena potrebno da se napravi primarna selekcija i kvalitetni kandidati upute na intervju managerima odnosno vrijeme od trenutka odobrenja potrebe za novim ljudima do telefonskog obavještanja ili posjete manageru koji treba nove ljude kako bi ga se obavijestilo da postoji barem jedan kvalitetan kandidat spreman za intervju. Ova veličina ne pokazuje hoće li zadatak biti izvršen već pokazuje koliko brzo djeluje sustav pribavljanja, a njeno trajanje stručnjaci za LJP mogu najbolje kontrolirati), vrijeme popunjavanja (mjera koja govori koliko je vremena potrebno za pribavljanje, procesiranje i odabir kandidata do trenutka kada kandidat (podnositelj prijave) prihvati ponudu za posao odnosno koliko je vremena potrebno da se popuni slobodno radno mjesto. To je ukupni broj dana između dana potvrde zahtjeva za zapošljavanjem i dana kada je kandidat prihvatio ponudu za posao, a trajanje ove veličine stručnjaci za LJP ne mogu tako dobro kontrolirati obzirom da ona ovisi i o kandidatu),

vrijeme obavljanja zapošljavanja (mjera koja govori koliko je vremena potrebno za pribavljanje, procesiranje i odabir kandidata do trenutka kada kandidat započne raditi, na čije trajanje stručnjaci za LJP skoro uopće ne mogu utjecati), vrijeme od prvog intervjua do odluke o zapošljavanju kandidata, radna uspješnost novo zaposlenih, uspješnost na radu po metodi selekcije, radna uspješnost novo zaposlenih nakon određenog vremenskog razdoblja u odnosu na očekivanu radnu uspješnost ili radnu uspješnost neke usporedne grupe, valjanost procesa selekcije (stupanj do kojeg proces selekcije točno predviđa buduću radnu uspješnost, a koji se izražava korelacijskim koeficijentom), rana fluktuacija (unutar prvih šest mjeseci) po metodi selekcije, napuštanje organizacije u prvih šest mjeseci / ukupni broj zaposlenih, ostanak u organizaciji po metodi selekcije, broj prijava po radnom mjestu, broj prijava u odnosu na broj osoba koje su zaposlene po metodi selekcije, omjer broja interjuiranih kandidata i otvorenih radnih mjesta (engl. referral rate – RF), stopa odgovora na oglašavanje slobodnih radnih mjesta (odnosi se na interno oglašavanje slobodnih radnih mjesta), faktor odgovora na oglašavanje slobodnih radnih mjesta (engl. job-posting response factor – JPRF), stopa zapošljavanja nakon oglašavanja slobodnih radnih mjesta (engl. job-posting hire rate – JPH), interna stopa zapošljavanja odnosno postotak slobodnih radnih mjesta interno popunjenih (engl. internal hire rate – IH), stopa selekcije (odnos broja zaposlenih kandidata i broja prijava), stopa zapošljavanja manjina / stopa zapošljavanja ostalih, broj osoba koje su se kvalificirale za slijedeći krug selekcijskog procesa, broj osoba koje su testirane, broj provedenih intervjua (godišnje, mjesečno, po slobodnom radnom mjestu, po intervjueru i sl.), prosječno trajanje intervjua (prosječno vrijeme potrebno za provođenje intervjua), stopa zapošljavanja (engl. hire rate – HR), stopa "pogotka" (stopa prijava koje završavaju zapošljavanjem), kvaliteta zaposlenih osoba (engl. quality of hire – QH), uspješnost stručnjaka za pribavljanje (engl. recruiter effectiveness – RE), razlozi prijavljivanja na natječaj organizacije, zadovoljstvo kandidata s procesom zapošljavanja ili pojedinom metodom selekcije, sugestije za poboljšanje procesa selekcije, kvaliteta usluge pružene od strane osoblja za LJP zaduženog za proces selekcije, zadovoljstvo internih klijenata koji su imali potrebu za novim zaposlenicima i troškovi razvoja i uvođenja novih programa selekcije. Pokazatelji uspješnosti organizacije i analize posla su faktor opisa posla (postotak poslova koji imaju formalan, aktualan opis posla), faktor procjene posla (Postotak poslova koji su ocijenjeni i stavljeni u razrede), troškovi provođenja analize posla po poslu i vrijeme potrebno za ocjenjivanje posla. Pokazatelji uspješnosti praćenja i

ocjenjivanja radne uspješnosti su broj procjena uspješnosti u nekom vremenskom periodu, postotak zaposlenih za koje se u zadnjih dvanaest mjeseci provodilo praćenje uspješnosti, broj procjena uspješnosti završenih na vrijeme, valjanost procesa praćenja uspješnosti, troškovi provođenja procesa praćenje uspješnosti, troškovi procesa praćenja uspješnosti po zaposlenome, troškovi razvoja i uvođenja novih programa praćenja uspješnosti, prosječno vrijeme potrebno za ocjenjivanje uspješnosti, pouzdanost ocjena procjene uspješnosti, zadovoljstvo s praćenjem uspješnosti, stupanj do kojeg proces utječe na i poboljšava organizaciju, stupanj do kojeg proces ostvaruje svoje ciljeve i specifična poboljšanja koja su posljedica procesa praćenja uspješnosti. Pokazatelji uspješnosti nagrađivanja su ukupne naknade zaposlenima, ukupni troškovi plaća u odnosu na ukupne operativne troškove, ukupni troškovi plaća u odnosu na prihode od prodaje, troškovi prekovremenog rada, troškovi prekovremenog rada u odnosu na ukupne plaće, troškovi razvoja i uvođenja novih programa nagrađivanja, prosječna plaća po zaposlenom, prosječne plaće po zaposlenom po grupama poslova, prosječno povećanje plaće, prosječne plaće po grupama poslova u odnosu na iste u industriji, postotak zaposlenih uključenih u programe stimulativnog plaćanja temeljenog na radnoj uspješnosti, povećanje radne uspješnosti koje je posljedica novog programa nagrađivanja, vrijeme potrebno za provođenje procesa nagrađivanja, zadovoljstvo zaposlenih s plaćom, praksom nagrađivanja, administracijom nagrađivanja i sl., faktor poreza na dohodak (udio od ukupnih plaća ili nadnica (uključujući bonuse i poticaje) koji otpada na plaćanje poreza na dohodak), broj zahtjeva za povišenjem plaće, broj povišica, faktor iznimno visokih plaća, prosječna cijena rada, troškovi nadgledanja (engl. supervision cost – SC), ukupni trošak beneficija (engl. total benefits cost – TBC), trošak beneficija po zaposlenome (engl. benefit cost per employee – BC/E), troškovi pojedine vrste beneficija po zaposlenome, omjer beneficija i ukupnih plaća (engl. benefit to payroll ratio – B/P), troškovi beneficija u odnosu na operativne troškove (u %), troškovi beneficija u odnosu na prihode (u %), troškovi pojedine vrste beneficija u odnosu na ukupne troškove beneficija (u %), administrativni troškovi beneficija u odnosu na ukupne troškove beneficija (u %), troškovi pojedine vrste beneficija u odnosu na percipiranu vrijednost beneficije, troškovi za pojedinu vrstu beneficija u odnosu na ukupnu plaću, broj različitih beneficija kao što su briga za djecu ili odrasle, studijske godine i sl., praćenje korištenja različitih beneficija, broj zaposlenih koji koriste pojedine vrste beneficija, postotak zaposlenih koji ne koriste beneficije, postojeće beneficije u organizaciji u odnosu na standardne beneficije u industriji ili geografski

prosjeck, vrijeme procesiranja beneficija, percipirana vrijednost neke beneficije, prikladnost beneficije da zadovolji individualne potrebe, fleksibilnost prilagodbe beneficija promijenjenim situacijama i stupanj konkurentnosti beneficije. Pokazatelji uspješnosti obrazovanja su ukupan broj osoba koje se obučavaju, postotak zaposlenih po kategorijama koji su prošli / prolaze kroz specifičan tip obrazovnog programa, ukupan broj sati obučavanja, prosječan broj sati obučavanja po zaposlenome, sati obrazovanja po funkciji, grupama poslova i sl., broj tipova obrazovanih programa, broj pohađanih obrazovnih programa po zaposlenome, ROI obrazovanja, ukupni troškovi obrazovanja, troškovi pojedinog programa obrazovanja, troškovi razvoja i uvođenja novih programa obrazovanja, postotak troškova obrazovanja u odnosu na ukupne plaće, postotak troškova obrazovanja u odnosu na ukupne prihode, faktor razvoja (engl. development factor – DF), trošak po osobi koja se obučava (engl. cost per trainee – C/T), godišnji iznos troškova obrazovanja po zaposlenome, trošak po satu obučavane osobe (engl. cost per trainee hour – C/Th), promjene u znanju (engl. knowledge change – KC), promjene u ponašanju (promjene vještina) (engl. skill (behavior) change – SC), promjene stavova (engl. attitude change – AC), promjene radne uspješnosti (engl. performance change – PC), poboljšana radna uspješnost mjerena kroz smanjenje stope otpada, dorade, pogreški, defektnih proizvoda, zastoja u proizvodnji i sl., novčani iznosi uštede koja je posljedica obrazovanja, sati uštedeni po zaposlenome koji su posljedica dodatnog obrazovanja, vrijeme potrebno da zaposleni nauči ono što se želi da nauči kroz proces obrazovanja, reakcije obučavanih osoba na sadržaj programa, osobe koje obučavaju, audio vizualne i pisane materijale, aktivnosti u razredu, zadatke, slučajeve, prostor za učenje i slično. Pokazatelji uspješnosti programa sigurnosti i zaštite zdravlja na radu su broj programa sigurnosti i zaštite zdravlja na radu, broj sastanaka vezanih uz sigurnost na radu, broj unutarnjih kontrola sigurnosti na radu, broj odbora za sigurnost na radu, broj i sati programa obrazovanja o sigurnosti na radu, broj redizajniranih poslova zbog veće sigurnosti i zaštite zdravlja na radu, nagrade za povećanje sigurnosti na radu, broj nezgoda na radu, stopa učestalosti nezgoda na radu, ozbiljnost nezgoda na radu, broj nezgoda na radu koje su dovele do izgubljenog vremena, broj smrtnih slučajeva na poslu, broj nepravilnosti otkrivenih pri redovitim kontrolama sigurnosti na radu, broj nezgoda oštećenja imovine, prosječni troškovi po nezgodi, ukupni troškovi izgubljenog vremena zbog nezgoda na radu, troškovi naknada radnicima koji su doživjeli nezgodu na radu, troškovi nezgoda na radu po satu rada, troškovi oštećenja imovine, troškovi sigurnosti i zaštite zdravlja na radu u odnosu na

budžet MLJP-a, troškovi sigurnosti i zaštite zdravlja na radu po zaposlenome, troškovi usklađivanja s novom regulacijom, prosječan broj izgubljenih radnih dana zbog nezgoda na radu, prosječno vrijeme rehabilitacije, vrijeme potrebno za implementaciju nove prakse sigurnosti na radu, vrijeme potrebno za usklađivanje s novom regulacijom, vrijeme potrebno za rješavanje nekog problema vezanog uz zaštitu na radu, vrijeme potrebno za procesiranje prigovora vezanog uz zaštitu na radu i stavovi zaposlenih prema programima zaštite na radu. Mjerenje kvalitete radnih odnosa i uspješnosti odnosa sa zaposlenima su broj procesiranih pritužbi po djelatniku radnih odnosa, broj promjena u kolektivnom ugovoru koje je tražio management, broj zajedničkih akcija radnika i managementa, broj sudionika u tim akcijama, broj pritužbi, broj pritužbi riješenih prije arbitraže, broj dobivenih arbitraži, broj i razmjer prekida rada (zastoja u radu), ukupni troškovi radnih odnosa u odnosu na budžet MLJP-a (u %), troškovi po pritužbi (engl. cost per grievance), troškovi po arbitraži (engl. cost per arbitration), troškovi nagodbe (engl. cost of settlement), troškovi povezani s prekidom rada, troškovi promjena kolektivnih radnih ugovora, vrijeme odgovora na pitanja vezana uz zaposlene, prosječno vrijeme potrebno da se dođe do nagodbe, trajanje prekida rada, percepcije klijenata o radnim odnosima, broj programa odnosa sa zaposlenima, broj događaja po programu, broj sudionika u programu, stopa sudjelovanja, broj prijava za sudjelovanje po programu, troškovi pojedinog programa odnosa sa zaposlenima, troškovi pojedinog programa odnosa sa zaposlenima po sudioniku, troškovi pojedinog programa odnosa sa zaposlenima po zaposlenom, vrijeme potrebno da sudionik pojedinog programa završi dio ili cijeli program, percepcije zaposlenih o nekom programu odnosa sa zaposlenima, prosječan trošak orijentacije novozaposlenih (engl. orientation cost per employee – OC/E), prosječan trošak orijentacije novozaposlenih za odjel (engl. departmental orientation cost – OC/D), troškovi orijentacije za odjel LJP-a (engl. HR department orientation expense; staff orientation cost per new hire – SOC/H), broj osoba kojima je pružen savjet, vrsta pruženih savjeta, faktor savjetovanja u odjelu (engl. departmental counseling factor – DCF), omjer riješenih od ukupnog broja iznesenih problema, faktor savjetovanja po temama (engl. counseling topic factor – TP), broj problema riješenih kroz davanje savjeta zaposlenima, vrijeme provedeno u savjetovanju zaposlenih i prosječno vrijeme savjetovanja po temi (engl. counseling topic time – CTT). Pokazatelji fluktuacije su stopa ukupne fluktuacije, stopa dragovoljne fluktuacije, stopa izbjegive fluktuacije, fluktuacija obzirom na godine rada u organizaciji, razrede uspješnosti zaposlenih, grupe poslova, organizacijske razine i

sl., stopa prirasta (engl. accession rate – AR), stopa napuštanja organizacije (engl. separation rate – SR), prosječno zadržavanje sadašnjih zaposlenih (engl. average tenure-current employees), prosječna duljina radnog staža bivših zaposlenih (engl. former employees' average service period), faktor stabilnosti (engl. stability factor – SF), faktor nestabilnosti (engl. instability factor – IF), indeks stabilnosti zaposlenih, stopa ostanka novo zaposlenih (engl. survivor rate – SR), stopa odlaska novo zaposlenih (engl. loss rate - LR), odnos fluktuacije i uspješnosti (engl. turnover/performance relationships) i razlozi fluktuacije. Pri implementaciji mjerenja menadžmenta ljudskih potencijala treba paziti da lista mjera uspješnosti menadžmenta ljudskih potencijala koju poduzeće prati ne bude prevelika. Naime, kada poduzeće prati veliki broj mjera, to ne samo da je zahtjevno iz aspekta ljudskih, vremenskih i financijskih resursa, već su one često redundantne ili se preklapaju, kontradiktorne te zbog opsega dobivenih rezultata na kraju budu samo dio pozamašnih izvještaja u zatvorenim ladicama. Prevelik broj mjera je kontraproduktivan obzirom da je praćenje velikog broja mjera zahtjevno i skupo. Kao što nije dobro da poduzeće prati veliki broj pojedinačnih mjera, isto tako nije dobro niti logično pratiti samo jednu aktivnost odnosno jednu ili premali broj mjera. Naime, tako ne možemo dobiti uvid u uspješnost cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.“<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Pološki N. 2003., kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća, str. 71 – 72, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.



### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U DRUŠTVU S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU IZVOR PLOČE D.O.O.

#### 3.1. Osnovni podaci o IZVOR PLOČE d.o.o.

Tablica 2. Opći podaci o društvu s ograničenom odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Naziv tvrtke</b>          | IZVOR PLOČE, društvo ograničene odgovornosti za javnu vodoopskrbu i odvodnju |
| <b>Skraćeni naziv tvrtke</b> | IZVOR PLOČE d.o.o.   |
| <b>Adresa</b>                | Trg kralja Tomislava 16  |
| <b>Osnivanje</b>             | 1955. godine   |
| <b>Osnivač</b>               | Gradsko vijeće grada Ploča,<br>OIB: 15429488788, Trg kralja Tomislava 23     |
| <b>Veličina</b>              | Malo poduzeće  |
| <b>Porijeklo kapitala</b>    | 100% domaći kapital  |
| <b>Matični broj</b>          | 060155349  |
| <b>OIB</b>                   | 09475552617  |
| <b>Telefon</b>               | 020 679 426  |
| <b>Telefaks</b>              | 020 676 141  |
| <b>E – mail</b>              | <a href="mailto:izvor@izvor.com.hr">izvor@izvor.com.hr</a>                   |
| <b>URL</b>                   | <a href="http://www.izvor.ploce.hr">www.izvor.ploce.hr</a>                   |
| <b>Temeljni kapital</b>      | 3.590.400,00 kn  |
| <b>Odgovorna osoba</b>       | Boris Palac, Direktor  |

*Izvor: Autor*

Tvrtka za obavljanje komunalnih djelatnosti za područje Grada Ploča osnovana je Odlukom o osnivanju Javne ustanove “Izvor” Ploče Gradskog vijeća Grada Ploče, donesenoj na sjednici održanoj dana 23. veljače 1996. godine. Iz Javne ustanove, IZVOR PLOČE, je preoblikovan u društvo sa ograničenom odgovornošću, odlukom Gradskog vijeća od 22. rujna. 2019. godine.

