POTICANJE ZAPOŠLJAVANJA U KRIZNIM UVJETIMA- PRIMJER HERCEGBOSANSKA ŽUPANIJA

Semren, Mirena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:894454

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

POTICANJE ZAPOŠLJAVANJA U KRIZNIM UVJETIMA- PRIMJER HERCEGBOSANSKA ŽUPANIJA

Mentor:

doc.dr.sc. Dejan Kružić

Student:

Mirena Semren

broj indeksa: 5141494

Split, kolovoz 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. Cilj rada i problem istraživanja 3

1.2. Metode istraživanja 3

1.3. Struktura i opseg rada 3

2. POJAM KRIZE 4

2.1. Krizne strategije 5

2.1.1. Ofenzivne strategije-transformacija i preokret 6

2.1.2. Defenzivne krizne strategije – napuštanje djelatnosti 11

2.2. Posljedice krize 16

3. POTICAJI ZAPOŠLJAVANJA U BIH 17

3.1. Program javnih radova 19

3.2. Program Start up (samozapošljavanje) 21

3.3. Program prvo radno iskustvo 22

3.4. Program Prilika za sve 25

3.5. Program sezonskog zapošljavanja 26

3.6. Program Vaučer za posao 26

3.7. Program sufinanciranja zapošljavanja i samozapošljavanja u oblasti poljoprivrede 27

4. PRIMJER UGOVORA U HERCEGBOSANSKOJ (HB) ŽUPANIJI, PROGRAM PRILIKA ZA SVE 30

5. ZAKLJUČAK 35

LITERATURA 37

POPIS TABLICA 38

SAŽETAK 39

SUMMARY 40

1. UVOD

1.1. Cilj rada i problem istraživanja

U radu se ispituje korištenje raznih poticaja i olakšica kod poticanja zapošljavanja u BiH. Posebno težište u radu biti će poticanje zapošljavanja u Hercegbosanskoj županiji. Posljednjih godina BiH pokušava na različite načine i različitim poticajima zapošljavanja privući poslodavce da prijavljuju radnike kako bi se smanjila nezaposlenost u BiH koja je nažalost jako velika. Ovu mjeru također koriste i ostale zemlje.

1.2. Metode istraživanja

U istraživanju teme završnog rada te obradi relevantne prvenstveno stručne ali i dostupne znanstvene literature bit će korištene različite metode: metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda primjera slučajeva. Kao izvor podataka koristit će se dostupna literatura iz tradicionalnih i internet izvora: knjige, znanstveni i stručni časopisi objavljeni u elektronskim bazama podataka, razne publikacije i zakoni, dokumentacija Federalnog i Županijskog zavoda.

1.3. Struktura i opseg rada

Rezultati završnog rada predočeni su u pet međusobno povezani dijelova. U uvodu završnog rada su navedeni cilj i problem istraživanja, metode i struktura rada. Naslov drugog dijela rada je pojam krize i krizne strategije te posljedice krize. U tome dijelu rada razmotreni su osnovni pojmovi krize i pojašnjenje krizne strategije. Naslov trećeg dijela je poticaji zapošljavanja u BiH u kojemu su pojašnjeni svi poticaji zapošljavanja koji su bili raspisani u 2015 godini. U četvrtom dijelu rada je primjerak poticaja zapošljavanja u Hrecegbosanskoj županiji. Peti dio je zaključak, napisana je završna analiza ovog rada, sve u okviru od ukupno 40 stranica.

2. POJAM KRIZE

U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje čini vrijeme vrhunca ili preokreta razvoja. O krizi se govori u mnogim područjima života u medicini, politici, ekonomiji i sl. U ekonomiji su se poslovne krize prije promatrale u kotekstu ukupnoga gospodarstva, primjerice pod utjecajem svjetske ekonomske krize kao konjunkturnim fenomenom. Kasniji razvoj poslovne ekonomije pridonosi nastanku pojma poslovne krize. Upravljanje krizom rabilo se kao pojam u politici.

Kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom, i misaonom procesu[1]. U staroj Grčkoj riječ „kriza“ označavala je „odluku“. U samoj biti krize jest da treba odlučivati, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja izbor, sud, odluku, izlaz, riješenje konflikta, pojašnjenje[2]. Prema istom izvoru kriza je „odluka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolesti i zdravlje“, odlučujući obrat u nečemu, preciznije točka obrata u razvoju.

Krize su događaji prirodne ili ljudski uzrokovane nevolje (katastrofe) sa dramatičnim katkada i katastrofalnim učinkom. Mogu biti eksterno ili pak interno generirane. Ukoliko krizu izazovu eksterni faktori, rješavanje je dugotrajnije, mukotrpnije ali i skuplje. Eksterne krize mogu biti krize tržišta od financijskog do potrošačkog ili prirodna katastrofa koja uništi poduzeće u potpunosti. Problem je samo izabrati koje od ova dva zla je bolje. Kriza eksternog karaktera, financijskog sekora posljednja je koja je pogodila svijetsku ekonomiju. Kod ove krize je problem što se ne može sa sigurnošću reći iz čega je nastala, osim da je to bilo nepravilno kreiranje izvedenih financijskih instrumenata, ne zna joj se tok, niti itko od renomiranih stručnjaka može reći do kada će trajati i kolike će i kakve posljedice ostaviti na privredu. Kriza je neželjena ponekad i neočekivana stanja u životu svakog subjekta. Razlikujemo financijsku, poslovnu, informacijsku, krizu okoliša, humanitarnu, međunarodni konflikti i globalna kriza, krizu terorizma i sl.

Poslovna kriza je negativni razvoj poslovanja poduzeća, kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, koji izaziva negativne reakcije interesnih skupina i zahtjeva restrukturiranje poslovanja.[3] Kriza je obično posljedica ranije donesenih pogrešnih odluka nad čijom je provedbom menadžment bio ustrajan. Može se desiti i da je menadžment donio dobru odluku ali je u tržišnom okruženju došlo do neke promjene koja je

[1] Filozofijski riječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989., str.182
[2]Krummenacher, A., Krisemnagament, Industrielle Organisation, Zurich, 1981., str 3 i dalje.
2http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/: pristupljeno 01.07.2016

uništila kompletnu ideju i strategiju kompanije te izazvala krizu. Najveći problem u krizi imaju oni koji od poduzeća imaju ili očekuju direktne korisi. Te su tako udarom krize pogođeni vlasnici uloženog kapitala, zaposlenici kompanije na svim nivoima pa čak i potrošači proizvoda kompanije, jer ukoliko kompanija ne prevlada krizu određenog proizvoda više neće biti na tržištu.

U literaturi krizu poduzeća opisuju kao nepoželjnu i neplaniranu situaciju poduzeća ili neke oblasti poduzeća koja smanjuje prinos ili smanjuje likvidnost, koja predstavlja neposrednu ili posrednu opasnost za preživljavanje poduzeća, odnosno oblasti poduzeća[4].