Naziv tvrtke je IZVOR PLOČE, društvo ograničene odgovornosti za javnu vodoopskrbu i odvodnju dok je skraćeni naziv tvrtke IZVOR PLOČE d.o.o.

Djelatnosti Tvrtke su:

- javna vodoopskrba,
- javna odvodnja,
- izvođenje priključaka.

Sukladno Zakonu o vodama isporučitelj vodnih usluga može obavljati i dopunske djelatnosti:

- uzorkovanja i ispitivanja zdravstvene ispravnosti vode za ljudsku potrošnju za vlastite potrebe,
- izvođenja priključaka iz članka 212. stavka 2. Zakona o vodama,
- ovjeravanja vodomjera i pripreme vodomjera za ovjeravanje,
- proizvodnje energije u procesu obavljanja djelatnosti javne vodoopskrbe ili javne odvodnje, uključujući i prodaju ako ispunjava uvjete iz posebnih propisa,
- isporuke vode pročišćene na uređaju za pročišćavanje otpadnih voda u svrhu ponovnog korištenja, uključujući i prodaju,
- isporuke obrađenog mulja nastalog u postupku pročišćavanja otpadnih voda, uključujući i prodaju, i
- gospodarenje građevnim i drugim neopasnim otpadom koji nastaje u pogonu i održavanju komunalnih vodnih građevina, ako ispunjava uvjete iz posebnih propisa.

Zakonom o vodnim uslugama definirano je kako je javni isporučitelj vodnih usluga društvo kapitala kojem su jedini osnivači jedinice lokalne samouprave na uslužnom području. Bitno je istaknuti kako javni isporučitelj odgovara za svoje obveze cjelokupnom svojom imovinom, osim komunalnim vodnim građevinama. Uprava javnog isporučitelja ima jednog člana, a to je direktor društva, te ima i jednog zamjenika direktora u svojstvu zamjenika člana uprave koji se biraju na razdoblje od četiri godine. Sva dobit koju javni isporučitelj ostvari, koristi se isključivo za obavljanje i razvoj djelatnosti vodnih usluga.<sup>29</sup>

Tvrtkom upravlja Nadzorni odbor koji ima sedam članova, a bira ih Gradonačelnik Grada Ploča.

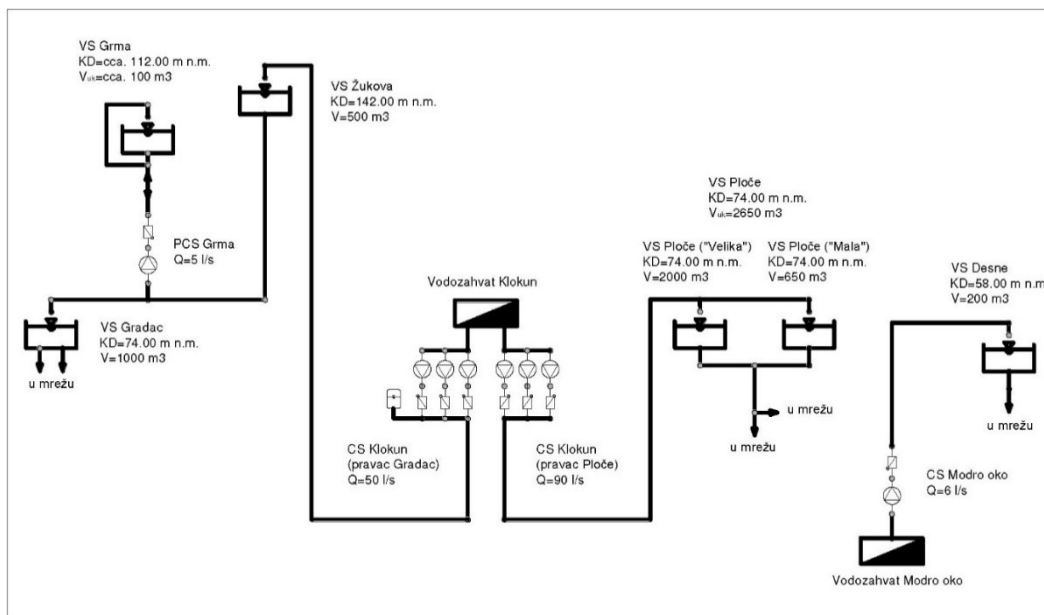
---

<sup>29</sup>Narodne novine, 66/2019, Zakon o vodnim uslugama. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1286.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1286.html)

Vodoopskrbni sustav grada Ploča se zasniva na kaptaži s izvorišta „Klokun“ te manjim dijelom s izvorišta „Modro oko“ za podsustav Desne. Sustav se može funkcionalno podijeliti na tri vodoopskrbna pravca, odnosno podsustava:

1. Podsustav Klokun – Ploče – Komin
2. Podsustav Klokun – Gradac
3. Podsustav Desne

Također, voda se ne prodaje drugim sustavima već se oba vodozahvata koriste za vodoopskrbu tri lokalna područja: Grad Ploče, Općina Kula Norinska (Desne) i Općina Gradac (mjesto Gradac, Brist i Podaca). Voda se sa zahvata tlači u vodospreme te se iz istih gravitacijom dovodi korisnicima (kombinirani način). Ukupno postoji 6000 priključaka, od čega su 500 gospodarskih i 5500 kućnih priključaka. Količina fakturirane vode je 230.000 m<sup>3</sup> za gospodarstvo te 510.000 m<sup>3</sup> za kućanstva. Udio gospodarstva u ukupnoj potrošnji iznosi 31%, a kućanstava 69%. Vodovodna mreža za koju IZVOR skrbi duga je 110 kilometara u dvjema županijama, od Komina i Desana do Zaostroga, gdje živi oko 14000 stanovnika.



Slika 2. Model vodoopskrbnog sustava

Izvor: <https://izvor.ploce.hr/sustav-vodoopskrbe/>

IZVOR PLOČE d.o.o. trenutno gradi kanalizacijsku mrežu sa uređajem za pročišćavanje otpadnih voda za područje grada Ploča, osim za sela Komin i Banja za koju je ishodaena lokacijska dozvola. Projektno – tehnička dokumentacija se izrađuje i za sustav javne odvodnje na području općine Gradac. IZVOR Ploče d.o.o. se financira iz vlastitih prihoda, odnosno isporukom zakonom propisanih usluga i proizvoda.

Tablica 3. Godišnji proračuni od 2015. – 2020. godine

| Naziv pozicije                       | 2015.         | 2016.        | 2017.         | 2018.         | 2019.         | 2020.         |
|--------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>UKUPNI PRIHODI</b>                | 10.041.257,26 | 9.593.119,47 | 11.242.663,83 | 10.425.060,43 | 11.261.066,37 | 9.756.774,29  |
| <b>UKUPNI RASHODI</b>                | 10.109.669,08 | 9.576.421,38 | 10.987.516,22 | 10.400.562,80 | 11.210.474,28 | 10.695.299,27 |
| <b>TROŠKOVI OSOBLJA</b>              | 4.788.805,18  | 4.651.526,34 | 4.683.216,16  | 4.601.625,81  | 5.028.240,87  | 5.028.240,87  |
| Neto plaće i nadnice                 | 3.071.500,17  | 2.989.468,60 | 3.061.923,10  | 3.008.277,86  | 3.304.001,41  | 3.304.001,41  |
| Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 1.012.193,94  | 980.496,69   | 946.910,91    | 944.810,16    | 1.065.570,31  | 1.065.570,31  |
| Doprinosi na plaće                   | 705.111,07    | 681.561,05   | 674.382,15    | 648.537,79    | 658.669,15    | 658.669,15    |
| <b>AMORTIZACIJA</b>                  | 2.178.701,81  | 2.179.824,12 | 2.237.262,01  | 2.349.643,21  | 2.287.882,06  | 2.105.731,07  |
| <b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>   | -68.411,82    | 16.698,09    | 255.147,61    | -3.169,63     | -19.084,90    | 938.524,98    |

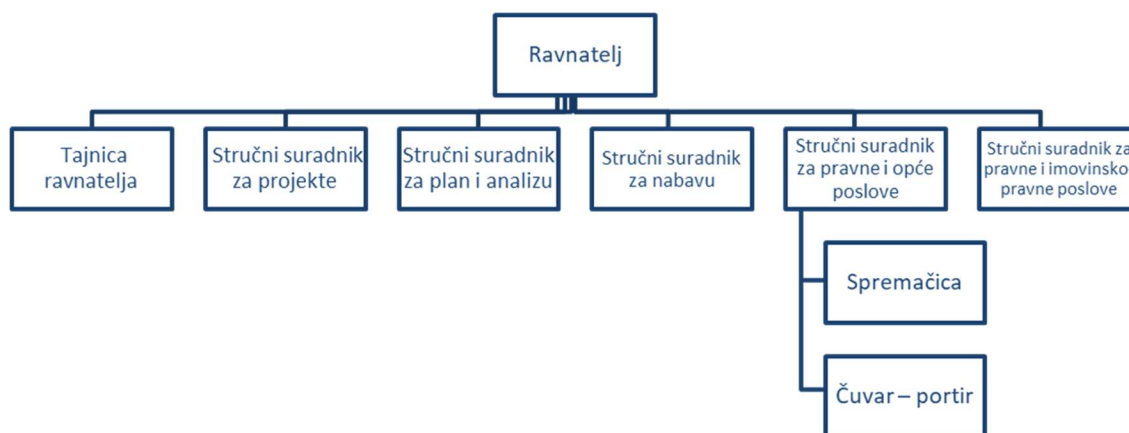
Izvor: FINA

### 3.2. Analiza stanja ljudskih potencijala IZVOR Ploče d.o.o.

#### 3.2.1. Sistematizacija i prava djelatnika

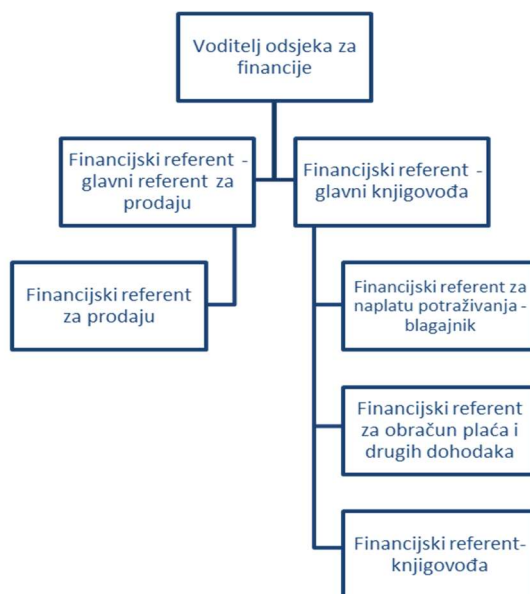
IZVOR Ploče d.o.o. zapošljava trenutno 50 osoba na neodređeno i 2 osobe na određeno vrijeme (programi HZZ-a). Organizacija je raspoređena u tri ustrojstvene jedinice: Ured Direktora, Odsjek za financije i Tehnička služba. Struktura i opis poslova određeni su Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Ured Direktora obavlja pravne i opće poslove, poslove urudžbiranja i poslove nabave roba i usluga. Odsjek za financije obavlja poslove automatske obrade

podataka, poslove financijskog planiranja i analize, računovodstvene i financijske poslove te poslove naplate. Tehnička služba za upravljanje i nadzor vodoopskrbnog sustava i odvodnje obavlja poslove upravljanja i održavanja vodoopskrbne mreže i mreže odvodnje, zaštite od požara i zaštite na radu. Svi radni odnosi regulirani su važećim Zakonima, internim aktima i Kolektivnim ugovorom.



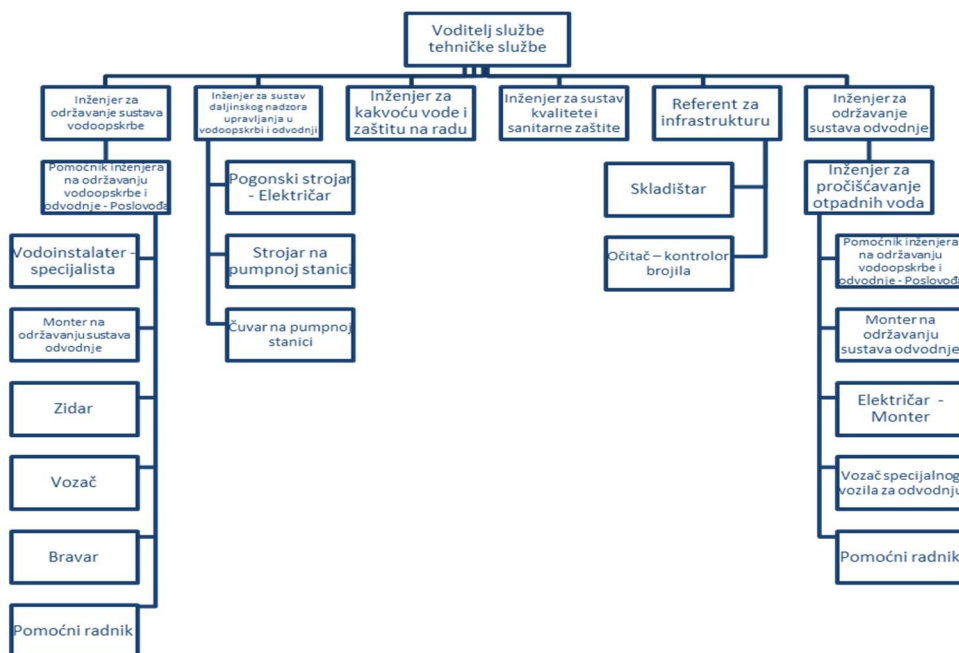
Slika 3. Shema organizacijske strukture Ureda Direktora

Izvor: Autor



Slika 4. Shema organizacijske strukture Odsjeka za financije

Izvor: Autor



Slika 5. Shema organizacijske strukture Tehničke službe za upravljanje i nadzor vodoopskrbnog sustava i odvodnje

Izvor: Autor

Kolektivnim ugovorom iz 2010. godine, utvrđeno je mnoštvo prava, obveza i odnosa, a vrijedi istaknuti: obrazovanje radnika i informiranje, radno vrijeme, odmori i dopuste, plaće i naknade plaće, stimulativni dio plaće, dodatke na osnovnu plaću, naknade plaće, ostala nematerijalna prava radnika te zaštitu prava radnika. IZVOR PLOČE d.o.o. ima dva interna pravilnika koja reguliraju prava djelatnika, a to su Pravilnik o stimulaciji rada djelatnika i Pravilnik o odgovornosti za povredu obveza iz radnog odnosa. Pravilnikom o stimulaciji rada radniku se može odobriti isplata stimulacije za natprosječnu kvalitetu obavljenih poslova (iskazana stručnost, samostalnost i kreativnost u obavljanju poslova), rad na dodatnim poslovima odnosno na poslovima izvan opisa redovnog posla, uspješno i pravodobno obavljanje poslova odsutnog radnika uz redovito obavljanje poslova svog radnog mjesta te rad koji je pridonio ugledu i afirmaciji Društva.