2.1. Krizne strategije

Kriza poduzeća je često vezana uz inferioran položaj, kad poduzeće nije u stanju ostvariti održivu konkurentsku prednost. Takvu krizu Bedenik-Osmanagić zove strateškom krizom koja je situacija kada nedostaju potencijali uspjeha, što vodi gubitku konkurentske sposobnosti i tršišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima [5]. U kriznim uvjetima treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća, potrebno je razmotriti i neku od izlaznih strategija. Strategiju poduzeća po definiciji obilježava stabilnost. Strategije se rijetko mijenjaju, poduzeća slijede uspješne strategije postupno unapređujući njihov sadržaj. Potreba za promjenom strategije uzrokovana je dinamikom u okolini i promjenama u konkurentskim relacijama. Ako poduzeće nema ili je izgubilo konkurentsku prednost onda nužno mora proispitati svoju postojeću strategiju i razmotriti opciju korporacijskog preokreta. Cilj preokreta je uspostavljanje narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline promjenom njegove strateške pozicije. Aktivnosti koje imaju za cilj preokret se poduzimaju kad poduzeće „klizi“ prema krizi ili pak u fazi kada je poslovna kriza očita i kad je ugrožena egzistencija poduzeća zbog pada profitabilnosti, pada prodaje, pogoršanja relativnih pokazatelja uspješnosti. Svrha je preokrenut negativne trendove i vratiti poduzeće na stazu uspjeha.

Korporacijski se preokret po Hoferu[6] obzirom na prirodu akcija koje se u njemu poduzimaju, pojavljuje se u obliku operativnog preokreta i strateškog preokreta. Operativni preokret ima za cilj u što kraćem roku omogućiti poboljšanje performansi poduzeća koje predstavljaju

[4]Senić;R., Dr Lukić;S., M., Krizni menadžment, Paneuropski univerzitet Apeiron,Banja Luka, 2008. str 26.
[5]Osmanagić-Bedenik, Nidžara, op.cit., Kriza kao šansa, Školska knjiga dd Zagreb, 2007. str. 12-13
[6]Hofer, C.W.(1980) Tornaround Strategies, Journal of Business Strategy, 1. Summer 1980, str.19-31. Navedeno prema :Platt, H.,op.cit., str.6-8.

pretpostavke za preživljavanje, za rast i razvoj kompanije. Strateški preokret ima za cilj promijeniti strategiju odnosno uvesti novu strategiju na postojećem ili pak na novom tržištu. Dok je operativni fokusiran na prihode, troškove, imovinu i novčane tokove, dotle je strateški fokusiran na marketing, proizvodnju i razvoj. Cilj preokreta je napraviti radikalne promjene i preokrenuti razloge financijskih i konkurentskih slabosti. Potrebo je utvrditi ako je moguće uzroke loših poslovnih rezultata: jesu li u nelikvidnoj strategiji ili slaboj implementaciji dobro osmišljene strategije. Ako strategija nije dobra potrebno ju je ponovno oblikovati, ako je pak problem implementacija strategije onda je potrebno promijeniti sustav provedbe strategije [7].

Strateški cilj ima smisla ako je poduzeće (ili njegov dio) samo po sebi vrijedno takvoga napora [8]. To znači potvrdne odgovore na dva bitna pitanja: Može li poduzeće biti profitabilno u dugom roku? Je li vrijednost koja se očekuje od zaokreta veća od likvidacijske (ili prodajne) vrijednosti poduzeća? Jasno je da su odgovori na ova pitanja iznimno teški. Katkad strateški preokret predstavlja prevladavanje strateške kratkovidnosti poduzeća, koju poduzima ovi najčešće krizni menadžment. Postoji više vrsta strategija koje se primjenjuju u kriznim uvjetima od kojih su promatrano prema cilju koji se želi postići njihovom implementacijom dvije skupine temeljne:

- Ofenzivne krizne strategije kojima je cilj korporativna transformacija ili operativni preokret, a koje uključuju strategiju smanjenja imovine, strategiju rezanja troškova, strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stačaju putem instituta stačajnog plana.
- Defenzivne strategije kojima je cilj napuštanje djelatnosti, a koje uključuju: stratagiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja[9].

2.1.1. Ofenzivne strategije-transformacija i preokret

Svrha je strategija transformacije i preokreta preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti. Položaj poduzeća u uvjetima kriznih prijetnji ili krize nije stabilan te je nužno brzo provesti nadležne akcije za promjenu postojećeg stanja stvari. Da bi konsolidirao svoje poslovanje ili pak preokrenulo

[7] Jedno Hoferovo istraživanje pokazalo je kako s skoro tri četvrtine situacija u kojima se pristupa strateškom preokretu vezuje uz lošu implemantaciju. Schendel, u svom istraživanju pronašao je čak četiri petine takvih situacija.
[8] Hofer C. W., Schendel, D., op.cit.172
[9] Dokumentacija sa predavanja na Ekonomskom fakultetu u Splitu, predmet Krizni Menadžment

negativne trendove u svom poslovanju poduzeće može promijeniti osnovnu strategiju, povećati operacijsku djelotvornost. U kratkom roku poduzeće se može orijentirati na strategije transformacije i operativnog preokreta koje su orjentirane generiranju povećanja prihoda, rezanju/smanjivanju troškova ili smanjivanju/redukciji imovine poduzeća.

Ofenzivne krizne strategije trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom u obliku centra odgovornosti, smanjenjem nepotrebne superstrukcije, smanjenjem broja zaposlenih, dodatnim osposobljavanjem preostalih zaposlenika, redizajnom temeljnih poslovnih procesa s ciljem minimizacije ukupnih troškova i izgradnje konkurentske sposobnosti i jasnom strateškom orijentacijom prema osnovnim djelatnostima, koja će stvoriti pretpostavke za razvojno usmjerenje kompanije.

- **Strategija smanjenja imovine**

Strategija smanjenja imovine je od esencijlnog značenja kod poduzeća u krizi koja ne mogu osigurati slobodan novčani tok. Takva poduzeća pristupaju prodaji imovine, najčešće one imovine koja nije uvjet za obavljanje osnovne djelatnosti, kako bi novcem dobivenim od prodaje podržala borbu kompanije za konsolidaciju i preokret u temeljnim poslovnim djelatnostima. Razlog prodaje imovine nije samo želja da se poduzeće oslobodi djelatnosti koje generiraju gubitke ili pak onih djelatnosti koje omogućuju dobitke s niskim novčanim tokom, već je najčešće razlog primjene ove strategije spašavanje i osnaživanje preostalih poslovnih aktivnosti (dobivenim novčanim sredstvima od prodaje). Pogoni, zamljišta, zgrade, oprema, udjeli u drugim trgovačkim društvima, potraživanja od kupaca, zalihe, patenti i sl., predstavljaju imovinu koja se najčešće prodaje u cilju brzog dolaska do novca poduzeća u krizi. U cilju što bržeg dolaska do svježeg kapitala događa se da poduzeća prodaju i imovinu koja im je neophodna za poslovanje da bi od kupaca tu istu imovinu uzeli u zakup i putem imovine uzete u zakup osigurali kontinutet obavljanja svojih operacija. Ovakva opcija omogućava naglo osnaženje novčanog toka, ponekad dovodi i do potpunog preokreta u poslovanju imliciranog otklanjanjem razloga ugroze kontinuiteta djelatnosti (insolventnosti), ali i nosi određena ograničenja: porast troškova i smanjenje profitabilnosi.