Iznos stimulacije određuje Direktor na temelju vlastite procjene ili na prijedlog voditelja. Stimulativni dio plaće može se odrediti u postotku ili u apsolutnom iznosu. Maksimalna stimulacija može biti 20 % ukupno isplaćene neto plaće za mjesec u kojem je donesena odluka o isplati

stimulacije. Pravilnikom o odgovornosti za povredu obveza iz radnog odnosa se uređuju obveze iz radnog odnosa, povrede radnih dužnosti radnika IZVOR Ploče, javne Ustanove za komunalne djelatnosti, utvrđivanje činjeničnog stanja i krivnje radnika, mjere koje se izriču, pravo radnika na sudsku zaštitu, izvršenje mjere za utvrđenu povredu radne dužnosti kao i udaljavanje radnika sa radnog mjesta. Radnici odgovaraju za povrede radne dužnosti, ako ugovorene poslove ne obavljaju stručno, savjesno i u predviđenim rokovima, ako se ne pridržavaju zakona i drugih propisa ili pravila o ponašanju za vrijeme rada i u svezi sa radom. Radniku se može izreći isključivo pisana opomena o kršenju radne obveze. Opomena može biti laka i teška, a obe varijante detaljno su opisane opisane Pravilnikom. Dvije lake opomene pretvaraju se u tešku, a zbog dvije teške opomene radniku se može otkazati Ugovor o radu.

### 3.2.2. Poslovni procesi

Poslovni procesi IZVOR PLOČE d.o.o. opisani su u tablici 4.

*Tablica 4. Poslovni procesi u društvu s ograničenom odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.*

| KATEGORIJA | OPIS KATEGORIJE   | POSLOVNI PROCES PO VAŽNOSTI   | OZNAKA PROCESA |
|------------|---|---|----------------|
| 0.         | Vrijedi za sve kategorije   | Poštivanje zakonskih akata i internih procedura   | 0              |
| 1.         | U prvu kategoriju ulaze osnovni poslovni procesi. Dakle, treba imati osnovanu tvrtku koja ima upravljačka tijela, treba imati postrojenje za distribuciju vode i korisnike koji troše vodu. Korisnicima treba očitati potrošnju te izdati i naplatiti račun. Za navedene poslove postoje djelatnici kojima treba isplatiti plaće i naknade. | Proces gradnje, rekonstrukcije te utvrđivanja ispravnosti pumpnih postrojenja, elektroopreme i sustava dojava | I.a            |
|            |   | Proces priključenja korisnika na vodovodnu mrežu i mrežu odvodnje   | I.b            |
|            |   | Proces pročišćavanja otpadne vode   | I.c            |
|            |   | Proces očitavanja potrošnje   | I.d            |
|            |   | Proces izdavanja računa   | I.e            |
|            |   | Proces naplate potraživanja   | I.f            |
|            |   | Proces obračuna i isplata plaća i naknada   | I.g            |
|            |   | Proces poslovnog odlučivanja  | I.h            |
| 2.         | U drugu kategoriju ulaze procesi kontrole i zaštite poslovnih procesa prve kategorije.  | Proces dezinfekcije vode i sanitarne zaštite izvorišta,   | II.a           |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | Dakle, voda i izvorišta se sanitarno obrade, a roba, radovi i usluge se nabave i zaprime. Za sve procese trebaju se prikupiti, knjižiti i platiti računi, a neplatišama prisilno naplatiti račune. Imovinom se upravlja po zahtjevanim standardima. | cjevovoda i objekata vodoopskrbne mreže  |  |
|   |   | Proces utvrđivanja i rješavanja nepravilnosti na vodovodnoj mreži i mreži odvodnje | II.b   |
|   |   | Proces isključenja korisnika sa vodovodne mreže i mreže odvodnje                   | II.c   |
|   |   | Proces zaštite na radu   | II.d   |
|   |   | Proces evidencije i izmjene vodomjera  | II.e   |
|   |   | Proces upravljanja imovinom  | II.f   |
|   |   | Proces javne nabave, jednostavne nabave i nabave bagatelnih vrijednosti            | II.g   |
|   |   | Proces zaprimanja i izdavanja roba   | II.h   |
|   |   | Proces zaprimanja, likvidacije i plaćanja računa                                   | II.i   |
|   |   | Proces prisilne naplate  | II.j   |
|   |   | Proces materijalnog knjigovodstva  | II.k   |
|   |   | 3.   | U treću kategoriju ulaze, u odnosu na djelatnosti, periferni poslovni procesi definirani zakonima RH, a nisu poslovni procesi neophodni za funkcioniranje. |
| Proces izlaska na teren po zahtjevima                       | III.b   |  |  |
| Proces rješavanja reklamacija                               | III.c   |  |  |
| Proces obračuna i naplate naknada                           | III.d   |  |  |
| Proces usklađivanja analitičke evidencije i glavne knjige   | III.e   |  |  |
| Knjigovodstveni postupci pri izradi financijskih izvještaja | III.f   |  |  |
| Proces obračuna PDV-a                                       | III.g   |  |  |
| Proces godišnjeg popisa imovine i obveza                    | III.h   |  |  |
| Proces sastavljanje godišnjeg obračuna                      | III.i   |  |  |
| Proces izrade Izjave o fiskalnoj odgovornosti               | III.j   |  |  |
| Proces osiguranja imovine i osoba                           | III.k   |  |  |
| Proces zaprimanja, otpreme i arhiviranja dokumenta          | III.l   |  |  |
| Proces korištenje godišnjeg odmora                          | III.m   |  |  |
| Proces zapošljavanja  | III.n   |  |  |



|    |   |  |      |
|----|---|--|------|
| 4. | U četvrtu kategoriju ulaze poslovni procesi razvoja tvrtke. | Proces izrade studija, investicijskih programa, ocjene stanja i potrebnih investiranja u vodoopskrbni sustav | IV.a |
|    |   | Proces ishodaenja lokacijskih, građevinskih i uporabnih dozvola te vodopravnih dozvola                       | IV.b |
|    |   | Proces vođenja evidencija, registara i procedura   | IV.c |
|    |   | Proces koordinacije za rad sa vanjskim partnerima  | IV.d |
|    |   | Proces izgradnje novih vodnih građevina  | IV.e |

Izvor: Autor

Tablica 5. Popis radnih mjesta sa poslovnim procesima koje obavljaju

| RADNO MJESTO  | POSLOVNI PROCESI KOJI SE OBAVLJAJU   |
|---|--|
| <b>URED DIREKTORA</b>                                   |  |
| DIREKTOR  | I.h, I.f, II.f, II.g, II.j, III.j, III.k, III.m, III.n, IV.a, IV.b, IV.d, IV.e |
| STRUČNI SURADNIK ZA PRAVNE POSLOVE                      | II.g, II.j, III.c, III.l, IV.b, IV.c, IV.d                                     |
| STRUČNI SURADNIK ZA OPĆE POSLOVE                        | II.f, II.g, II.j, IV.c   |
| ADMINISTRATIVNI REFERENT – TAJNICA DIREKTORA            | II.f, III.i, IV.c  |
| VIŠI STRUČNI SURADNIK ZA PROJEKTE                       | IV.a, IV.c, IV.d   |
| STRUČNI SURADNIK ZA PROJEKTE                            | II.g, IV.a, IV.c, IV.d   |
| STRUČNI SURADNIK ZA PLAN I ANALIZU                      | III.d, III.i, IV.a, IV.c   |
| STRUČNI SURADNIK ZA NABAVU                              | II.g, IV.c   |
| SPREMAČICA  | II.f   |
| ČUVAR – PORTIR  | II.f   |
| <b>ODSJEK ZA FINACIJE</b>                               |  |
| VODITELJ ODSJEKA ZA FINACIJE                            | I.h, II.i, III.d, III.e, III.f, III.h, III.i, IV.c                             |
| FINACIJSKI REFERENT – GLAVNI REFERENT ZA PRODAJU        | I.e, III.c, III.d, IV.c  |
| FINACIJSKI REFERENT ZA PRODAJU                          | I.e, III.c, III.d, IV.c  |
| FINACIJSKI REFERENT – GLAVNI KNJIGOVOĐA                 | III.e, III.f, III.l  |
| FINACIJSKI REFERENT ZA NAPLATU POTRAŽIVANJA – BLAGAJNIK | I.f, II.j, III.d, IV.c   |

|  |  |
|--|--|
| FINANCIJSKI REFERENT ZA OBRAČUN PLAĆA I DRUGIH DOHODAKA                    | I.g, II.i  |
| FINANCIJSKI REFERENT – KNJIGOVOĐA  | I.f, II.j, II.k, III.e, IV.c   |
| <b>TEHNIČKA SLUŽBA</b>   |  |
| VODITELJ TEHNIČKE SLUŽBE   | I.a, I.h, II.a, II.b, II.c, II.d, II.f, II.g, IV.a, IV.b, IV.d, IV.e |
| INŽENJER ZA ODRŽAVANJE VODOOPSKRBE   | I.a, II.a, II.b, II.d, II.f, III.a, IV.c                             |
| INŽENJER ZA SUSTAV DALJINSKOG NADZORA UPRAVLJANJA U VODOOPSKRBI I ODVODNJI | I.a, II.b, II.g, III , IV.a, IV.b, IV.c, IV.e                        |
| INŽENJER ZA KAKVOĆU VODE I ZAŠTITU NA RADU                                 | II.a, II.b, II.d, IV.c, IV.d   |
| POMOĆNIK INŽENJERA NA ODRŽAVANJU VODOOPSKRBE/ODVODNJE - POSLOVOĐA          | I.a, I.b, II.a, II.b, II.d   |
| REFERENT ZA INFRASTRUKTURU   | I.d, II.e, II.g, II.h, IV.a  |
| INŽENJER ZA SUSTAV KVALITETE I SANITARNE ZAŠTITE                           | II.a, II.b, II.d, IV.a, IV.c   |
| POGONSKI STROJAR - ELEKTRIČAR  | I.a, I.d, II.d, IV.c   |
| STROJAR NA PUMPNOJ STANICI   | I.a, II.d, IV.c  |
| ČUVAR NA PUMPNOJ STANICI   | II.f   |
| VODOINSTALATER - SPECIJALISTA  | I.a, I.b, II.d   |
| VODOINSTALATER   | I.a, I.b, II.d   |
| ZIDAR  | II.d, II.f   |
| VOZAČ  | II.d, II.f, II.h, IV.C   |
| BRAVAR   | II.b, II.d   |
| POMOĆNI RADNIK   | II.b, II.d   |
| SKLADIŠTAR   | II.d, II.h, IV.c   |
| OČITAČ – KONTROLOR BROJILA   | I.d, IV.c  |
| INŽENJER ZA ODRŽAVANJE SUSTAVA ODVODNJE                                    | I.b, II.a, II.b, II.g, II.h, III.b , IV.a, IV.c, IV.e                |
| INŽENJER ZA ODRŽAVANJE SUSTAVA ZA PROČIŠĆAVANJE OTPADNIH VODA              | I.c, II.b, II.f, II.g, IV.c  |
| MONTER NA ODRŽAVANJU SUSTAVA ODVODNJE                                      | II.b, II.d, II.f, IV.c   |
| VOZAČ SPECIJALNOG VOZILA ZA ODVODNJU                                       | II.b, II.f   |
| ELEKTRIČAR - MONTER  | I.d, II.b  |

*Izvor: Autor*

### 3.2.3. Struktura ljudskih potencijala IZVOR PLOČE d.o.o.

U ovoj cjelini navedeni su i analizirani podaci o broju djelatnika, dobi, spolu, radnom vijeku, mjestu rada i kategoriji obrazovanja za 2020. godinu.

Tablica 6. Struktura po spolu za 2020. godinu

| BROJ DJELATNIKA/CA |    | POSTOTAK |
|--------------------|----|----------|
| MUŠKARCI           | 39 | 78       |
| ŽENE               | 11 | 22       |
| UKUPNO             | 50 | 100      |

Izvor: Autor

Tablica 7. Struktura po dobi za 2020. godinu

| PO DOBI |                    |          |
|---------|--------------------|----------|
| GODINE  | BROJ DJELATNIKA/CA | POSTOTAK |
| 18 – 24 | 1                  | 2        |
| 25 – 29 | 3                  | 6        |
| 30 – 34 | 6                  | 12       |
| 35 - 39 | 3                  | 6        |
| 40 – 44 | 10                 | 20       |
| 45 – 49 | 9                  | 18       |
| 50 – 54 | 7                  | 14       |
| 55 – 59 | 3                  | 6        |
| 60 – 64 | 8                  | 16       |
| ≥65     | 0                  | 0        |
| UKUPNO  | 50                 | 100      |

Izvor: Autor

Prema podacima koji su prikazani u prethodne dvije tablice, jasno je vidljivo kako u 2020. godini broj muškaraca prevladava u tvrtki IZVOR PLOČE d.o.o., čime oni čine 78% strukture tvrtke, dok žene čine samo 22% te strukture. Važno je istaknuti činjenicu kako najveći broj djelatnika pripada dobnoj skupini od 40 – 44 godine te tako čine 20% strukture, a vrlo sličan postotak čine i djelatnici koji pripadaju dobnoj skupini od 45 – 49 godina s udjelom od 18%. Zatim slijedi udio od 16% koji se odnosi na dobnu skupinu od 60 – 64 godine te udio od 14% koji se odnosi na djelatnike od 50 –

54 godine. Vrijedi još spomenuti i djelatnike koji pripadaju dobnoj skupini od 30 – 34 godine jer čine 12% strukture. Djelatnici koji pripadaju ostalim dobnim skupinama, koje su vidljive u tablici iznad, čine vrlo mali udio, koji iznose po 6% (25 – 29, 35 – 39, 55 – 59 godina) i 2% (18 – 24 godine). Na temelju ove dvije tablice može se zaključiti kako većina djelatnika u ovoj tvrtki pripada srednjoj i starijoj životnoj dobi.

*Tablica 8. Struktura po radnom vijeku za 2020. godinu*

| RADNI VIJEK / GODINAMA | BROJ DJELATNIKA/CA |                |               |
|------------------------|--------------------|----------------|---------------|
|                        | UKUPNI STAŽ        | PRETHODNI STAŽ | STAŽ U IZVORU |
| <3                     | 1                  | 29             | 4             |
| <10                    | 8                  | 45             | 16            |
| 10 – 14                | 6                  | 1              | 4             |
| 15 – 19                | 7                  | 1              | 10            |
| 20 – 24                | 7                  | 2              | 6             |
| 25 – 29                | 9                  | 1              | 5             |
| 30 – 34                | 2                  | 0              | 2             |
| 35 – 39                | 4                  | 0              | 3             |
| ≥40                    | 7                  | 0              | 4             |

*Izvor: Autor*

Na temelju podataka koji se nalaze u tablici iznad koja prikazuje strukturu po radnom vijeku za 2020. godinu, može se zaključiti kako u tvrtki prevladava broj djelatnika koji imaju ukupni staž veći od 10 godina. Svi ovi navedeni podaci očito vode do pretpostavke da su djelatnici ove tvrtke zadovoljni te da postoji pozitivna radna atmosfera čim pojedinci ne mijenjaju svoje radno mjesto i ne napuštaju organizaciju.

*Tablica 9. Grafički prikaz strukture po mjestu rada za 2020. godinu*

| PO MJESTU RADA  | BROJ DJELATNIKA/CA |        |        |
|-----------------|--------------------|--------|--------|
|                 | MUŠKI              | ŽENSKI | UKUPNO |
| Administracija  | 4                  | 10     | 14     |
| Tehnička služba | 35                 | 1      | 36     |

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz tablice iznad, koja se odnosi na strukturu po mjestu rada za 2020. godinu, jasno je vidljivo kako 90,91% žena obavlja administrativne poslove, a 9,09% pripada tehničkoj službi. Također, 89,74% muškaraca pripada tehničkoj službi, dok preostalih 10,26% muškaraca obavlja administrativne poslove. Može se zaključiti kako prema mjestu rada, djelatnice čine administraciju sa udjelom od svega 71,43%, dok je tehnička služba uglavnom formirana od muškaraca, sa udjelom od čak 97,22%.

*Tablica 10. Struktura po obrazovanju za 2020. godinu*

| KATEGORIJA OBRAZOVANJA | BROJ DJELATNIKA/CA |        |        |
|------------------------|--------------------|--------|--------|
|                        | MUŠKI              | ŽENSKI | UKUPNO |
| NKV                    | 2                  | 0      | 2      |
| PKV                    | 2                  | 0      | 2      |
| KV                     | 13                 | 2      | 15     |
| SSS                    | 12                 | 5      | 17     |
| VKV                    | 1                  | 0      | 1      |
| VŠS                    | 4                  | 1      | 5      |
| VSS                    | 5                  | 3      | 8      |
| MR/DR                  | 0                  | 0      | 0      |
| <b>UKUPNO</b>          | 39                 | 11     | 50     |

*Izvor: Autor*

Iz tablice iznad vidljivo je kako 2020. godine u tvrtki postoji najviše djelatnika sa srednjom stručnom spremom te oni čine udio od 34%, od čega je 70,59% muškaraca te 29,41% žena. Zatim, slijedi udio kvalificiranih djelatnika koji iznosi 30%, od čega je 86,67% muškaraca te 13,33% žena. Udio djelatnika sa visokom stručnom spremom u tvrtki iznosi 16%, od čega je 62,5% muškaraca te 37,5% žena. Postoji još 10% djelatnika sa višom stručnom spremom, 4% nekvalificiranih i 4% polukvalificiranih djelatnika te 2% visokovalificiranih djelatnika. Zanimljiva je činjenica kako SSS, VŠS i VSS ima 81,82% žena, a 53,85% muškaraca. Podaci iz ove tablice mogu se povezati sa onima iz Tablice 7. u kojoj je opisana struktura po mjestu rada gdje je vidljivo da žene čine administraciju sa udjelom od 71,43%.

### 3.2.4. Plaće, stimulacije, bolovanja i prekovremeni

U nastavku su navedeni i analizirani podaci o prosječnim i medijanskim bruto i neto i plaćama po struci i mjestu rada, prosjeku mjesečnih bruto i neto i plaća po mjestu rada na godišnjoj razini te podaci o bolovanju, porodiljnom dopustu i prekovremenim satima za 2018., 2019. i 2020. godinu. Analiza bruto i neto i plaća je napravljena jer po Kolektivnom ugovoru plaća je definirana umnoškom koeficijenta složenosti posla sa osnovicom plaće koja iznosi 3.360,00 kn. Ovakva analiza daje kvalitetniji prikaz stanja primanja djelatnika te pokazuje utjecaj Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta na primanja.

Tablica 11. Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2018. godinu

| Razina obrazovanja | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |                 | Medijan         | Medijan         |
|--------------------|------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|
|                    |                  | Bruto   | Neto            | Bruto           | Neto            |
| MR/DR              | 0                | -   | -               | -               | -               |
| VSS                | 9                | 10.584,22                                       | 7.415,69        | 10.554,00       | 7.217,39        |
| VŠS                | 4                | 8.385,01  | 6.490,20        | 8.534,41        | 6.391,91        |
| VKV                | 1                | 7.340,69  | 5.872,55        | 7.340,69        | 5.872,55        |
| SSS                | 18               | 6.340,51  | 4.691,24        | 6.021,55        | 4.648,67        |
| KV                 | 16               | 5.557,07  | 4.300,54        | 5.783,15        | 4.497,12        |
| PKV                | 2                | 6.042,15  | 4.773,39        | 6.042,15        | 4.773,39        |
| NKV                | 2                | 5.619,05  | 4.311,70        | 5.619,05        | 4.311,70        |
| <b>Ukupno</b>      | <b>52</b>        | <b>6.971,22</b>                                 | <b>5.192,22</b> | <b>6.172,37</b> | <b>4.774,90</b> |

Izvor: Autor

Prema podacima iz prethodne tablice koja prikazuje analizu prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2018. godinu, vidljivo je kako 9 zaposlenika koji imaju visoku stručnu spremu imaju prosječna primanja 10.584,22 kn bruto, odnosno 7.415,69 kn neto. Govoreći o medijanskim plaćama za iste zaposlenike, one iznose 10.554,00 kn bruto te 7.217,39 kn neto. To bi značilo kako od spomenutih 9 zaposlenika koji imaju VSS, 50% njih ima bruto plaću manju ili jednaku 10.554,00 kn, a preostalih 50% ima bruto plaću veću ili jednaku 10.554,00 kn. S druge strane, 50% zaposlenika sa VSS imaju neto plaću manju ili jednaku 7.217,39 kn, a preostalih 50% njih ima neto plaću veću ili jednaku 7.217,39 kn. Zanimljivo je kako ne postoje velike razlike između prosječnih

i medijskih plaća, odnosno odstupanja su gotovo minimalna usprkos broju promatranih zaposlenika. Međutim, kada se promatra svih 52 zaposlenika može se primijetiti kako je prosječna bruto plaća 6.971,22 kn, a prosječna neto plaća 5.192,22 kn. S druge strane, kada se promatraju medijske plaće, može se zaključiti kako 50% ukupnih zaposlenika ima bruto plaću manju ili jednaku 6.172,37 kn, a preostalih 50% ima bruto plaću veću ili jednaku 6.172,37 kn. Također, 50% ukupnih zaposlenika ima neto plaću manju ili jednaku 4.774,90 kn, a preostalih 50% ima neto plaću veću ili jednaku 4.774,90 kn.

*Tablica 12. Analiza prosječnih i medijskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2018. godinu*

| Razina obrazovanja    | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |          | Medijan   |          |
|-----------------------|------------------|---|----------|-----------|----------|
|                       |                  | Bruto   | Neto     | Bruto     | Neto     |
| Administracija-MR/DR  | 0                | -   | -        | -         | -        |
| Administracija-VSS    | 6                | 11.595,95                                       | 8.082,40 | 11.613,00 | 7.840,94 |
| Administracija-VŠS    | 2                | 8.534,41  | 6.391,91 | 8.534,41  | 6.391,91 |
| Administracija-VKV    | 0                | -   | -        | -         | -        |
| Administracija-SSS    | 7                | 5.930,85  | 4.521,35 | 5.552,10  | 4.423,20 |
| Administracija-KV     | 3                | 5.007,66  | 3.907,75 | 5.145,60  | 4.116,48 |
| Administracija-PKV    | 0                | -   | -        | -         | -        |
| Administracija-NKV    | 1                | 5.939,10  | 4.500,14 | 5.939,10  | 4.500,14 |
| Tehnička služba-MR/DR | 0                | -   | -        | -         | -        |
| Tehnička služba-VSS   | 3                | 8.560,76  | 6.082,27 | 7.461,44  | 5.396,50 |
| Tehnička služba-VŠS   | 2                | 8.235,61  | 6.588,49 | 8.235,61  | 6.588,49 |
| Tehnička služba-VKV   | 1                | 7.340,69  | 5.872,55 | 7.340,69  | 5.872,55 |
| Tehnička služba-SSS   | 11               | 6.601,21  | 4.799,35 | 6.073,20  | 4.793,82 |
| Tehnička služba-KV    | 13               | 5.683,85  | 4.391,18 | 5.785,19  | 4.562,40 |
| Tehnička služba-PKV   | 2                | 6.042,15  | 4.773,39 | 6.042,15  | 4.773,39 |
| Tehnička služba-NKV   | 1                | 5.299,00  | 4.123,25 | 5.299,00  | 4.123,25 |
| Ukupno                | 52               | -   | -        | -         | -        |

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz prethodne tablice, može se uočiti kako je 2018. godine, u tvrtki na poslovima administracije bilo zapošljeno 19 djelatnika, od čega je najviše zaposlenih imalo SSS i VSS, sa udjelom od čak 68,42%. Na poslovima tehničke službe tada je bilo zapošljeno 33 djelatnika, od čega je najviše, čak 72,73%, bilo kvalificiranih radnika te onih sa SSS. Ukoliko se promatraju

prosječne bruto i neto plaće u administraciji, može se primijetiti kako najviše odstupaju plaće djelatnika koji imaju VŠS i VSS jer one iznose 6.391,91 kn neto, odnosno 8.082,40 kn neto, dok se primjerice neto plaće ostalih zaposlenika u administraciji kreću od 3.907,75 kn do 4.521,35 kn. Kada se promatraju podaci o prosječnim plaćama zaposlenika u tehničkoj službi, može se uočiti kako najveće neto plaće imaju zaposlenici koji imaju VSS, VŠS te jedan visokokvalificirani radnik, a one iznose 6.082,27 kn, 6.588,49 kn te 5.872,55 kn. Medijanske plaće ne odstupaju mnogo od prosječnih plaća. U konačnici, može se zaključiti kako najmanje plaće u tvrtki imaju kvalificirani radnici administracije i niskokvalificirani radnici tehničke službe.

*Tablica 13. Analiza prosječnih mjesečnih bruto i neto plaća za 2018. godinu*

| <b>KATEGORIJA</b>            | <b>BROJ ZAPOSLENIKA</b> | <b>BRUTO</b> | <b>NETO</b> |
|------------------------------|-------------------------|--------------|-------------|
| Prosjek mjesečnih plaća      | 52                      | 332.042,34   | 249.991,57  |
| Prosjek mjesečnih plaća - A  | 19                      | 149.122,53   | 109.151,01  |
| Prosjek mjesečnih plaća - TS | 33                      | 213.380,82   | 160.844,62  |

*Izvor: Autor*

Prema podacima prikazanim u tablici iznad, jasno je vidljivo kako je prosjek svih mjesečnih bruto plaća 332.042,34 kn, dok je prosjek mjesečnih neto plaća 249.991,57 kn. Pritom, prosjek mjesečnih bruto plaća zaposlenih u administraciji iznosi 149.122,53 kn, a prosjek njihovih mjesečnih neto plaća je 109.151,01 kn. Također, vidljivo je i da je prosjek mjesečnih bruto plaća zaposlenika tehničke službe 213.380,82 kn, dok je prosjek njihovih mjesečnih neto plaća 160.844,62 kn. Obzirom na broj zaposlenika na poslovima administracije (19) i tehničke službe (33) pojedinačno, ove brojke su očekivane. Naime, prosjek mjesečnih plaća tehničke službe je veći jer ima više zaposlenih nego u administraciji, iako ni prosjek mjesečnih plaća administracije ne odstupa mnogo, što je i opravdano obzirom na činjenicu da su njihove plaće veće.

*Tablica 14. Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2018. godinu*

| <b>BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Sati</b> |      | <b>PREKOVREMENI / Sati</b> |        |
|--|------|----------------------------|--------|
| Prosječno po zaposlenom                    | 35   | Prosječno po zaposlenom    | 33     |
| Ukupno godišnje                            | 1800 | Ukupno godišnje            | 20.674 |
| Broj ljudi na bolovanju – A                | 4    | Administracija             | 0,4    |
| Broj ljudi na bolovanju – TS               | 10   | Tehnička služba            | 52     |



| BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Broj |   | PREKOVREMENI / Broj   |    |
|-------------------------------------|---|-----------------------|----|
| MR/DR                               | 0 | MR/DR                 | 0  |
| VSS                                 | 4 | VSS                   | 3  |
| VŠS                                 | 0 | VŠS                   | 2  |
| VKV                                 | 0 | VKV                   | 1  |
| SSS                                 | 5 | SSS                   | 10 |
| KV                                  | 4 | KV                    | 12 |
| PKV                                 | 1 | PKV                   | 2  |
| NKV                                 | 0 | NKV                   | 1  |
| Administracija-MR/DR                | 0 | Administracija-MR/DR  | 0  |
| Administracija-VSS                  | 2 | Administracija-VSS    | 1  |
| Administracija-VŠS                  | 0 | Administracija-VŠS    | 0  |
| Administracija – VKV                | 0 | Administracija - VKV  | 0  |
| Administracija-SSS                  | 1 | Administracija-SSS    | 0  |
| Administracija-KV                   | 1 | Administracija-KV     | 0  |
| Administracija-PKV                  | 0 | Administracija-PKV    | 0  |
| Administracija-NKV                  | 0 | Administracija-NKV    | 0  |
| Tehnička služba-MR/DR               | 0 | Tehnička služba-MR/DR | 0  |
| Tehnička služba-VSS                 | 2 | Tehnička služba-VSS   | 2  |
| Tehnička služba-VŠS                 | 0 | Tehnička služba-VŠS   | 2  |
| Tehnička služba-VKV                 | 0 | Tehnička služba-VKV   | 1  |
| Tehnička služba-SSS                 | 4 | Tehnička služba-SSS   | 10 |
| Tehnička služba-KV                  | 3 | Tehnička služba-KV    | 12 |
| Tehnička služba-PKV                 | 1 | Tehnička služba-PKV   | 2  |
| Tehnička služba-NKV                 | 0 | Tehnička služba-NKV   | 1  |

*Izvor: Autor*

U tablici 14 prikazani su podaci o bolovanju, porodiljnom dopustu i prekovremenim satima za 2018. godinu. Vidljivo je kako je u tvrtki bilo u prosjeku 35 sati bolovanja i porodiljnog dopusta po zaposleniku, a na godišnjoj razini to iznosi 1800 sati. Ukoliko se pogledaju brojke zaposlenika koji su bili na bolovanju ili porodiljnom dopustu, može se uočiti kako je bilo više zaposlenih iz tehničke službe (10) nego iz administracije (4). Pritom se najviše ističu zaposlenici koji imaju SSS, VSS i kvalificirani radnici. Također, može se doći do zaključka kako je u 2018. godini bilo prosječno 33 prekovremena sata po zaposleniku, odnosno 20.674 sati godišnje. Administracija bilježi samo 0,4 sata, dok tehnička služba bilježi čak 52 prekovremena sata. Može se primijetiti kako su u tehničkoj službi, najviše prekovremenih imali kvalificirani radnici te oni koji imaju SSS, čime čine udio od 70,97% ukupnih prekovremenih sati.

Tablica 15. Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2019. godinu

| Razina obrazovanja | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |                 | Medijan         |                 |
|--------------------|------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|
|                    |                  | Bruto   | Neto            | Bruto           | Neto            |
| MR/DR              | 0                | -   | -               | -               | -               |
| VSS                | 8                | 10.020,83                                       | 6.920,07        | 9.192,89        | 6.420,37        |
| VŠS                | 5                | 8.860,46  | 6.738,86        | 8.705,65        | 6.738,81        |
| VKV                | 1                | 8.327,24  | 6.661,79        | 8.327,24        | 6.661,79        |
| SSS                | 17               | 6.975,27  | 5.162,18        | 6.957,30        | 5.304,45        |
| KV                 | 15               | 6.460,62  | 4.959,28        | 6.415,88        | 4.897,85        |
| PKV                | 2                | 6.780,61  | 5.423,86        | 6.780,61        | 5.423,86        |
| NKV                | 2                | 6.105,01  | 4.602,23        | 6.105,01        | 4.602,23        |
| <b>Ukupno</b>      | <b>50</b>        | <b>7.481,13</b>                                 | <b>5.558,30</b> | <b>7.083,58</b> | <b>5.384,16</b> |

Izvor: Autor

Prema podacima iz prethodne tablice koja prikazuje analizu prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2019. godinu, može se zaključiti kako se broj ukupnih zaposlenika smanjio sa 52 na 50 zaposlenika. Također, može se reći kako nema velikih razlika između prosječnih i medijanskih plaća jer su sva odstupanja gotovo neprimjetna, međutim valja istaknuti plaće zaposlenika sa VSS jer one bilježe malo veće odstupanje od ostalih. Kada se promatra svih 50 zaposlenika može se primijetiti kako je prosječna bruto plaća 7.481,13 kn, a prosječna neto plaća 5.558,30 kn. S druge strane, kada se promatraju medijanske plaće, može se zaključiti kako 50% ukupnih zaposlenika ima bruto plaću manju ili jednaku 7.083,58 kn, a preostalih 50% ima bruto plaću veću ili jednaku 7.083,58 kn. Također, 50% ukupnih zaposlenika ima neto plaću manju ili jednaku 5.384,16 kn, a preostalih 50% ima neto plaću veću ili jednaku 5.384,16 kn. Ukoliko se ovi podaci o ukupnim prosječnim, odnosno medijanskim plaćama usporede sa podacima iz 2018. godine, može se doći do zaključka kako plaće bilježe blagi porast u 2019. godini.