- **Strategija rezanja troškova**

Strategija rezanja/smanjenja troškova provodi se s ciljem povećanja poslovnog rezultata (nastalog uslijed smanjenja troškova) i osnaženja novčanog toka poduzeća u uvjetima kada je troškovna struktura poduzeća takva da su troškovi previsoki i da se neki od njih mogu

smanjiti i/ili potpuno izbjeći. Najčešći načini realizacije ove strategije su smanjenje troškova plaća, smanjenje broja zaposlenih, smanjenje izdataka za propagandu, smanjenje obujma narudžbi u cilju smanjenja zaliha, supstitucija skupljih dobavljača jeftinijim, eliminacija neprofitabilnih aktivnosti i aktivnosti koje generiraju nisku dodanu vrijednost, drugim riječima „opće stezanje remena i podrezivanje svakog troška“ osnova je ove strategije. Strategija rezanja troškova najčešće se koristi u uvjetima kada je poduzeće relativno blizu svoje granice rentabilnosti (točka pokrića).

- **Strategija povećanja prihoda**

Strategija povećanja prihoda orjentirana je ka poticanju na stvaranje povećanog obujma prodaje i posljedično povećanje obujma prihoda poduzeća. Brojne su opcije za povećanje prihoda: uvođenje novih proizvoda, unapređenje osobina postojećih proizvoda, akcijske prodaje bez smanjenja cijena ali uz pogodnosti za kupce, smanjenje cijena, dodatne usluge kupcu, uvođenje servisa i jamstva za kupce i sl., i usmjerene su naročito na povećanje novčanih primitaka u kratkom roku. U iznimno rijetkim situacijama jedan od brzih načina povećanja prihoda predstavlja podizanje cijena.

- **Kombinirane strategije**

Kombinirane stratagije najčešće se koriste u kriznim situacijama koje iziskuju nužnost brzog djelovanja manadžmenta u okolnostima kada je održivost poduzeća ugrožena. U takvim uvjetima manadžment (najčešće novi krizni menadžment) nema vremena za čekanje da efekti neke od prethodno navedenih strategija postanu vidljivi što je problem u kojem se poduzeće nalazi teži to je i vjerovatnije da će kombinacija prethodno navedenih strategija dati brži uspjeh, kako po računu dobiti/gubitka poduzeća, smanjenje imovine i smanjenje obveza, tako i naročito osnaženje računa poduzeća svježim novčanim sredstvima uz izrazito značajno uspostavljanje često narušenih novčanih tokova. Pitanje kombiniranog korištenja i trenutka odabira korištenja strategije rezanja troškova, strategije smanjenja imovine i strategije povećanja prihoda najčešće je povezano s pitanjem koliko je korporacija blizu točke pokrića, odnosno pitanjem koliko su ukupni prihodi korporacije u stanju nadomjestiti njene ukupne troškove.

Kombinirane strategije često se koriste kad u poduzeće dođu novi manadžeri kojima se daju odriješene ruke da izmijene (i unaprijede) što god smatraju potrebnim [10].

Tablica 1. Kombinirane strategije transformacije i preokreta[11]

Zona poslovanja	Strategija
A	Smanjenje imovine
B	Povećanje prihoda
C	Rezanje troškova
D	Normalno operativno poslovanje

Kompanijama s oskudnim prihodima koji jedva pokrivaju varijabilne troškove (pozicioniranje u zoni A) preporuča se korištenje strategije smanjenja imovine jer obavljaju operacije čiji prihodi ne doprinose pokrivanju fiksnih troškova. Strategija povećanja prihoda koriste se u zoni B s ciljem da se poduzeće koje pokriva svoje varijabilne troškove i dio fiksnih troškova ojača i da mu se omogući približavanje točki pokrića i postizanje pozitivnog novčanog toka. Poduzeća s rezultatom u zoni C nalaze se u intervalu rezanja troškova što implicira da se ova strategija koristi u uvjetima kada kompanija još uvijek ne postiže točku pokrića ili pak postiže točku pokrića, ali je želi učvrstiti. Primjenom strategije rezanja troškova u zoni C kompanija se primiče točki pokrića a često se kombinirano primjenjeuje sa strategijama povećanja prihoda koje integralno promatrajući doprinose poboljšanju uspješnosti poslovanja. Uspješne kompanije posluju u zoni D, koja predstavlja i ciljnu zonu poslovanja kompanija u teškoćama.[12]

Odluka koju će strategiju koristiti vezana je uz točku pokrića i slijedom nje novčani tok komapanije. Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 60% i 80% od točke pokrića i posluje s vidljivim opterećenjem visokog troška direktne radne snage fiksnih troškova uz limitirane financijske resurse tada se najčešće koristi strategija rezanja troškova koja značajno brže doprinosi vidljivom rezultatu. Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 30% i 60% od točke pokrića tada se najčešće koristi kombinacija strategije povećanja prihoda i strategje smanjenja imovine.Ako poduzeće realizacijom svoje prodaje

[10] Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998), op. cit., str. 207., i Sutton, G. (2002), The Six-Month Fix: Adventuresin Rescuing Failing Companies, John Wiley&Sons, New York, str. 86-87.
[11]Platt, H.D., Principles of Corporate Renewal, The University of Michigan Press op. cit., str. 8.
[12]Platt, H.D., Principles of Corporate Renewal, The University of Michigan Press op. cit., str. 8.

ostvaruje manje od 30% tada se odmah počinje sa korištenjem strategije smanjenja imovine koja ima za cilj u kratkom roku doprinjeti stvaranju pozitivnog novčanog toka bez kojeg nema održivosti poduzeća. Kada poduzeće realizacijom svoje prodaje ostvaruje između 50% i 80% od iznosa ukupnih troškova tada se najčešće koriste kombinirane strategije rezanja troškova, povećanja prihoda i smanjenja imovine koje daju najdjelotvornije rezultate u kombinaciji njihovog zajedničkog korištenja.[13]

- **Strategija reorganizacije u stečaju**

Strategija reorganizacije u stečaju ima za cilj odstupiti od općeg načela stečajnog postupka po kojem se imovina stečajnog dužnika unovčava i služi za isplatu vjerovnika. Institut stečajnog plana kojim se realizira ova strategija u hrvatskom je insolvencijskom pravu institut koji je veoma blizak Chapter 11 američkog stečajnog zakona.[14] Stečajni plan služi kao osnova za uređivanje pravnog položaja dužnika i njegova odnosa prema vjerovnicima, osobito radi održavanja njegove djelatnosti. Nakon otvaranja stečajnog postupka dopušteno je izraditi stečajni plan kojim se odstupa od zakonskih odredbi o unovčenju i raspodjeli stečajne mase. Stečajnim planom može se ostaviti dužniku svu ili dio njegove imovine radi nastavljanja poslovanja, prenijeti dio ili svu imovinu dužnika na jednu ili više već postojećih osoba, prodati svu ili dio imovine dužnika, raspodijeliti svu ili dio imovine dužnika između vjerovnika, odrediti način namirenja vjerovnika, smanjiti ili odgoditi isplatu obveza dužnika, obveze dužnika pretvoriti u kredit i slično.