Tablica 16. Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2019. godinu

| Razina obrazovanja | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |      | Medijan |      |
|--------------------|------------------|---|------|---------|------|
|                    |                  | Bruto   | Neto | Bruto   | Neto |

|                       |    |           |          |           |          |
|-----------------------|----|-----------|----------|-----------|----------|
| Administracija-MR/DR  | 0  | -         | -        | -         | -        |
| Administracija-VSS    | 5  | 10.263,87 | 7.070,49 | 10.192,29 | 7.008,83 |
| Administracija-VŠS    | 2  | 8.782,34  | 6.564,49 | 8.782,34  | 6.564,49 |
| Administracija-VKV    | 0  | -         | -        | -         | -        |
| Administracija-SSS    | 5  | 6.406,00  | 4.842,05 | 6.090,21  | 4.593,52 |
| Administracija-KV     | 2  | 5.512,69  | 4.228,24 | 5.512,69  | 4.228,24 |
| Administracija-PKV    | 0  | -         | -        | -         | -        |
| Administracija-NKV    | 0  | -         | -        | -         | -        |
| Tehnička služba-MR/DR | 0  | -         | -        | -         | -        |
| Tehnička služba-VSS   | 3  | 9.615,75  | 6.669,36 | 8.193,48  | 5.831,92 |
| Tehnička služba-VŠS   | 3  | 8.912,53  | 6.855,11 | 8.705,65  | 6.964,51 |
| Tehnička služba-VKV   | 1  | 8.327,24  | 6.661,79 | 8.327,24  | 6.661,79 |
| Tehnička služba-SSS   | 12 | 7.212,47  | 5.295,57 | 7.033,21  | 5.438,31 |
| Tehnička služba-KV    | 13 | 6.606,45  | 5.071,75 | 6.415,88  | 5.015,78 |
| Tehnička služba-PKV   | 2  | 6.780,61  | 5.423,86 | 6.780,61  | 5.423,86 |
| Tehnička služba-NKV   | 2  | 6.105,01  | 4.602,23 | 6.105,01  | 4.602,23 |
| Ukupno                | 50 |           |          |           |          |

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz prethodne tablice, može se uočiti kako je 2019. godine, u tvrtki na poslovima administracije bilo zapošljeno 14 djelatnika, od čega je najviše zaposlenih imalo SSS i VSS, sa udjelom od čak 71,43%. Na poslovima tehničke službe tada je bilo zapošljeno 36 djelatnika, od čega je najviše, čak 69,44%, bilo kvalificiranih radnika te onih sa SSS. U odnosu na 2018. godinu, bilježi se pad zaposlenika administracije te rast zaposlenika tehničke službe. Ukoliko se promatraju prosječne bruto i neto plaće u administraciji, može se primijetiti kako, kao i u prethodnoj godini, najviše odstupaju plaće djelatnika koji imaju VŠS i VSS jer one iznose 6.564,49 kn neto, odnosno 7.070,49 kn neto, dok su neto plaće ostalih zaposlenika u administraciji 4.842,05 kn i 4.228,24 kn. Kada se promatraju podaci o prosječnim plaćama zaposlenika u tehničkoj službi, može se uočiti kako najveće neto plaće, još uvijek, imaju zaposlenici koji imaju VSS, VŠS te jedan visokokvalificirani radnik, te one bilježe blagi rast u odnosu na 2018. godinu. Kao što je već spomenuto, medijske plaće ne odstupaju mnogo od prosječnih, međutim do izražaja ponovno dolaze plaće zaposlenika tehničke službe koji imaju VSS. Najmanje plaće u tvrtki imaju kvalificirani radnici u administraciji i niskokvalificirani radnici u tehničkoj službi, kao što je bio slučaj i u prethodnoj godini.

Tablica 17. Analiza prosječnih mjesečnih bruto i neto plaća za 2019. godinu

| KATEGORIJA                   | BROJ ZAPOSLENIKA | BRUTO      | NETO       |
|------------------------------|------------------|------------|------------|
| Prosjek mjesečnih plaća      | 50               | 361.889,43 | 269.283,46 |
| Prosjek mjesečnih plaća - A  | 14               | 111.939,43 | 81.148,17  |
| Prosjek mjesečnih plaća - TS | 36               | 262.116,85 | 196.766,91 |

Izvor: Autor

Prema podacima prikazanim u tablici iznad, vidljivo je kako je prosjek svih mjesečnih bruto plaća 361.889,43 kn, dok je prosjek mjesečnih neto plaća 269.283,46 kn. Prosjek mjesečnih plaća u 2019. godini porastao je u odnosu na prethodnu godinu, iako se broj ukupnih zaposlenika smanjio za dvoje. Taj podatak samo potvrđuje ranije spomenutu činjenicu koja se veže uz tablicu 13, a odnosi se na povećanje pojedinačnih plaća. Promatrajući prosjek mjesečnih plaća u administraciji, uočava se da su i bruto i neto plaće u 2019. godini znatno manje nego u 2018. godini, a razlog takvog stanja je pad broja zaposlenih u administraciji sa 19 na 14 osoba. Isto tako, vidljiv je i rast prosjeka mjesečnih plaća u tehničkoj službi, a što je uzrokovano porastom broja zaposlenika sa 33 na 36 osoba.

Tablica 18. Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2019. godinu

| BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Sati |      | PREKOVREMENI / Sati     |        |
|-------------------------------------|------|-------------------------|--------|
| Prosječno po zaposlenom             | 100  | Prosječno po zaposlenom | 35     |
| Ukupno godišnje                     | 4984 | Ukupno godišnje         | 21.138 |
| Broj ljudi na bolovanju - A         | 3    | Administracija          | 0,6    |
| Broj ljudi na bolovanju - TS        | 14   | Tehnička služba         | 49     |
| BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Broj |      | PREKOVREMENI / Broj     |        |
| MR/DR                               | 0    | MR/DR                   | 0      |
| VSS                                 | 2    | VSS                     | 3      |
| VŠS                                 | 0    | VŠS                     | 3      |
| VKV                                 | 0    | VKV                     | 1      |
| SSS                                 | 5    | SSS                     | 10     |
| KV                                  | 9    | KV                      | 12     |
| PKV                                 | 1    | PKV                     | 2      |
| NKV                                 | 0    | NKV                     | 1      |
| Administracija-MR/DR                | 0    | Administracija-MR/DR    | 0      |
| Administracija-VSS                  | 1    | Administracija-VSS      | 1      |
| Administracija-VŠS                  | 0    | Administracija-VŠS      | 0      |

|                       |   |                       |    |
|-----------------------|---|-----------------------|----|
| Administracija - VKV  | 0 | Administracija - VKV  | 0  |
| Administracija-SSS    | 1 | Administracija-SSS    | 0  |
| Administracija-KV     | 1 | Administracija-KV     | 0  |
| Administracija-PKV    | 0 | Administracija-PKV    | 0  |
| Administracija-NKV    | 0 | Administracija-NKV    | 0  |
| Tehnička služba-MR/DR | 0 | Tehnička služba-MR/DR | 0  |
| Tehnička služba-VSS   | 1 | Tehnička služba-VSS   | 2  |
| Tehnička služba-VŠS   | 0 | Tehnička služba-VŠS   | 3  |
| Tehnička služba-VKV   | 0 | Tehnička služba-VKV   | 1  |
| Tehnička služba-SSS   | 4 | Tehnička služba-SSS   | 10 |
| Tehnička služba-KV    | 8 | Tehnička služba-KV    | 12 |
| Tehnička služba-PKV   | 1 | Tehnička služba-PKV   | 2  |
| Tehnička služba-NKV   | 0 | Tehnička služba-NKV   | 1  |

*Izvor: Autor*

U tablici 18 prikazani su podaci o bolovanju, porodiljnom dopustu i prekovremenim satima za 2019. godinu. Vidljivo je kako je u tvrtki bilo u prosjeku 100 sati bolovanja i porodiljnog dopusta po zaposleniku, a na godišnjoj razini to iznosi 4984 sati. U odnosu na prethodnu godinu, prosječan broj sati bolovanja i porodiljnog dopusta po zaposleniku, povećao se za čak 185,71%. Ukoliko se pogledaju brojke zaposlenika koji su bili na bolovanju ili porodiljnom dopustu, može se uočiti kako je bilo više zaposlenih iz tehničke službe (14) nego iz administracije (3). Pritom se najviše ističu kvalificirani radnici te oni koji imaju SSS. Također, može se doći do zaključka kako je u 2019. godini bilo prosječno 35 prekovremenih sati po zaposleniku, odnosno 21.138 sati godišnje, što je, usporede li se prosječni prekovremeni sati po zaposleniku, 6,06% više nego u prethodnoj godini. Administracija bilježi samo 0,6 sata, dok tehnička služba bilježi čak 49 prekovremenih sati. Može se primijetiti kako su u tehničkoj službi, najviše prekovremenih imali kvalificirani radnici te oni koji imaju SSS, čime čine udio od 68,75% ukupnih prekovremenih sati.

*Tablica 19. Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2020. godinu*

| Razina obrazovanja | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |          | Medijan  |          |
|--------------------|------------------|---|----------|----------|----------|
|                    |                  | Bruto   | Neto     | Bruto    | Neto     |
| MR/DR              | 0                | -   | -        | -        | -        |
| VSS                | 8                | 10.395,31                                       | 7.327,41 | 9.753,91 | 6.877,14 |
| VŠS                | 5                | 8.791,10  | 6.713,78 | 8.527,95 | 6.668,23 |

|               |           |                 |                 |                 |                 |
|---------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| VKV           | 1         | 8.406,89        | 6.725,51        | 8.406,89        | 6.725,51        |
| SSS           | 17        | 6.681,16        | 5.184,15        | 6.325,65        | 5.060,52        |
| KV            | 15        | 6.247,60        | 4.796,56        | 6.545,30        | 5.046,31        |
| PKV           | 2         | 7.075,98        | 5.627,82        | 7.075,98        | 5.627,82        |
| NKV           | 2         | 5.984,00        | 4.582,39        | 5.984,00        | 4.582,39        |
| <b>Ukupno</b> | <b>50</b> | <b>7.378,77</b> | <b>5.588,26</b> | <b>7.208,50</b> | <b>5.488,09</b> |

*Izvor: Autor*

Prema podacima iz prethodne tablice koja prikazuje analizu prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2020. godinu, može se zaključiti kako je broj ukupnih zaposlenika ostao nepromijenjen. Također, može se reći kako nema velikih razlika između prosječnih i medijanskih plaća jer su odstupanja minimalna, međutim, kao i u 2019. godini, plaće zaposlenika sa VSS imaju malo veće odstupanje od ostalih. Kada se promatraju svi zaposlenici može se primijetiti kako je prosječna bruto plaća 7.378,77 kn, a prosječna neto plaća 5.588,26 kn te su plaće ostale gotovo iste kao i prethodne godine. S druge strane, kada se promatraju medijanske plaće, može se zaključiti kako 50% ukupnih zaposlenika ima bruto plaću manju ili jednaku 7.208,50 kn, a preostalih 50% ima bruto plaću veću ili jednaku 7.208,50 kn. Također, 50% ukupnih zaposlenika ima neto plaću manju ili jednaku 5.488,09 kn, a preostalih 50% ima neto plaću veću ili jednaku 5.488,09 kn.

*Tablica 20. Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2020. godinu*

| Razina obrazovanja    | Broj zaposlenika | Prosječna mjesečna primanja po zaposleniku (kn) |             | Medijan      |             |
|-----------------------|------------------|---|-------------|--------------|-------------|
|                       |                  | Bruto   | Neto        | Bruto        | Neto        |
| Administracija-MR/DR  | 0                | -   | -           | -            | -           |
| Administracija-VSS    | 5                | 10.802,17 kn                                    | 7.625,94 kn | 10.235,92 kn | 7.098,27 kn |
| Administracija-VŠS    | 2                | 8.804,64 kn                                     | 6.611,93 kn | 8.804,64 kn  | 6.611,93 kn |
| Administracija-VKV    | 0                | -   | -           | -            | -           |
| Administracija-SSS    | 5                | 6.414,33 kn                                     | 4.891,69 kn | 6.192,86 kn  | 4.705,99 kn |
| Administracija-KV     | 2                | 5.631,65 kn                                     | 4.344,42 kn | 5.631,65 kn  | 4.344,42 kn |
| Administracija-PKV    | 0                | -   | -           | -            | -           |
| Administracija-NKV    | 0                | -   | -           | -            | -           |
| Tehnička služba-MR/DR | 0                | -   | -           | -            | -           |
| Tehnička služba-VSS   | 3                | 9.717,22 kn                                     | 6.829,85 kn | 8.402,81 kn  | 6.015,05 kn |

|                     |    |             |             |             |             |
|---------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tehnička služba-VŠS | 3  | 8.782,08 kn | 6.781,69 kn | 8.527,95 kn | 6.668,23 kn |
| Tehnička služba-VKV | 1  | 8.406,89 kn | 6.725,51 kn | 8.406,89 kn | 6.725,51 kn |
| Tehnička služba-SSS | 12 | 6.792,34 kn | 5.306,01 kn | 6.989,57 kn | 5.590,72 kn |
| Tehnička služba-KV  | 2  | 7.075,98 kn | 5.627,82 kn | 7.075,98 kn | 5.627,82 kn |
| Tehnička služba-PKV | 13 | 6.342,36 kn | 4.866,12 kn | 6.547,30 kn | 5.080,11 kn |
| Tehnička služba-NKV | 2  | 5.984,00 kn | 4.582,39 kn | 5.984,00 kn | 4.582,39 kn |
| Ukupno              | 50 | -           | -           | -           | -           |

*Izvor: Autor*

Uspoređujući podatke iz tablice iznad te iste te podatke iz 2019. godine, uočljivo je kako je broj zaposlenih u administraciji i tehničkoj službi ostao isti, a i struktura zaposlenih prema struci ostala je nepromijenjena. Ukoliko se promatraju prosječne bruto i neto plaće u administraciji, može se primijetiti kako, kao i u prethodnim godinama, najviše odstupaju plaće djelatnika koji imaju VŠS i VSS jer one iznose 6.611,93 kn neto, odnosno 7.625,94 kn neto, dok su neto plaće ostalih zaposlenika u administraciji 4.344,42 kn i 4.705,99 kn. Promatrajući spomenute podatke, može se reći kako su plaće ostale gotovo iste, ali ipak se bilježi relativno malen porast. Kada se promatraju podaci o prosječnim plaćama zaposlenika u tehničkoj službi, može se uočiti kako najveće neto plaće, još uvijek, imaju zaposlenici koji imaju VSS, VŠS te jedan visokokvalificirani radnik. Nema velikih razlika između medijanskih i prosječnih plaća, međutim do izražaja ponovno dolaze plaće zaposlenika tehničke službe koji imaju VSS. Najmanje plaće u tvrtki imaju kvalificirani radnici u administraciji i niskokvalificirani radnici u tehničkoj službi, kao i u prethodnim godinama.

*Tablica 21. Analiza prosječnih i mjesečnih bruto i neto plaća za 2020. godinu*

| KATEGORIJA                    | BROJ ZAPOSLENIKA | BRUTO      | NETO       |
|-------------------------------|------------------|------------|------------|
| Prosjeak mjesečnih plaća      | 52               | 357.420,05 | 271.458,56 |
| Prosjeak mjesečnih plaća - A  | 15               | 114.955,08 | 84.500,86  |
| Prosjeak mjesečnih plaća - TS | 37               | 253.983,53 | 194.912,27 |

*Izvor: Autor*

*Tablica 22. Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2020. godinu.*

| BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Sati |      | PREKOVREMENI / Sati     |        |
|-------------------------------------|------|-------------------------|--------|
| Prosječno po zaposlenom             | 324  | Prosječno po zaposlenom | 28     |
| Ukupno godišnje                     | 5504 | Ukupno godišnje         | 13.984 |
| Broj ljudi na bolovanju - A         | 8    | Administracija          | 0,6    |

|  |   |                            |    |
|--|---|----------------------------|----|
| Broj ljudi na bolovanju - TS               | 9 | Tehnička služba            | 39 |
| <b>BOLOVANJA I PORODILJNI DOPUST/ Broj</b> |   | <b>PREKOVREMENI / Broj</b> |    |
| MR/DR                                      | 0 | MR/DR                      | 0  |
| VSS  | 2 | VSS                        | 3  |
| VŠS  | 1 | VŠS                        | 3  |
| VKV  | 0 | VKV                        | 1  |
| SSS  | 7 | SSS                        | 10 |
| KV   | 7 | KV                         | 12 |
| PKV  | 0 | PKV                        | 2  |
| NKV  | 0 | NKV                        | 1  |
| Administracija-MR/DR                       | 0 | Administracija-MR/DR       | 0  |
| Administracija-VSS                         | 2 | Administracija-VSS         | 1  |
| Administracija-VŠS                         | 1 | Administracija-VŠS         | 0  |
| Administracija - VKV                       | 0 | Administracija - VKV       | 0  |
| Administracija-SSS                         | 4 | Administracija-SSS         | 0  |
| Administracija-KV                          | 1 | Administracija-KV          | 0  |
| Administracija-PKV                         | 0 | Administracija-PKV         | 0  |
| Administracija-NKV                         | 0 | Administracija-NKV         | 0  |
| Tehnička služba-MR/DR                      | 0 | Tehnička služba-MR/DR      | 0  |
| Tehnička služba-VSS                        | 0 | Tehnička služba-VSS        | 2  |
| Tehnička služba-VŠS                        | 0 | Tehnička služba-VŠS        | 3  |
| Tehnička služba-VKV                        | 0 | Tehnička služba-VKV        | 1  |
| Tehnička služba-SSS                        | 3 | Tehnička služba-SSS        | 10 |
| Tehnička služba-KV                         | 6 | Tehnička služba-KV         | 12 |
| Tehnička služba-PKV                        | 0 | Tehnička služba-PKV        | 2  |
| Tehnička služba-NKV                        | 0 | Tehnička služba-NKV        | 1  |

*Izvor: Autor*

U tablici iznad prikazani su podaci o bolovanju, porodiljnom dopustu i prekovremenim satima za 2020. godinu. U tvrtki je bilo u prosjeku 324 sata bolovanja i porodiljnog dopusta po zaposleniku, što je ukupno 5504 sati godišnje. U odnosu na prethodnu godinu, prosječan broj sati bolovanja i porodiljnog dopusta po zaposleniku, povećao se za čak 193%, dok je u odnosu na 2018. godinu broj porastao za od prilike osam puta. Promatrajući brojke zaposlenih koji su bili na bolovanju ili porodiljnom dopustu, vidi se kako je bilo više zaposlenih iz tehničke službe (9) nego iz administracije (8). Međutim, bitno je istaknuti kako su ove brojke najizjednačenije do sada u ovim promatranim godinama te kako je broj zaposlenika iz tehničke službe najmanji, a broj zaposlenika iz administracije najveći do sada. Kao i u prethodnim godinama, najviše bolovanja iskoristili su



kvalificirani radnici te oni koji imaju SSS. Vidljivo je kako je u 2020. godini bilo prosječno 28 prekovremena sata po zaposleniku, odnosno 13.984 sati godišnje, što je, usporede li se prosječni prekovremeni sati po zaposleniku, 34,29% manje nego u prethodnoj godini. Administracija bilježi samo 0,6 sata, dok tehnička služba bilježi 39 prekovremenih sati. Može se primijetiti kako su u tehničkoj službi, najviše prekovremenih imali kvalificirani radnici te oni koji imaju SSS.

Da bi smo dobili kvalitetniju sliku ukupnih primanja djelatnika IZVOR PLOČE d.o.o. potrebno je napraviti rekapitulaciju primanja za sve vrste isplate kroz godine.

*Tablica 23. Rekapitulacija primanja za sve vrste isplate kroz godine*

|                                   | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Redovan rad                       | 3.005.211,19 | 2.797.809,75 | 2.915.987,41 | 2.640.929,91 | 2.789.652,05 | 2.836.513,35 |
| Državni<br>blagdan                | 134.974,59   | 115.367,66   | 117.909,70   | 130.694,94   | 138.713,75   | 115.768,21   |
| Bolovanje na<br>teret društva     | 81.872,98    | 87.213,97    | 64.372,93    | 69.334,62    | 79.593,19    | 62.741,47    |
| Plaćeni<br>dopust                 | 7.472,09     | 5.852,70     | 2.667,19     | 3.979,52     | 6.104,97     | 7.209,46     |
| Dodatak za<br>prekovremeni<br>rad | 19.879,70    | 25.681,03    | 43.037,86    | 98.594,85    | 163.926,47   | 91.884,09    |
| Godišnji<br>odmor                 | 322.477,32   | 432.350,26   | 350.596,02   | 355.464,53   | 181.772,95   | 163.989,62   |
| Dodatak za<br>rad na<br>blagdan   | 9.682,32     | 10.127,88    | 10.992,15    | 11.341,,16   | 12.226,53    | 10.060,45    |
| Noćni<br>dodatak                  | 59.203,47    | 59.026,79    | 60.550,94    | 61.379,04    | 64.205,14    | 55.379,37    |
| Rad<br>nedjeljom                  | 26.946,50    | 27.953,16    | 27.732,73    | 31.602,98    | 29.264,71    | 26.228,24    |
| Rad u drugoj<br>smjeni            | 19.816,60    | 19.463,89    | 19.977,37    | 20.579,02    | 21.436,29    | 18.215,70    |
| Minuli rad                        | 386.186,08   | 364.264,54   | 363.248,49   | 338.452,79   | 369.336,47   | 382.965,06   |
| Stimulacija                       | 13.819,64    | 18.546,88    | 25.543,53    | 34.034,21    | 9.856,25     | 40.773,11    |

|   |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Osnovica za doprinose                                 | 14.166,10  | 24.293,70  | 31.088,67  | 4.353,71   | 32.102,40  | 6.643,92   |
| Doprinosi 2. stup                                     | 133.125,55 | 137.448,69 | 148.509,83 | 157.992,82 | 176.897,83 | 177.728,81 |
| Doprinosi 1. stup                                     | 399.376,81 | 412.346,18 | 445.529,55 | 473.978,18 | 530.692,63 | 533.185,95 |
| Doprinos za mirovinsko osiguranje                     | 287.839,34 | 248.085,13 | 212.701,61 | 154.850,30 | 157.444,72 | 152.065,88 |
| Ukupno porez  | 174.505,43 | 166.158,39 | 127.462,38 | 143.752,90 | 175.146,14 | 158.753,00 |
| Ukupno prirez   | 17.346,81  | 16.458,30  | 12.707,54  | 14.235,96  | 17.513,99  | 15.876,04  |
| Bolovanje na teret HZZO                               | 46.600,63  | 53.498,05  | 23.436,06  | 50.452,97  | 31.883,33  | 10.500,71  |
| Doprinosi za prava na ozljede i profesionalne bolesti | 20.508,53  | 19.824,81  | 19.619,61  | 18.756,08  | 0,00       | 0,00       |
| Doprinosi za zapošljavanje                            | 69.346,24  | 66.991,29  | 66.177,58  | 63.726,82  | 0,00       | 0,00       |
| Doprinosi za osnovno zdrav. osig.                     | 615.256,30 | 594.744,95 | 588.584,96 | 562.950,07 | 658.669,15 | 661.278,84 |
| Božićnica   | 85.500,00  | 81.000,00  | 78.000,00  | 72.000,00  | 75.000,00  | 52.000,00  |
| Dar djeci do 15 godina                                | 21.600,00  | 24.000,00  | 22.200,00  | 21.000,00  | 19.800,00  | 21.000,00  |
| Dnevnica za službeni put                              | 13.294,67  | 17.941,72  | 12.071,00  | 9.350,00   | 14.539,00  | 8.200,00   |
| Jubilarna nagrada                                     | 4.000,00   | 18.500,00  | 16.000,00  | 49.000,00  | 15.500,00  | 11.500,00  |
| Otpremnina  | 23.500,00  | 8.000,00   | 16.000,00  | 16.000,00  | 8.000,00   | 0,00       |
| Pomoć   | 14.000,00  | 5.000,00   | 0          | 11.000,00  | 14.000,00  | 5.500,00   |
| Prijevoz  | 290.594,00 | 262.195,00 | 273.379,00 | 239.363,00 | 262.522,00 | 257.211,00 |

|                            |              |              |              |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Regres                     | 47.000,00    | 47.250,00    | 46.000,00    | 51.000,00    | 44.000,00    | 52.000,00    |
| Vlastiti auto              | 58.741,00    | 61.369,00    | 58.359,00    | 42.591,00    | 55.789,00    | 48.156,00    |
| BRUTO                      | 4.079.190,48 | 3.965.106,54 | 4.002.616,32 | 3.929.751,73 | 4.293.071,22 | 4.308.258,71 |
| NETO 1                     | 3.071.500,17 | 2.989.468,60 | 3.061.923,10 | 2.985.812,32 | 3.241.796,41 | 3.271.977,81 |
| NETO 2                     | 3.118.100,80 | 3.042.966,65 | 3.085.359,16 | 3.036.265,29 | 3.273.679,74 | 3.282.478,52 |
| NETO 3                     | 3.686.836,96 | 3.568.222,37 | 3.600.768,16 | 3.561.278,35 | 3.859.434,74 | 3.757.305,52 |
| UKUPNI<br>TROŠAK<br>OBRADE | 5.404.141,97 | 5.230.280,11 | 5.222.061,22 | 5.151.530,48 | 5.575.799,20 | 5.456.194,04 |

*Izvor: Autor*

Iz tablice 23. je vidljivo da IZVOR PLOČE d.o.o. ispunjava sve odredbe Kolektivnog ugovora, a koji se tiču primanja zaposlenika. Segmenti plaće koji su iznosom najveći su doprinosi za mirovinsko i zdravstveno, prijevoz, godišnji odmor, porezi i minuli rad. Osim toga djelatnici društva primaju stimulaciju, božićnicu, jubilarnu nagradu i dar za djecu do 15 godina. Također, priroda posla djelatnika je rad praznicima i državnim blagdanom te prekovremeni rad koji se većinom odnosi na djelatnike koji se brinu za vodocrpilište koje radi od 0 – 24 h.

### 3.2.5. Edukacije

U tablici 24 su prikazani rezultati provedene ankete iz 2019. godine koje opisuju preferencije djelatnika za edukacijom. Ukupan broj prepoznatih edukacija je 31, a ustanovljene kategorije edukacije su: vozački ispiti, atesti, specijalističke edukacije, nastavak školovanja SSS, VŠS i VSS te poslijediplomski studiji. Može se primijetiti kako je najviše riječ o edukacijama u kategorijama specijalističkih edukacija te vozački ispiti, atesti i poslijediplomski studij.

*Tablica 24. Rezultati ankete provedene 2019. godine o preferencijama djelatnika za edukacijom*

| KATEGORIJA EDUKACIJE      | BROJ EDUKACIJA | POSTOTAK |
|---------------------------|----------------|----------|
| Vozački ispiti            | 4              | 12,90    |
| Atesti                    | 4              | 12,90    |
| Specijalističke edukacije | 14             | 45,16    |
| Nastavak školovanja SSS   | 2              | 6,45     |
| Nastavak školovanja VŠS   | 2              | 6,45     |

|                         |           |            |
|-------------------------|-----------|------------|
| Nastavak školovanja VSS | 1         | 3,23       |
| Poslijediplomski studij | 4         | 12,90      |
| <b>UKUPNO</b>           | <b>31</b> | <b>100</b> |

*Izvor: Autor*

*Tablica 25. Provedene edukacije po godinama*

|   | Broj ljudi<br>(2018) | Broj ljudi<br>(2019) | Broj ljudi<br>(2020) | VRSTA TEČAJA             |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| Posebosti godišnjeg obračuna u komunalnim društvima                                   | 1                    |                      |                      | Računovodstvo            |
| Osposobljavanje radnika za evakuaciju i spašavanje                                    | 1                    |                      |                      | Tehnička administracija  |
| Novosti o putnim troškovima na službenom putu   | 1                    |                      |                      | Računovodstvo            |
| Aktualna pitanja i problemi u povlačenju sredstava fondova EU                         | 1                    |                      |                      | Opći i pravni poslovi    |
| Konferencija GDPR   | 1                    | 1                    |                      | Opći i pravni poslovi    |
| Cost benefit analiza  | 1                    |                      |                      | Tehnička administracija  |
| Javna nabava  | 1                    | 1                    |                      | Opći i pravni poslovi    |
| ISO 9000 i ISO 14000  | 2                    |                      |                      | Tehnička administracija  |
| Pravo na mirovinu i određivanje visine mirovine                                       | 1                    |                      |                      | Računovodstvo            |
| Primanja iz radnog odnosa   |                      | 1                    |                      | Računovodstvo            |
| Izmjene poreznih i računovodstvenih propisa   |                      | 1                    |                      | Računovodstvo            |
| ISO 45000   |                      | 2                    |                      | Tehnička administracija  |
| Pravilnik o obveznom sadržaju idejnog projekta  |                      | 1                    |                      | Tehnička administracija  |
| Upravljanje vodnim gubicima i metode sanacije   |                      | 1                    |                      | Tehnička administracija  |
| Uspostava planova sigurnosti  |                      | 2                    |                      | Tehnička administracija  |
| Neoporeziva materijalna prava radnika i ostali neoporezivi primici                    |                      | 1                    |                      | Računovodstvo            |
| Vježbe gađanja  |                      | 4                    | 4                    | Ostalo                   |
| Sudjelovanje na skupu Hrvatskih voda  |                      | 2                    | 2                    | Sajmovi i skupovi        |
| Promjene u vodnokomunalnom sektoru, obveze lokalne samouprave i isplata vodnih usluga |                      | 1                    |                      | Opći i pravni poslovi    |
| Upravljanje opasnim kemikalijama  |                      | 4                    | 1                    | Tehnički specijalistički |
| Obračun Plaća   |                      |                      | 1                    | Računovodstvo            |
| Vozački ispit C kategorija  |                      |                      | 1                    | Tehnički specijalistički |
| FIDIC ugovori   |                      |                      | 4                    | Tehnička administracija  |
| Državni stručni ispit za pogonskog strojara   |                      |                      | 5                    | Tehnički specijalistički |
| <b>UKUPNO</b>   | <b>10</b>            | <b>22</b>            | <b>18</b>            | <b>50</b>                |

*Izvor: Autor*

U prethodnoj su tablici navedene edukacije koje su provedene kroz 2018., 2019. i 2020. godinu, uz oznaku vrste edukacije. Vidljivo je kako je u 2018. godini bilo 10 osoba koje su sudjelovale u

edukacijama, dok ih je 2019. godine bilo 22, što je 120% prošlogodišnjih polaznika. U 2020. godini bilo je 22,22% manje polaznika nego u 2019. godini. Može se zaključiti kako je u prvoj promatranoj godini najviše polaznika bilo na edukaciji „ISO 9000 i ISO 14000“ koja pripada kategoriji „Tehnička administracija“, dok je u 2019. godini najviše polaznika bilo na „Vježbama gađanja“ iz kategorije „Ostalo“ te na „Upravljanju opasnim kemikalijama“ iz kategorije „Tehnički specijalistički“. U posljednjoj promatranoj godini najviše osoba sudjelovalo je na „Državnom stručnom ispitu za pogonskog strojara“ u kategoriji „Tehnički specijalistički“, „FIDIC ugovorima“ iz kategorije „Tehnička administracija“ te na „Vježbama gađanja“ iz kategorije „Ostalo“.

Prema podacima u tablici iznad, vidljivo je kako je u 2018. godini bio jednak broj edukacija u kategorijama računovodstva, općih i pravnih poslova te tehničke administracije. Najviše provedenih edukacija u 2019. godini bilo je u kategorijama tehničke administracije, računovodstva te općih i pravnih poslova, dok je u posljednjoj promatranoj godini bilo najviše edukacija u kategoriji tehnički specijalistički.

### 3.3. Usporedba s okruženjem

S obzirom na status javnog isporučitelja vodnih usluga te društva u vlasništvu grada Ploča IZVOR PLOČE d.o.o. je najbolje usporediti sa vodovodima Vrgorac, Opuzen i Metković za 2019 i 2020 godinu.