Postupak uređenja odnosa dužnika i njegovih vjerovnika na temelju stečajnog plana sastoji se od dvije etape: pripreme i prihvaćanja plana. U prvoj se pripremnoj etapi inicira podnošenje stečajnog plana, izlaganje plana i odlučivanje o njegovoj dopustivosti. U drugoj etapi prihvaća se stečajni plan, raspravlja i glasuje o planu na ročištu vjerovnika.

Sudionici u stečajnom planu razvrstavaju se pri utvrđivanju njihovih prava u skupine. Svim se sudionicima pojedine skupine stečajnim planom moraju osigurati ista prava. Plan je prihvaćen ako je u svakoj skupini većina vjerovnika glasala za plan i ako zbroj tražbina vjerovnika koji su glasali za plan najmanje dvostruko premašuje zbroj tražbina koji su glasali protiv toga da se plan prihvati.

[13]Bibeault, B. D., Corporate Tournaround: How Managers Turn Losers Into Winners, Beard Books op. **c**it., str. 226-227.
[14]Gilson, C. S. (2001). Creating Value throught Corporate Restructuring, John Wiley&Sons, str.15-21.

Budući da se strategija reorganizacije provodi putem stečajnog plana u stečajnom postupku se rješenjem zaključuje stečajni postupak čim rješenje o potvrdi plana postane pravomoćno. Sukladno elementima stečajnog plana dužnik reorganiziran i saniran nastavlja s poslovanjem uz bitno izmjenjenu strukturu vlasničke glavnice, iz koje nestaju „stari“ osnivači i u koju ulaze novi vlasnici, najčešće vjerovnici stečajnog postupka.

2.1.2. Defenzivne krizne strategije – napuštanje djelatnosti[15]

Ako se strateškom analizom utvrdi da neka od djelatnosti poduzeća ili poduzeće u cjelini nema izglednu budućnost onda tu djelatnost poduzeće može napustiti: preorjentacijom poslovanja u drugu industriju, prodajom poduzeća, likvidacijom poduzeća, stečajem nad poduzećem. Iz navedenog slijedi da defenzivne krizne strategije predstavljaju strategije izlaska i napuštanja djelatnosti.

Brojni razlozi mogu implicirati odluku o napuštanju jedne ili više djelatnosti poduzeća: pogoršanje tržišnih uvjeta u nekoć atraktivnoj industriji, nedostatak strateške i resursne usklađenosti, ostvarivanje ispodprosječnih poslovnih rezultata i sl. Napuštenje djelatnosti predstavlja strateški izbor u slučajevima kad poduzeće nije uspjelo u odabranoj djelatnosti razviti dostatnu poslovnu snagu tako da je njegov konkurentski položaj slab ili neodrživ. Koristan pokazatelj za odlučivanje treba li ili ne treba napustiti neku djelatnost poduzeća postavlja pitanje: „Da sad nismo u tom poslu bismo li htjeli ući u njega“ Ako je odgovor „ne“ ili „ vjerovatno ne“ treba uzeti u obzir napuštanje djelatnosti. [16]

Ako se procijeni da nema izgleda za kvalitetnu primjenu raspoloživih strategija koje bi omogućile transformaciju korporacije i/ili preokret u njenom poslovanju napuštanje djelatnosti ostaje kao jedina strateška opcija, sve uz uvjet da izlazne barijere nisu prevelike. Treba voditi računa o usklađenosti izlaznih strategija s eventualnim dobicima od njihove provedbe.

Cilj defenzivnih strategija koje uključuju strategiju žetve, strategiju ogoljenja i strategiju likvidacije je doći do što je moguće više novca uz brzo ili postupno povlačenje iz djelatnosti [17]. Cilj defenzivne strategije stečaja je skupno namirenje vjerovnika.

[15] Dokumentacija sa predavanja na Ekonomskom fakultetu u Splitu, predmet Krizni Menadžment
[16] Thompson, A.A. Strickland, A.J.(2006). Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, četrnaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb , str.272
[17] Buble, M. I grupa autora (2005) Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija, str. 120-124

- **Strategija žetve**

Napuštanje djelatnosti može biti brzo ili sporo/fazno. Ako se donese odluka o faznom povlačenju onda je prije izlaska moguće provesti strategiju ubiranja plodova, tj. nadzirane dezinvesticije kako bi se poboljšao cashflow u razdoblju izlaska.

Strategija žetve u literaturi nazvana i „strategija ubiranja plodova“ je posebna vrsta izlazne defenzivne strategije kojom se žele maximizirati kratkoročni poslovni rezultati poduzeća. U aktivnostima realizacije ove strategije manadžment smanjuje kapitalna ulaganja, bitno manje troši na održavanje, propagandu, istraživanja, distribucijske kanale, broj prizvoda u asortimanu, eliminiraju se manji kupci i sl., a sve kako bi se smanjili troškovi i time povećali novčani primitci poduzeća u kratkom roku.

Korisno je razlikovati dvije inačice strategije ubiranja plodova: brzu i sporu „žetvu“. Brza „žetva“ znači oštru redukciju operativnih izadataka s ciljem maximiziranja cashflowa kao i minimiziranja bilo kakvog dodatnog investiranja u business. Brza „žetva“ mora prihvatiti rizik jakog pada prodaje i slijednog izlaska. Spora „žetva“ uključuje znatno smanjivanje dugoročnih investicija u postrojenja i opremu, ali samo djelomično smanjivanje izdataka u marketing i troškove usluga. Spora „žetva“ nastoji maximizirati cashflow tijekom vremena prolongirajući i usporavajući smanjenje veličine tržišnog udjela. [18]

Strategijom žetve odnosno strategijom ubiranja plodova razmjenjuje se tržišni položaj poslovne cjeline poduzeća za ostvareni priljev gotovine. Smanjuju se ulaganja i troškovi i time povećavaju prodajne vrijednosti poduzeća. Moguće su manje investicije i racionalizacije s ciljem povećanja vrijednosti poduzeća. „Žetva“ uvijek na kraju završava prodajom ili likvidacijom businessa. Osnovni problem strategije žetve je teškoća njezine implementacije zbog opasnosti i konzenkvenci koje može pruzročiti. Žetva odnosno ubiranje plodova može stvoriti motivacijske probleme u poduzeću. Žetva također može potaknuti nedostatak povjerenja potrošača i dobavljača. Implementacija ove strategije i provedba njezinih programa traži pravo menedžersko umijeće što zahtijeva izuzetno kvalitetan vrhovni menadžment.

Strategija žetve predstavlja, po Thompsonu i Stricklandu razumnu stratešku opciju u sljedećim situacijama: [19]

[18]Aaker, D. A. (1992). Developing Business Strategies, 3 rd ed., Wiley&Sons, New York , str. 296.
[19] Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). Strategic Menagment, Cincepts and Cases, Tenthedition, Irvin/McGraw – Hill, str. 205-206.

1. Kad su dugoročni izgledi za industriju nepovoljni,
2. Kad je obnavljanje djelatnosti preskupo ili u najboljem slučaju donosi neznatnu korist,
3. Kad tržišni udio poduzeća postaje preskup za održavanje ili obranu,
4. Kad poduzeće može dislocirati svoje oslobođene resurse u perspektivnija poslovna područja,
5. Kad djelatnost nije ključna ili temeljna komponenta ukupne poslovne strukture poduzeća – strateški je preporučljivije pustiti da propadne sporedna djelatnost nego svjesno dopustiti da opadne glavna ili temeljna djelatnost,
6. Kad djelatnost ukupnom portfelju poduzeća ne doprinosi željenim karakteristikama.

- **Strategija ogoljenja**

Napuštanje djelatnosti korištenjem strategije ogoljenja, prodajom poduzeća ili dijela poduzeća izbor je koji se koristi:

- Kad ne postoji održiva konkurentska prednost poduzeća,
- Kad se značajno mijenja misija i vizija poduzeća u koju se dio koji se prodaje ne uklapa, ili
- Ako postoje posebni fiancijski motivi vlasnika poduzeća.

U prvom slučaju prodaja poduzeća ili prodaja nekog njegovog dijela predstavlja rješenje kad jedan ili više suparnika ima značajnu i nenadvladivu prednost, uzrokujući slab poslovni položaj i ispodprosječnu profitabilnost poduzeća ili dijela poduzeća koje se prodaje. Ako je kriza definirana zadnjim stadijem industrijske evolucije (stara industrija), prodaju treba obaviti što ranije, a sve kako bi se postigla što je moguće bolja tržišna cijena. Što se ranije počne s aktivnostima prodaje poduzeća ili dijela poduzeća veća je neizvjesnost kupaca o budućim kretanjima potražnje i veća je šansa za uspjeh.[20]

Drugo brzo napuštanje djelatnosti prodajom poduzeća može biti rezultat promjene u misiji i viziji poduzeća, koja djelatnost napušta ne vidi kao svoj core business. To je recimo slučaj s Plivinom prodajom Cedevite i Neve (koji nisu bili loši poslovni subjekti, ali su izvan temeljne djelatnosti Plive) koje je Pliva prodala Atlantic Tradeu.

[20]Harrigan, K. R., Porter. M. E. (1983), „End-game Strategies for Declining Industries“, Harvard Business Review, July-August, str. 118

Treće prodaja može biti rezultat posebnih financijskih potreba poduzeća ili njegovih vlasnika koji na taj način mogu brzo doći do novca veoma često potrebnog za daljnja ulaganja. Drugim riječima motiv prodaje može biti žrtva dijela koji se prodaje da bi se unaprijedila financijska struktura i financijske potrebe ostatka poduzeća[21], čime se korištenje ove strategije približava već opisanoj strategiji smanjenja imovine.
Prodajom poduzeća ili dijela poduzeća smanjuje se njegova veličina, a sažimanjem odnosno smanjenjem veličine poduzeće postaje fleksibilnije i adaptibilnije. Često se prodajom poduzeće oslobađa onih dijelova svoje poslovne i organizacijske strukture koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću i koji su smetnja ostvarivanju strateških ciljeva.

Strategija ogoljenja se svodi na prodaju dijela businessa ili prodaju postojeće imovinske baze poduzeća. Prvo poduzeće može prodati dio onih businessa koji ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu profitabilnosti ili se ne uklapaju u njegov poslovni profit. Drugo ogoljenja/prodaja može uključiti prodaju zemljišta, zgrada i opreme koji nisu bitni za preostalu temeljnu djelatnost poduzeća. Primjenom strategije ogoljenja poduzeće može ostvariti značajne prihode koje će dalje uložiti u razvoj i osnaženje temeljnih segemenata svog poslovanja.

- **Strategija likvidacije**

Katkad napuštanje djelatnosti prodajom poduzeća ili nekog njegovog dijela nije ekonomski racionalna opcija (zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima), a katkad uopće nije moguće prodati poslovni entitet drugima. Likvidacija je strateški izbor u onim situacijama kada nije moguće prodati poslovni entitet drugima, u slučajevima koji ne nude drugačiji bolji način izlaska iz domene obavljanja poslovnih djelatnosti. Cilj strategije likvidacije je minimizirati štetu svim interesno-utjecajnim skupinama u dugom roku.

Likvidacija poduzeća je uz strategiju stečaja najmanje poželjna od svi defenzivnih strategija koje rezultiraju prestankom obavljanja djelatnosti i koristi se tek onda kad nijedna druga stretegija nema šanse za uspjeh. No planski i sustavno provedeno „gašenje“ poslovnog subjekta u postupku likvidacije može u pojedinim situacijama (kad poduzeće raspolaže vrijednom imovinom) stvoriti veći cash-flow nego što je tržišna vrijednost dionica/udjela prije likvidacije.

[21]Pearce, J.A. Robinson, R.B. (2000). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, seventh edition, McGraw-Hill Higher Education, str 270.

Ako je izlaz iz industrije jedina strateška opcija tad se provodi postupak likvidacije poduzeća. Likvidacija znači prestanak postojanja poduzeća putem prodaje njegove imovine i obustavljanjem kompletnih operacija (djelatnosti). Poduzeće nad kojim je proveden postupak likvidacije prestaje postojati i briše se iz trgovačkog registra. Za provedbu likvidacije poduzeća potrebno je ispuniti jedan veoma značajan i „tvrdo" postavljen uvjet – uvjet je da je imovina poduzeća u likvidacji veća od njegovih dugova i da je tijekom postupka imovina unovčena i da su podmireni svi dugovi poduzeća trećima. Završetkom postupka likvidacije preostali kapital pripada kao ostatak likvidacijske mase osnivačima – udjelničarima/dioničarima.