Tablica 26. Usporedba financijskih pokazatelja vodovoda za 2020. godinu

| DRUŠTVO                  | PRIHODI      | RASHODI       | TROŠKOVI OSOBLJA | AMORTIZACIJA | DOBIT       |
|--------------------------|--------------|---------------|------------------|--------------|-------------|
| IZVOR PLOČE d.o.o.       | 9.756.774,29 | 10.695.299,27 | 5.028.240,87     | 2.105.731,07 | -938.524,98 |
| Komunalno d.o.o. Vrgorac | 9.694.652    | 9.673.315     | 2.692.391        | 3.030.694    | 21.337      |

|                              |           |           |           |           |        |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| VODOVO<br>D OPUZEN<br>d.o.o. | 2.181.265 | 2.144.504 | 992.440   | 9.433     | 36.761 |
| Metković<br>d.o.o.           | 9.261.862 | 9.214.656 | 3.469.678 | 2.581.247 | 47.206 |

*Izvor: Autor*

*Tablica 27. Usporedba plaća Izvor Ploče d.o.o. sa državnim prosjekom u kategoriji E. Opskrba vodom*

| PLAĆA  | VRSTA         | IZNOS PLAĆE / kn |           |           |
|--|---------------|------------------|-----------|-----------|
|  |               | 2018             | 2019      | 2020      |
| Bruto IZVOR  | Prosjek IZVOR | 6.864,16         | 7.481,13  | 7.133,61  |
| Neto IZVOR   | Prosjek IZVOR | 5.111,50         | 5.558,30  | 5.402,97  |
| Bruto  | Prosjek HR    | 8.356,00         | 8.597,00  | 8.881,00  |
| Neto   | Prosjek HR    | 6.279,00         | 6.440,00  | 6.656,00  |
| Bruto IZVOR  | Medijan IZVOR | 6.172,37         | 7.083,58  | 6.868,82  |
| Neto IZVOR   | Medijan IZVOR | 4.774,90         | 5.384,16  | 5.294,28  |
| Bruto  | Medijan HR    | 7.033,00         | 7.392,00  | 7.518,00  |
| Neto   | Medijan HR    | 5.425,00         | 5.664,00  | 5.757,00  |
| <b>Razlika Bruto (IZ – HR) prosjek</b>                           |               | -1.491,84        | -1.115,87 | -1.747,39 |
| <b>Razlika Neto (IZ – HR) prosjek</b>                            |               | -1.167,5         | -881,7    | -1.253,03 |
| <b>Razlika Bruto (IZ – HR) medijan</b>                           |               | -860,63          | -308,42   | -649,18   |
| <b>Razlika Neto (IZ – HR) medijan</b>                            |               | -650,1           | -279,84   | -462,72   |
| <b>GODIŠNJA STOPA INFLACIJE</b>                                  |               | 1,4              | 0,8       | -0,4      |
| <b>STOPA INFLACIJE 2008. – 08 / 2018.</b>                        |               |                  |           | 14,5      |
| <b>POVEĆANJE BRUTO PROSJEČNE PLAĆE 09/ 2018. – 2020. GODINE</b>  |               |                  |           | 8,09      |
| <b>POVEĆANJE BRUTO MEDIJANSKE PLAĆE 09/ 2018. – 2020. GODINE</b> |               |                  |           | 11,02     |
| <b>POVEĆANJE NETO PROSJEČNE PLAĆE 09/ 2018. – 2020. GODINE</b>   |               |                  |           | 8,06      |
| <b>POVEĆANJE NETO MEDIJANSKE PLAĆE 09/ 2018. – 2020. GODINE</b>  |               |                  |           | 10,26     |

*Izvor: Autor*

U tablici 27 prikazani su podaci o prosječnim i medijanskim bruto i neto plaćama u Izvor Ploče d.o.o. i podaci o državnom prosjeku u kategoriji E – Opskrba vodom. Prije svega, uočljivo je kako državni prosjek bilježi kontinuirani rast bruto i neto plaća kroz sve tri promatrane godine, dok je stanje u Izvor Ploče d.o.o. drugačije. Naime, prosjek bruto i neto plaća u Izvor Ploče d.o.o. bilježi rast u 2019., a u 2020. godini dolazi do malog pada. Ukoliko se promatraju prosječne neto plaće u tvrtki te prosječne neto plaće u Hrvatskoj, jasno je vidljivo kako su plaće u tvrtki manje od državnog prosjeka. Može se reći kako su prosječne neto plaće u Hrvatskoj za oko 20% veće nego prosječne neto plaće u Izvor Ploče d.o.o. Međutim, važno je istaknuti kako postoje značajnija odstupanja prosječnih i medijanskih plaća kada je riječ o državnom prosjeku, dok to nije slučaj kod Izvor Ploče d.o.o. Ukoliko se u obzir uzmu medijanske neto plaće u Hrvatskoj, dolazi se do činjenice kako je, primjerice u 2018. godini, 50% tih plaća bilo manje ili jednako 5425,00 kn, a preostalih 50% njih je bilo veće ili jednako 5425,00 kn. S druge strane, 50% državnih bruto plaća u kategoriji E – Opskrba vodom, 2018. godine bile su manje ili jednake 7033,00 kn, dok je preostalih 50% tih plaća bilo veće ili jednako 7033,00 kn. IZVOR PLOČE d.o.o. je mijenjao koeficijente složenosti poslova odnosno povećavao primanja 2008. godine pa tek u kolovozu 2018. godine. U tom periodu ukupna inflacija iznosila je 14,5% dok je povećanje primanja za većinu djelatnik iznosilo 11,02%. Razlika od 3,48% upravo je razlika do prosječne medijanske plaće u državi.

#### 4. MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA I UČINKOVITOSTI U IZVOR PLOČE D.O.O. I OKRUŽENJU

Analiza efikasnosti intelektualnog kapitala IZVOR PLOČE d.o.o. provesti će se VAIC<sup>TM</sup> metodom. Cilj ove metode je izračunati koeficijent opće efikasnosti stvaranja vrijednosti koji pokazuje koliko se stvara dodane vrijednosti na jednu novčanu jedinicu uloženu u zaposlene.

Ovu metodu je izumio hrvatski ekonomist prof. dr. sc. A. Pulić. Da bi izračunali koeficijent opće efikasnosti koristimo slijedeće relacije:

*Tablica 28. Izračun indikatora stvaranja vrijednosti*

| OZNAKA | POJAM             | FORMULA         | ZNAČENJE |
|--------|-------------------|-----------------|----------|
| VA     | Dodana vrijednost | $VA = OUT - IN$ |          |

|     |   |   |  |
|-----|---|---|--|
|     |   | $VA = OP + IZ + AM$<br>OUT – poslovni prihod,<br>IN – vrijednost koju su stvorile druge tvrtke ,<br>OP – operativni profit,<br>IZ – izdavanje za zaposlene,<br>AM – amortizacija, | Novostvorena vrijednost  |
| HC  | Humani kapital                          |   | Sva izdvajanja za zaposlene (plaće, obrazovanje, dodatno školovanje, trening).   |
| SC  | Strukturalni kapital                    | $SC = VA - HC$  | Rezultat rada HC-a u prošlosti: organizacija tvrtke, licence i patenti, brand, međunarodni certifikati (npr. ISO), odnosi s kupcima. |
| CE  | Korišteni fizički i financijski kapital | $CE = \text{PRIHODI} + \text{TROŠKOVI OSOBLJA}$   | Sva korištena materijalna sredstva i svi oblici financijskih sredstava (pasiva).   |
| HCE | Indikator efikasnosti humanog kapitala  | $HCE = \frac{VA}{HC}$   | Indikator koji pokazuje koliko je jedna kuna uložena u   |



|                    |  |                       |   |
|--------------------|--|-----------------------|---|
|                    |  |                       | zaposlene stvorila nove vrijednosti.  |
| SCE                | Efikasnost strukturalnog kapitala                        | $SCE = \frac{SC}{VA}$ | Indikator koji pokazuje udio SC-a u stvaranju nove vrijednosti.   |
| ICE                | Koeficijent efikasnost intelektualnog kapitala           | $ICE = HCE + SCE$     | Indikator koji pokazuje koliko efikasno intelektualni kapital stvara dodanu vrijednost.                 |
| CEE                | Koeficijent efikasnosti korištenog financijskog kapitala | $CEE = \frac{VA}{CE}$ | Indikator koji pokazuje koliko je jedna kuna uložena u CE stvorila dodane vrijednosti.                  |
| VAIC <sup>TM</sup> | Koeficijent opće efikasnosti stvaranja vrijednosti       | $VAIC = ICE + CEE$    | Indikator koji pokazuje uspješnost korištenja svih resursa te izražava intelektualnu sposobnost tvrtke. |

*Izvor: Greblo L., 2015., Efikasnost intelektualnog kapitala u "Istarskom vodovodu" d.o.o. Buzet, Specijalistički diplomski stručni, Pula, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti.*

*Tablica 29. Referentne vrijednosti efikasnosti intelektualnog kapitala*

| <b>Efikasnost</b> | <b>Opis razine efikasnosti</b>  |
|-------------------|---|
| ≥ 2,5             | Znak je uspješnog poslovanja i ostvaruju ga, prije svega, kompanije iz konkurentnih |

|       |   |
|-------|---|
|       | sektora. To je donja granica efikasnosti za srednjoročnu sigurnost poslovanja i radnih mjesta, te za intenzivno ulaganje u nove proizvode i usluge.   |
| 2,0   | Minimum je za uspješno poslovanje u većini sektora, stvara se dovoljno vrijednosti da se podmire zaposleni, amortizacija, kamate bankama, porezi državi, dividenda vlasnicima, a ostaje i za ulaganja u razvoj. |
| 1,75  | Poslovanje je u relativno dobrom stanju, ali ne garantira dugoročniju sigurnost, podmiruju se sve obveze, no nedostaje za ulaganja u poslovanje, neizvjesna budućnost.  |
| 1,25  | Zabrinjavajuće, ugrožen opstanak, ne stvara se dovoljno vrijednosti pa neki inputi nisu podmireni kao niti sve obveze prema stakeholdersima.  |
| 1,0   | Vrlo zabrinjavajuće, na rubu opstanka, nedostatno za podmirenje svih inputa koji su potrebni za operativno poslovanje – s tom efikasnošću namirena su jedino izdvajanja za zaposlene.                           |
| > 1,0 | Nije stvoreno vrijednosti niti za podmirenje obveza prema zaposlenima.  |

*Izvor: Greblo L., 2015., Efikasnost intelektualnog kapitala u "Istarskom vodovodu" d.o.o. Buzet, Specijalistički diplomski stručni, Pula, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti.*

Osim VAIC<sup>TM</sup> metodom upravljanje ljudskim kapitalom analizirati će se s nekoliko makro indikatora:

$$HCROI = \frac{PRIHOD - OPERATIVNI TROŠAK}{TROŠAK STALNO ZAPOSLENIH}$$

Gdje je HCROI pokazatelj prihoda ljudskog kapitala odnosno prodaja po zaposlenom.

$$HEVA = \frac{NETO DOBIT - OPERATIVNI TROŠAK}{TROŠAK STALNO ZAPOSLENIH}$$

Gdje je HEVA ekonomska dodana vrijednost ljudskog kapitala.

$$HCVA = \frac{PRIHOD - OPERATIVNI TROŠAK}{BROJ STALNO ZAPOSLENIH}$$

Gdje je HCVA dodana vrijednost ljudskog kapitala.

Analizirati će se i pojedini pokazatelji uspješnosti koji se mogu izračunati iz računovodstvenih podataka jer u IZVOR PLOČE d.o.o. ne postoji sustav upravljanja i praćenja ljudskih potencijala. Pokazatelji uspješnosti koji će se analizirati prikazani su u tablici 38.

*Tablica 30. Analizirani pokazatelji uspješnosti*

| Grupa pokazatelja                    | Pokazatelji uspješnosti                                     |
|--------------------------------------|---|
| Pokazatelji uspješnosti nagrađivanja | Ukupni troškovi plaća u odnosu na ukupne troškove           |
|                                      | Ukupni troškovi plaća u odnosu na prihode                   |
|                                      | Troškovi prekovremenog rada                                 |
|                                      | Troškovi prekovremenog rada u odnosu na ukupne plaće        |
|                                      | Troškovi pojedine vrste beneficija po zaposlenome           |
|                                      | Omjer beneficija i ukupnih plaća                            |
|                                      | Troškovi beneficija u odnosu na prihode (u %)               |
| Tehnološki pokazatelji               | Broj uzoraka pitke vode koji odstupa od zakonske regulative |
|                                      | Postotak gubitaka vode                                      |
|                                      | Dužina mreže po zaposleniku tehničke službe                 |
|                                      | Broj zaposlenih po priključku (Br. / 1000 priključaka)      |

*Izvor: Autor*

#### 4.1. Metode mjerenja ljudskog kapitala i pokazatelji uspješnosti

Za analizu efikasnosti intelektualnog kapitala u društvu IZVOR PLOČE d.o.o. korišteni su podaci iz tablice 3. Godišnji proračuni od 2015. – 2020. godine. Rezultati analize prikazani su u tablici 31.

*Tablica 31. Rezultati VAIC<sup>TM</sup> analize IZVOR PLOČE d.o.o. za razdoblje 2015 – 2020. godine*

|             | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>VA</b>   | 6.899.095,17 | 6.848.048,55 | 7.175.625,78 | 6.948.099,39 | 7.297.038,03 | 6.195.446,96 |
| <b>HC</b>   | 4.788.805,18 | 4.651.526,34 | 4.683.216,16 | 4.601.625,81 | 5.028.240,87 | 5.028.240,87 |
| <b>SC</b>   | 2.110.289,99 | 2.196.522,21 | 2.492.409,62 | 2.346.473,58 | 2.268.797,16 | 1.167.206,09 |
| <b>CE</b>   | 14.830.062,4 | 14.244.645,8 | 15.925.879,9 | 15.026.686,2 | 16.289.307,2 | 14.785.015,1 |
| <b>HCE</b>  | 1,441        | 1,472        | 1,532        | 1,510        | 1,451        | 1,232        |
| <b>SCE</b>  | 0,306        | 0,321        | 0,347        | 0,338        | 0,311        | 0,188        |
| <b>ICE</b>  | 1,747        | 1,793        | 1,880        | 1,848        | 1,762        | 1,421        |
| <b>CEE</b>  | 0,465        | 0,481        | 0,451        | 0,462        | 0,448        | 0,419        |
| <b>VAIC</b> | 2,212        | 2,274        | 2,330        | 2,310        | 2,210        | 1,840        |

*Izvor: Autor*

Kao što se može vidjeti iz tablice 31 dodana vrijednost (VA) varira svake godine, a 2019. godine ima najveću vrijednost. Usporedimo li VA sa prihodima, vidimo da porastom prihoda raste i dodana vrijednost. Vrijednost humanog kapitala postupno je rasla te je najviša 2020. godine. Povećanjem humanog kapitala dolazi do smanjenja strukturnog kapitala. Strukturni kapital je zavisna veličina jer ovisi o tome koliko je kreirano vrijednosti. Najveća korištena materijalna sredstva (CE) bila su 2019. godine, a najmanja 2016. godine. Efikasnost humanog kapitala (HCE) je indikator koji pokazuje koliko je jedna kuna IZVOR PLOČE d.o.o. uložena u zaposlenike društva stvorila dodane vrijednosti. Taj raspon, prema analizi, je od 1.232 kn u 2020. godini pa do 1.532 u 2017. godini. Efikasnost strukturnog kapitala (SCE) je indikator koji ukazuje udio strukturnog kapitala u stvaranju vrijednosti. Iz analize je vidljivo da je došlo do pada efikasnosti u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Efikasnost intelektualnog kapitala (ICE) je indikator koji

pokazuje koliko efikasno intelektualni kapital IZVOR PLOČE d.o.o. stvara vrijednosti. Najniža efikasnost je u 2020. godini. Iz tablice 39 je vidljivo da je uložena jedna kn u korišteni fizički i financijski kapital stvorila minimalno 0,448 kn vrijednosti i to 2019. godine. Indikator opće efikasnosti intelektualnog kapitala (VAIC<sup>TM</sup>), u razdoblju od 2015. – 2019. godine, od 2,210 – 2,330 što znači da je IZVOR PLOČE d.o.o. stvara dovoljno vrijednosti da se podmire zaposleni, amortizacija, porezi državi, dobavljači, a ostaje i za ulaganja u razvoj. Indikator se nalazi točno između granice minimalnog uspješnog poslovanja i konkurentnog poslovanja što je znak koji bi menadžment trebao prepoznati te ispravnim odlukama kvalitetnije iskoristiti postojeće potencijale. Pad indikatora intelektualnog kapitala na 1,840 u 2020. godini rezultat je smanjenih prihoda zbog pandemije COVID-19. Naime, IZVOR PLOČE d.o.o. je javni isporučitelj vodnih usluga na području općine Gradac koja je turističko mjesto i u ukupnim prihodima sudjeluje sa 40%. Pad turističke sezone u 2020. godini na području općine Gradac je 50% što je rezultiralo padom prihoda društva za 20%. Iako je došlo do pada indikatora intelektualnog kapitala, njegova vrijednost ukazuje na to da je poslovanje u relativno dobrom stanju, ali ne garantira dugoročniju sigurnost.