- **Strategija stečaja**

Strategija stečaja predstavlja zadnju u nizu strategija koje se koriste u kriznim uvjetima i predstavlja uz strategiju likvidacije and game izlaznu strategiju. Stečajni postupak je sudski izvanparnični postupak koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika (kompanije u krizi)[22], unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima. U realizaciji strategije stečaja dopušteno je stečajnim planom odstupiti od unovčenja i raspodjele stečajne mase.

U provođenje stečajnog postupka uključena su sudska i izvansudska tijela. Sudsko tijelo u stečajnom postupku je stečajni sudac, a izvansudska tijela su stečajni upravitelj, odbor vjerovnika i skupština vjerovnika. Otvaranjem stečajnog postupka stvara se nova upravljačka i nadzorna struktura koja realizira stečajnu strategiju- prava uprave društva nesposobnog za plaćanje ili prezaduženog društva prestaju i prelaze na stečajnog upravitelja, nadzor i skupština društva u stečajnom postupku se zamjenjuju odborom vjerovnika i skupštinom vjerovnika – sve temeljem logičnog stava na kojem počiva primjena stečajne strategije po kojem imovina insolventnog drušva pripada njegovim vjerovnicima i služi za naplatu tražbina koje vjerovnici imaju od stečajnog dužnika. U okviru novo uspostavljenih tijela stečajnog postupka, stečajni sudac ima temeljnu zadaću da vrši nadzor nad zakonitošću odvijanja postupka.

[22] Stečaj se može provesti nad pravnom osobom te nad imovinom dužnika pojedinca (trgovac pojedinac i obrtnik).

Stečaj se može otvoriti samo ako se utvrdi postojanje kojeg od zakonom predviđenih stečajnih razloga. [23] Stečajni su razlozi nesposobnost za plaćanje, prijeteća nesposobnost za plaćanja i prezaduženost. Dužnik može predložiti otvaranje stečajnog postupka i ako učini vjerojatnim da svoje već postojeće obveze neće moći ispuniti po dospijeću. Dužnik je prezadužen ako njegova imovina ne pokriva postojeće obveze. Ako postoje stečajni razlozi, ako je poduzeće nesposobno za plaćanje ili prezaduženo, uprava koja vodi društvo mora bez odgode, a najkasnije 21 dan po nastanku stečajnog razloga predložiti sudu otvaranje stečajnog postupka. Vjerovnik je ovlašten podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka ako učini vjerojatnim postojanje svoje tražbine i postojanje nekog od prethodno navedenih stečajnih razloga.

Stečajna masa obuhvaća cjelokupnu imovinu dužnika u vrijeme otvaranja stečajnog postupka i imovinu koju stečajni dužnik stekne tijekom stečajnog postupka. Stečajna masa služi namirenju troškova stečajnog postupka i tražbina vjerovnika (izlučnih, razlučnih, stečajnih i vjerovnika stečajne mase). Namirenje vjerovnika provodi se prema pritjecanju gotovinskih sredstava. Diobe obavlja stečajni upravitelj uz suglasnost odbora vjerovnika. Završnoj diobi pristupa se čim se okonča unovčenje stečajne mase. Nakon okončanja završne diobe sudac donosi rješenje o zaključenju stečajnog postupka. Brisanjem iz upisnika stečajni dužnik kao pravna osoba prestaje postojati.

Najčešći epilog stečajnih postupaka jest taj da radnici ostaju bez posla, vjerovnici ne uspijevaju naplatiti značajan dio svojih potraživanja, društvo nad kojim se provodi stečaj ostaje bez imovine i bez pravne osobnosti, a udjelničari/dioničari društva gube svoja upravljačka prava.

2.2. Posljedice krize

Kriza ima velike negativne posljedice na nezaposlenost kako u svijetu tako i kod nas. Zatvaraju se mala poduzeća koja su zapošljavala nekoliko radnika, velika poduzeća smanjuju broj zaposlenih. Nažalost nije samo nezaposlenost glavni problem, veće su posljedice narušeno psihičko zdravlje ljudi.

[23] Način provođenja stečajne strategije u Hrvatskoj reguliran je odredbama Stečajnog zakona (Narodne novine 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10 i 25/12). A u BiH je reguliran Zakonom o stečajnom postupku FBiH objavljen u Službenim novinama FBiH broj 29/03, a izmjenjivan je i dopunjavan još dva puta, u Službenim novinama FBiH broj 32/04. i 42/06.

Istraživanja su utvrdila da ljudi koji ostanu bez posla i osiromaše imaju značajno veći rizik da obole od duševnih bolesti.[24] Britanski sociolog David Stuckler, koji je proučavao utjecaj ekonomske krize i rezanja troškova na zdravlje ljudi, kaže da materijalna prikraćenost može prouzročiti pravu epidemiju depresije i srodnih bolesti. Pokazalo se i da je vjerojatnost obolijevanja upravno proporcionalna iznosu osobne zaduženosti. Zanimljivo je da je kod muškaraca taj rizik veći nego kod žena. Kada i ako europski ekonomski problemi budu riješeni i kriza završi, psihološke posljedice pratit će nekoliko generacija mladih ljudi koji su godinama živjeli bez nade. I dok ekonomska kriza nepovoljno utječe na duševno zdravlje, duševne bolesti nepobitno imaju značajne posljedice po ekonomiju pa se time stvara začarani krug. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije, ekonomske posljedice mentalnih bolesti procijenjene su na prosječno tri do četri posto bruto društvenog proizvoda. Budući da duševni poremećaji često počinju u mladosti, gubitak produktivnosti je dugotrajan.

Depresija, anksioznost i alkoholizam postoje i u mirnim vremenima i u uređenim sredinama, no najviše haraju u krizom pogođenim državama, kao što su Grčka i Italija. Porast broja samoubojstava najočigledniji je znak narušenog duševnog zdravlja. U Grčkoj, stopa samoubojstava dramatično brzo raste. Prema podacima iz medicinskog časopisa Lancet, postotak samoubojstava u razdoblju između 2007. i 2009. godine porastao je za 17%, a u prvoj polovici 2011. u usporedbi s istim razdobljem u 2010. za čak 40%. Ovi podaci plaše grčku medicinsku zajednicu, jer je ta zemlja ranije bila poznata po niskoj stopi suicida.

3. POTICAJI ZAPOŠLJAVANJA U BIH

Svjetska kriza je uvelike utjecala na krizu u BiH. Iako je se kriza u BiH mogla predvidjeti ubrzano je napredovala što je utjecalo na mnoga poduzeća u BiH. Zbog nespremnosti kadra na brzu reakciju i kvalitetno komuniciranje kriza ostavlja velike posljedice na većinu poduzeća. Vodeći često nemaju dovoljno motivacije da se izbore za dobrobit poduzeća, da prežive turbulenciju kroz koju prolaze i promjene s kojima se svakodnevno susreću. Najčešće se te promjene odnose na reorganizaciju i rekonstrukciju poslova da bi poduzeće opstalo ili čak raslo. Za vrijeme krize je teško procijeniti koja je reorganizacija i rekonstrukcija prava i često bude bolna za poduzeće jer se donesu krive odluke. Krive odluke dovode do stresnih situacija iz kojih proizlazi nezadovoljstvo radnika, loša komunikcija te odlazak kvalitetnih

[24] http://www.poslovni.hr/vijesti/ekonomska-kriza-ima-dramaticne-posljedice-i-na-psihu-206515; pristupljeno: 08.07.2016.

radnika. Zaposlenici naravno žele sigurnost i naknadu za svoj rad koja ponekad izostaje kad je poduzeće u krizi i donijelo krive odluke. Mala poduzeća imaju manju šansu da prežive krizu, osobito ako su tek osnovana, većinom se gase i zaposlenici ostaju bez posla. Velika poduzeća uspijevaju prebroditi krizu i nastaviti poslovati, većinom sa posljedicama koje se odnose na smanjeno poslovanje, poslovanje sa manjom dobiti, otpuštanjem djelatnika i borbom za opstanak. Upravo zbog velikoga broja otpuštanja za vrijeme krize veliki broj osoba je došao na evidenciju zavoda za zapošljavanje te su imali pravo na novčani iznos naknade. Federalni zavod želi mjerama zapošljavanja smanjiti broj otpuštanja i poticati broj zapošljavanja. Također želi poticajima samozapošljavanja potaknuti osobe da same pokrenu neki posao. U našoj županiji je većinom potreba za samozapošljavanjem u poljoprivredi. Također potreba zapošljavanja osoba kojima je prvo radno iskustvo je također velika. Stanje u BiH nažalost nije obećavajuće iako su velika ukupna sredstva u pitanju koja se dodjeljuju za zapošljavanje, te su sva sredstva za Hercegbosansku županiju potrošena. Bilo bi bolje da se od ukupnih sredstava financira manje osoba sa većim iznosom uz uvjet da se osoba zadrži u stalnom radnom odnosu. U nastavku malo više o programima zapošljavanja koji su bili u 2015 godini.

U 2015 godini bilo je sedam (7) Programa zapošljavanja koje je financirao Federalni zavod za zapošljavanje sa sjedištem u Sarajevu, a to su programi:

- Program Javnih radova
- Program Start up (samozapošljavanje)
- Program Prvo radno iskustvo
- Program Prilika za sve
- Program Vaučer za posao
- Program Sezonskog zapošljavanja
- Program sufinanciranja zapošljavanja i samozapošljavanja u oblasti poljoprivrede

Svi ovi programi su objevljeni na web stranici zavoda [25] te je prvi korak za svaki program bio da se popuni aplikacija na web stranici Federalnog zavoda za zapošljavanje. U prijavu unosi svoje osobne podatke ako je riječ o samozapošljavanju, te ako je riječ o zapošljavanju u prijavu unosi podatke firme i podatke o osobi koju namjerava zaposliti (broj osoba, stručna

[25] http://www.fzzz.ba; pristupljeno 11.07.2016.

sprema, županija prebivališta osobe i dr.). Bitno je da osoba koja se zapošljava bude na evidenciji zavoda. Federalni zavod za zapošljavanje (u daljnjem tekstu Federalni zavod) provjera te dostavlja spisak osoba i poslodavaca kojima su sredstva odobrena Županijskom zavodu za upošljavanje Livno (u daljnjem tekstu Županijski zavod) koji priprema ugovore u 3 primjerka. Naravno prije toga osoba koja se samozapošljava ili poslodavac koji zapošljava je dužan u određenom roku dostaviti Županijskom zavodu dokumentaciju koja je potrebna za sklapanje ugovora. Županijski zavod priprema 3 primjerka ugovora koje prvo potpisiva poslodavac, zatim Županijski zavod te Federalni zavod. Nakon potpisivanja svak zadržava po jedan primjerak. Poslodavac je dužan svaki mjesec dostavljati u Županijski zavodu dokumentaciju koja je navedena u ugovoru, u zavisnosti o kojem je programu riječ. U nastavku malo detaljnije o svakom programu. Napomena Županijski zavod u Livnu je jedini registriran pod nazivom Županijski zavod za upošljavanje Livno a svi ostali županijski zavodi su registrirani kao Službe, te u nastavku će se jednako koristiti naziv Službe i Županijski zavod što je jednako.

3.1. Program javnih radova

U skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba [26] Strategijom jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje u Federaciji BiH, te ciljevima iz Programa rada Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2015. godinu, sačinjen je Program javnih radova 2015 (u daljem tekstu: Program). Za realizaciju Programa predviđena su sredstva u iznosu od 1.400.000,00 KM. Federalni zavod realizira ovaj Program zajedno sa županijskim službama za zapošljavanje (u daljem tekstu: Služba/službe). Cilj Program se realizira s ciljem zapošljavanja najmanje 800 osoba sa evidencije nezaposlenih sa područja Federacije BiH radi ublažavanja socijalnih posljedica nezaposlenosti, motivacije za traženje posla, te integracije na tržište rada kroz vremenski ograničeni radni angažman i društveno koristan rad. Javni radovi su mjera aktivne politike zapošljavanja koja podrazumjeva odobravanje sredstava za sufinanciranje zapošljavanja osoba sa evidencije nezaposlenih radi aktivnosti koje poduzima poslodavac - izvođač javnog rada, a koje imaju za cilj ostvarenje određenog društvenog interesa (npr. zaštita i očuvanje okoliša, sanacija divljih deponija, uređenje cesta, otklanjanje posljedica elementarnih nepogoda, socijalna zaštita, pomoć starima i nemoćnim osobama, zaštita kulturnih spomenika, obrazovni programi i dr.). Korisnici Programa su poslodavci registrirani u Federaciji BiH, i

[26]Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08

to: javna poduzeća, jedinice lokalne samouprave, federalne, županijske i općinske institucije/ustanove koje djeluju u oblasti socijalne zaštite, obrazovanja, kulture, komunalne privrede, ekologije i turizma, kao i nevladine organizacije koje surađuju sa spmenutim institucijama/ ustanovama ili rade na programima podržanim od drugih donatora. Kao korisnici Programa mogu sudjelovati poslodavci registrirani u Federaciji BiH koji redovno izmiruju obaveze po osnovu poreza i doprinosa, te oni koji imaju sa Poreznom upravom Federacije BiH potpisan Sporazum o odgođenom plaćanju duga po osnovu javnih prihoda, kao i oni na koje se odnosi Zakon o financijskoj konsolidaciji. U Programu ne mogu sudjelovati:poslodavci koji su koristili kreditna ili bespovratna sredstva iz poticajnih mjera Zavoda ili Službi a nisu ispoštovali obveze u skladu sa zaključenim ugovorima, odnosno nisu zaposlili predviđen broj radnika i ne vraćaju redovno dobivena sredstva, poslodavci koji ne izmiruju redovno obaveze po osnovu poreza i doprinosa, poslodavci evidentirani u Registru novčanih kazni zbog duga neplaćenih novčanih kazni i troškova postupka izrečenih radi učinjenog prekršaja jer sa zaposlenikom nije zaključio ugovor o radu - rad na crno.