*Tablica 32. Ostali parametri uspješnosti IZVOR PLOČE d.o.o. u razdoblju 2015. – 2020.*

|   | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>HCROI</b>  | 98,57%      | 100,36%     | 105,45%     | 100,53%     | 101,01%     | 81,33%      |
| <b>HEVA</b>   | -1,125      | -1,055      | -1,292      | -1,261      | -1,233      | -1,314      |
| <b>HCVA</b>   | 82.813,92   | 84.876,81   | 93.176,67   | 88.963,91   | 101.576,66  | 81.794,32   |
| <b>Udio plaća/troškovi</b>                                  | 47,37%      | 48,57%      | 42,62%      | 44,24%      | 44,85%      | 47,01%      |
| <b>Udio plaća/prihodi</b>                                   | 47,69%      | 48,49%      | 41,66%      | 44,14%      | 44,65%      | 51,54%      |
| <b>Troškovi prekovremenog rada</b>                          | 19.879,70   | 25.681,03   | 43.037,86   | 98.594,85   | 163.926,47  | 91.884,09   |
| <b>Troškovi prekovremenog rada u odnosu na ukupne plaće</b> | 0,37%       | 0,49%       | 0,82%       | 1,91%       | 2,94%       | 1,68%       |

|  |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Troškovi beneficija po zaposlenome</b>                          | 4.011,10 | 4.041,25 | 4.127,73 | 4.800,09 | 4.081,00 | 3.722,77 |
| <b>Omjer beneficija i ukupnih plaća</b>                            | 4,23%    | 4,25%    | 4,19%    | 4,85%    | 3,66%    | 3,41%    |
| <b>Troškovi beneficija u odnosu na prihode</b>                     | 2,28%    | 2,32%    | 1,95%    | 2,39%    | 1,81%    | 1,91%    |
| <b>Broj uzoraka pitke vode koji odstupa od zakonske regulative</b> | 10       | 10       | 10       | 5        | 9        | 3        |
| <b>Postotak gubitaka vode</b>                                      | 66,08%   | 61,24%   | 62,53%   | 62,47%   | 64,06%   | 66,44%   |
| <b>Dužina mreže po zaposleniku tehničke službe</b>                 | 3,3      | 3,4      | 3,5      | 3,6      | 3,3      | 3,2      |
| <b>Broj zaposlenih po priključku (Br. / 1000 priključaka)</b>      | 8,26     | 7,97     | 7,68     | 7,54     | 7,25     | 7,25     |

*Izvor: Autor*

U tablici 32 prikazani su ostali parametri uspješnosti ljudskih potencijala. Možemo primjetiti da prosječan povrat uloženog kapitala u ljudske resurse iznosi 97,87%, a dodana vrijednost ljudskog kapitala iznosi 88.867,05 kn godišnje po djelatniku. Također, možemo primjetiti prosječan udio primanja djelatnika u prihodima društva koji iznosi 46,36%. Minimalni trošak prekovremenog rada iznosio je 19.879,70 kn, 2015. godine, a maksimalni 163.926,47 kn u 2019. godini što je predstavljalo raspon od 0,37% - 2,30% udjela ukupnih plaća. Omjeri beneficija po zaposlenom i ukupnih primanja kretali su se u rasponu od 3,41%, 2020. godine, do 4,85% u 2018. godini. Prosječan broj zaposlenih na 1000 priključaka iznosi 7,65, a prosječna dužina mreže po djelatniku iznosi 3,3 km. Parametri koji, u najvećoj mjeri, pokazuju obveze djelatnika su gubici na mreži broj

uzoraka koji odstupa od Pravilnika o parametrima sukladnosti, metodama analize, monitoringu i planovima sigurnosti vode za ljudsku potrošnju. Prosječni gubici u razdoblju od 2015 – 2020 godine iznose 63,8%, dok prosječan broj uzoraka koji odstupa od zakonske regulative kreće se u rasponu od 3 do 10 uzoraka godišnje.

#### 4.2. Usporedba stanja intelektualnog kapitala s društvima u okruženju

Za usporedbu efikasnosti intelektualnog kapitala društva IZVOR PLOČE d.o.o. s društvima u okruženju korišteni su podaci iz tablice 26. Usporedba financijskih pokazatelja vodovoda za 2020. godinu. Rezultati analize prikazani su u tablicama 33.

*Tablica 33. Usporedba indikatora efikasnosti IZVOR PLOČE d.o.o. s društvima u okruženju za 2020. godinu*

|             | <b>IZVOR<br/>PLOČE d.o.o.</b> | <b>Komunalno<br/>Vrgorac d.o.o.</b> | <b>VODOVOD<br/>OPUZEN d.o.o.</b> | <b>METKOVIĆ<br/>d.o.o.</b> |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| <b>VA</b>   | 6.195.446,96                  | 5.753.912,00                        | 1.111.174,00                     | 5.968.821,00               |
| <b>HC</b>   | 5.028.240,87                  | 2.611.910,00                        | 997.272,00                       | 3.369.646,00               |
| <b>SC</b>   | 1.167.206,09                  | 3.142.002,00                        | 113.902,00                       | 2.599.175,00               |
| <b>CE</b>   | 14.785.015,16                 | 12.755.097,00                       | 3.181.921,00                     | 12.850.519,00              |
| <b>HCE</b>  | 1,232                         | 2,203                               | 1,114                            | 1,771                      |
| <b>SCE</b>  | 0,188                         | 0,546                               | 0,103                            | 0,435                      |
| <b>ICE</b>  | 1,421                         | 2,749                               | 1,217                            | 2,207                      |
| <b>CEE</b>  | 0,419                         | 0,451                               | 0,349                            | 0,464                      |
| <b>VAIC</b> | 1,840                         | 3,200                               | 1,566                            | 2,671                      |

*Izvor: Autor*

Iz tablice 33 vidljivo je da VA varira u analiziranim godinama te da, osim IZVOR PLOČE d.o.o., nema većih odstupanja. Odstupanja kod društava IZVOR PLOČE d.o.o. uzrokovana su smanjenjem

prihoda od potrošnje vode u turističkim mjestima Gradac, Brist i Podaca do kojih je došlo zbog pandemije virusa COVID-19. To odstupanje odrazilo se na strukturni kapital i korišteni fizički kapital te su se i oni smanjili u 2020 godini. Iz tablice se može primjetiti da najveći koeficijent opće efikasnosti stvaranja vrijednosti (VAIC<sup>TM</sup>) ima Komunalno Vrgorac d.o.o.. Taj podatak može se objasniti velikom razlikom u cijeni vode što rezultira visokim prihodima društva. Naime, Komunalno Vrgorac d.o.o. ima 36,92% veću varijabilnu cijenu vode od IZVOR PLOČE d.o.o. te 61,81% od METKOVIĆ d.o.o.. Također, Komunalno Vrgorac ima 75% veću fiksnu cijenu vode od METKOVIĆ d.o.o. te 133% od IZVOR PLOČE d.o.o.. METKOVIĆ d.o.o. ima VAIC koeficijent veći od 2,5 što je znak uspješnog poslovanja dok IZVOR PLOČE d.o.o., u normalnim okolnostima, ima VAIC koeficijent iznad 2 što je minimum je za uspješno poslovanje, stvara se dovoljno vrijednosti da se podmire zaposleni, amortizacija, kamate bankama, porezi državi, dividenda vlasnicima, a ostaje i za ulaganja u razvoj.

*Tablica 34. Usporedba ostalih indikatora IZVOR PLOČE d.o.o. s društvima u okruženju za 2020. godinu*

|                            | <b>IZVOR<br/>PLOČE d.o.o.</b> | <b>Komunalno<br/>Vrgorac d.o.o.</b> | <b>VODOVOD<br/>OPUZEN<br/>d.o.o.</b> | <b>METKOVIĆ<br/>d.o.o.</b> |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| <b>HCROI</b>               | 81,33%                        | 101,08%                             | 111,94%                              | 102,23%                    |
| <b>HEVA</b>                | -1,314                        | -2,865                              | -0,974                               | -1,779                     |
| <b>HCVA</b>                | 81.794,32                     | 94.294,11                           | 124.033,44                           | 123.025,00                 |
| <b>Udio plaća/troškovi</b> | 47,01%                        | 25,82%                              | 48,28%                               | 35,83%                     |
| <b>Udio plaća/prihodi</b>  | 51,54%                        | 25,75%                              | 45,65%                               | 35,54%                     |

*Izvor: Autor*

U tablici 34 možemo primjetiti da nijedno poduzeće ne akumulira visoku dobit pa je HEVA koeficijent negativan. U prosjeku svi vodovodi imaju povrat investicije na ljudski kapital preko 100%. Najmanji udio plaća u prihodima ima Komunalno Vrgorac d.o.o., a najveći IZVOR PLOČE d.o.o..



## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja usklađivanje kompetencija zaposlenih sa ciljevima određenog trgovačkog društva. Svrha pronalaska optimalnog modela upravljanja u trgovačkom društvu je jedan od od najvećih izazova današnjice. Da bi se pronašao optimalni model potrebno je, na neki način, izmjeriti ljudsko znanje, rad i kompetencije. Postoji veliki broj parametara koji opisuju ili kvantificiraju navedene karakteristike. Svako društvo je, sukladno vlastitim ciljevima, zasebno u odabiru parametara. Svaki analizirani skup parametara kojim se kvantificiraju ljudski potencijali ima svoje prednosti i nedostatke.

IZVOR PLOČE d.o.o. je javni isporučitelj vodnih usluga koji ima monopol na isporuku pitke vode stanovništvu grada Ploča i općina Gradac i Kula Norinska. S obzirom da je riječ o javnoj tvrtki, u vlasništvu lokalne samouprave, rad djelatnika je često pod povećalom. Razlog tome je nedostatak kvalitetnih radnih mjesta na lokalnom nivou.

Djelatnosti IZVOR PLOČE d.o.o. regulirane su Zakonom o vodama i Zakonom o vodnim uslugama. Opseg zakonskih zahtjeva za posljedicu ima da su Društvu neophodni djelatnici različitog profila obrazovanja. Pravilnicima, proizašlim iz navedenih zakona, su obavezni djelatnici građevinske struke, kemijske struke te električari na vodocrpilištu. Ostalim Zakonima Republike Hrvatske neophodni su djelatnici računovodstvene struke, djelatnici sa znanjima javne nabave te pravne struke. Rad djelatnika IZVOR PLOČE d.o.o. reguliran je Kolektivnim ugovorom. Analizom stanja ljudskih potencijala u društvu IZVOR PLOČE d.o.o. možemo zaključiti da su sva prava djelatnika, regulirana zakonima i Kolektivnim ugovorom, izvršena. Također, možemo zaključiti da su primanja djelatnika redovna i ne zaostaju previše za prosječnim plaćama na nivou države (-3,48%). Djelatnici IZVOR PLOČE d.o.o. ne odlaze iz tvrtke, imaju mogućnost usavršavanja i ne zaostaju, znanjem i primanjima, za sličnim društvima.

Analiza efikasnosti intelektualnog kapitala IZVOR PLOČE d.o.o. provedena je VAIC™ metodom. Cilj ove metode je izračunati koeficijent opće efikasnosti stvaranja vrijednosti koji pokazuje koliko se stvara dodane vrijednosti na jednu novčanu jedinicu uloženu u zaposlene.

Indikator VAIC™ se nalazi točno između granice minimalnog uspješnog poslovanja i konkurentnog poslovanja što je znak koji bi uprava trebala prepoznati te ispravnim odlukama kvalitetnije iskoristiti postojeće potencijale. Možemo zaključiti da u IZVOR PLOČE d.o.o. postoji izostanak software-a za mjerenje parametara ljudskih potencijala koji bi pokazali na poslovne procese u kojima je moguć značajan napredak. Također, vidljivo je da je IZVOR PLOČE d.o.o. uvođenjem dežurstava te Pravilnika o stimulaciji i kršenju ugovorne obveze pokušao optimizirati sustav kompenzacija za djelatnike. Možemo zaključiti da IZVOR PLOČE d.o.o. stvara dovoljno vrijednosti da se podmire zaposleni, amortizacija, porezi državi, dobavljači, a ostaje i za ulaganja u razvoj.

## LITERATURA

1. Augustić K., 2018., Implementacija prakse ljudskih resursa na primjeru LifeClass terma Sveti Martin, Završni rad, Čakovec, Međimursko veleučilište u Čakovcu.
2. Bahtijarević-Šiber, F., 1999., Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
3. Čerović, S., 2019., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Beograd, Univerzitet Singidunum.
4. Dessler, G., 2013., Human resource management, 13th ed. Pearson Education.
5. Greblo L., 2015., Efikasnost intelektualnog kapitala u "Istarskom vodovodu" d.o.o. Buzet, Specijalistički diplomski stručni, Pula, Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti.
6. Laki, I., 2015., Vrednovanje intelektualnog kapitala, Diplomski rad, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. McCourt, W., Eldridge, D., 2003., Global Human Resource Management. Centre on Regulation and Competition, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, UK
8. Sveiby, Karl-Erik., 2018., Methods for Measuring Intangible Assets. Dostupno na: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>
9. Pološki N. 2003., kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.
10. Đurković V.J., 2018., Višedimenzionalni model vrednovanja sistema upravljanja ljudskim resursima kao determinante kvaliteta poslovanja banaka u Srbiji, Doktorska disertacija, Beograd, Univerzitet Union, Beogradska Bankarska Akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
11. Narodne novine, 66/2019, Zakon o vodnim uslugama. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_66\\_1286.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_66_1286.html)

**POPIS TABLICA**

| <b>R.B.</b> | <b>NAZIV TABLICE</b>  | <b>STR.</b> |
|-------------|---|-------------|
| 1.          | Neki problemi MLJP-a i njihov utjecaj na organizacijsku uspješnost                          | 10          |
| 2.          | Opći podaci o društvu s ograničenom odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.                         | 20          |
| 3.          | Godišnji proračuni od 2015. – 2020. godine  | 23          |
| 4.          | Poslovni procesi u društvu s ograničenom odgovornošću IZVOR PLOČE d.o.o.                    | 26          |
| 5.          | Popis radnih mjesta sa poslovnim procesima koje obavljaju                                   | 28          |
| 6.          | Struktura po spolu za 2020. godinu  | 30          |
| 7.          | Struktura po dobi za 2020. godinu   | 30          |
| 8.          | Struktura po radnom vijeku za 2020. godinu  | 31          |
| 9.          | Grafički prikaz strukture po mjestu rada za 2020. godinu                                    | 31          |
| 10.         | Struktura po obrazovanju za 2020. godinu  | 32          |
| 11.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2018. godinu               | 33          |
| 12.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2018. godinu | 34          |
| 13.         | Analiza prosječnih mjesečnih bruto i neto plaća za 2018. godinu                             | 35          |
| 14.         | Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2018. godinu                 | 35          |
| 15.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2019. godinu               | 37          |
| 16.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2019. godinu | 37          |
| 17.         | Analiza prosječnih mjesečnih bruto i neto plaća za 2019. godinu                             | 39          |
| 18.         | Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2019. godinu                 | 39          |
| 19.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci za 2020. godinu               | 40          |
| 20.         | Analiza prosječnih i medijanskih bruto i neto plaća po struci i mjestu rada za 2020. godinu | 41          |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 21. | Analiza prosječnih i mjesečnih bruto i neto plaća za 2020. godinu                           | 42 |
| 22. | Analiza bolovanja, porodiljnih dopusta i prekovremenih sati za 2020. godinu.                | 42 |
| 23. | Rekapitulacija primanja za sve vrste isplate kroz godine                                    | 44 |
| 24. | Rezultati ankete provedene 2019. godine o preferencijama djelatnika za edukacijom           | 46 |
| 25. | Provedene edukacije po godinama   | 47 |
| 26. | Usporedba financijskih pokazatelja vodovoda za 2020. godinu                                 | 48 |
| 27. | Usporedba plaća Izvor Ploče d.o.o. sa državnim prosjekom u kategoriji E. Opskrba vodom      | 49 |
| 28. | Izračun indikatora stvaranja vrijednosti  | 50 |
| 29. | Referentne vrijednosti efikasnosti intelektualnog kapitala                                  | 52 |
| 30. | Analizirani pokazatelji uspješnosti   | 54 |
| 31. | Rezultati VAICTM analize IZVOR PLOČE d.o.o. za razdoblje 2015 – 2020. godine                | 55 |
| 32. | Ostali parametri uspješnosti IZVOR PLOČE d.o.o. u razdoblju 2015. – 2020.                   | 56 |
| 33. | Usporedba indikatora efikasnosti IZVOR PLOČE d.o.o. s društvima u okruženju za 2020. godinu | 58 |
| 34. | Usporedba ostalih indikatora IZVOR PLOČE d.o.o. s društvima u okruženju za 2020. godinu     | 59 |

## POPIS SLIKA

| <b>R.B.</b> | <b>NAZIV SLIKE</b>  | <b>STR.</b> |
|-------------|---|-------------|
| 1.          | Model doprinosa i važnosti mjerenja MLJP-a za uspješnost poduzeća                                       | 9           |
| 2.          | Model vodoopskrbnog sustava   | 22          |
| 3.          | Shema organizacijske strukture Ureda Direktora  | 24          |
| 4.          | Shema organizacijske strukture Odsjeka za financije   | 24          |
| 5.          | Shema organizacijske strukture Tehničke službe za upravljanje i nadzor vodoopskrbnog sustava i odvodnje | 25          |

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradio/ samostalno, isključivo znanjem stečenim na stručnom preddiplomskom studiju Financijski menadžment, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora Jelena Kiš, dipl.oec., pred., kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.