Nezaposlene osobe moraju biti prijavljene na evidenciju nezaposlenih, osobe koje je poslodavac otpustio u posljednjih šest (6) mjeseci prije dana apliciranja na Javni poziv ne mogu sudjelovati. Program je za prvenstveno dugotrajno nezaposlene osobe – duže od 24 mjeseca, osobe starije od 45 godina, osobe koje su napustile školovanje, osobe mlađe od 24 godine, žrtve nasilja, bivši štićenici domova za nezbrinutu djecu, liječeni ovisnici, nekvalificirane osobe, korisnici novčane naknade i dr. (Su)finansiranje ograničenog zapošljavanja podrazumijeva osiguravanje najniže neto plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak i pripadajućim obveznim doprinosima u trajanju od jednog (1), dva (2) ili, najviše, tri (3) mjeseca.

Tablica 2. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Javnih radova

ŽUPANIJA	Nezaposlene osobe (31.12.2014.)	70% od 1.400.000,00 prema broju nezaposlenih	30% od 1.400.000,00 linearno	UKUPNO
Unsko-sanska	46.341	115.774,23	42.000,00	157.774,23
Posavska	5.578	13.935,58	42.000,00	55.935,58
Tuzlanska	98.797	246.825,64	42.000,00	288.825,64
Zeničko-dobojska	70.462	176.036,00	42.000,00	218.036,00

Bosansko-podrinjska	3.363	9.083,86	42.000,00	51.083,86
Srednjebosanska	41.804	104.439,40	42.000,00	146.439,40
Hercegovačko-neretvanska	33.818	84.487,88	42.000,00	126.487,88
Zapadnohercegovačka	10.974	27.416,47	42.000,00	69.416,47
Sarajevo	71.415	178.416,89	42.000,00	220.416,89
Hercegbosanska županija	9.440	23.584,06	42.000,00	65.584,06
UKUPNO	392.265	980.000,00	420.000,00	1.400.000,00

Izvor: Federalni zavod

3.2. Program Start up (samozapošljavanje)

U skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba[27], Strategijom jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje u Federaciji BiH, te ciljevima iz Programa rada Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2015. godinu, sačinjen je Program sufinanciranja samozapošljavanja START UP (u daljem tekstu: Program). Za realizaciju Programa predviđena su sredstva u iznosu od 2.640.000 KM. Federalni zavod realizira ovaj Program zajedno sa županijskim službama za zapošljavanje (u daljem tekstu: Služba/službe). Cilj Programa je omogućiti poticaj za najmanje 600 osoba sa evidencije nezaposlenih u Federaciji BiH radi samozapošljavanja i zapošljavanja drugih osoba u novootvorenim poslovnim subjektima. Korisnici sredstava su osobe prijavljene na evidenciju nezaposlenih u Federaciji BiH prije podnošenja prijave na Javni poziv, bez obzira na stupanj obrazovanja i dob, a koja će registrirati i održati registriranu djelatnost u trajanju od najmanje 15 mjeseci. U Programu ne mogu sudjelovati osobe koje su već koristile kreditna ili bespovratna sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda i/ili službi radi pokretanja djelatnosti. Ukoliko aplikant odustane od realizacije svoje poslovne ideje prije potpisivanja ugovora o sufinanciranju samozapošljavanja ili ne dostavi potrebnu dokumentaciju u ostavljenom roku, sredstva će se odobriti sljedećoj osobi sa liste prijavljenih na Javni poziv. Federalni zavod će osobama, kojima se odobre poticajna sredstva, nakon što registriraju djelatnost i otpočnu sa radom mjesečno isplaćivati/refundirati sredstva, u visini iznosa obveznih doprinosa utvrđenih zavisno od djelatnosti, u trajanju od narednih 15 mjeseci i to nakon što korisnik dostavi dokaze o uplati istih. U slučaju zapošljavanja drugih osoba mjesečno će se isplaćivati /refundirati i iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenih

[27]Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08

narednih 6 mjeseci. Pored toga sufinancirat će i neophodni troškovi pokretanja djelatnosti (troškovi registracije, ljekarskog uvjerenja, taksa, opreme/sredstava za rad i sl.) u iznosu od 200 KM, a isplatit će se po izvršenjom pravdanju utrošenih sredstava uz isplatu prvog dijela mjesečne refundacije.

Tablica 3. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Start up

ŽUPANIJA	Nezaposlene osobe (31.12.2014.)	70% od 2.640.000,00 prema broju nezaposlenih	30% od 2.640.000,00 linearno	UKUPNO
Unsko-sanska	46.341	218.317,13	79.200,00	297.517,13
Posavska	5.578	26.278,52	79.200,00	105.478,52
Tuzlanska	98.797	465.442,64	79.200,00	544.642,64
Zeničko-dobojska	70.462	331.953,59	79.200,00	411.153,59
Bosansko-podrinjska	3.363	17.129,56	79.200,00	96.329,56
Srednjebosanska	41.804	196.942,86	79.200,00	276.142,86
Hercegovačko-neretvanska	33.818	159.320,01	79.200,00	238.520,01
Zapadnohercegovačka	10.974	51.699,62	79.200,00	130.899,62
Sarajevo	71.415	336.443,27	79.200,00	415.643,27
Hercegbosanska županija	9.440	44.472,79	79.200,00	123.672,79
UKUPNO	392.265	1.848.000,00	792.000,00	2.640.000,00

Izvor: Federalni zavod

3.3. Program prvo radno iskustvo

U skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba, [28] Strategijom jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje u Federaciji BiH, te ciljevima iz Programa rada Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2015. godinu sačinjen je Program sufinansiranja zapošljavanja i sufinansiranja sticanja prvog radnog iskustva 2015 (u daljem tekstu: Program). Za realizaciju Programa predviđena su sredstva u iznosu od 9.483.744,34 KM (ukupan iznos sredstava za programe: Prvo radno iskustvo, Prilika za sve i Sezonsko zapošljavanje). Federalni zavod realizira ovaj Program

[28]Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08

zajedno sa županijskim službama za zapošljavanje (u daljem tekstu: Služba/službe). Program se realizira s ciljem sufinanciranja zapošljavanja najmanje 4.000 osoba sa evidencije nezaposlenih u Federaciji BiH, posebno cijeneći socijalnu, rodnu i drugu osjetljivost, a radi jačanja njihove konkuretnosti na tržištu rada, sprečavanja dugotrajne nezaposlenosti, očuvanja i unapređenja radnih sposobnosti, te stvaranja uvjeta za jačanje konkurentnosti mladih osoba bez radnog iskustva kroz osposobljavanje za rad u struci i sticanje prvog radnog iskustva. Također, poslodavcima se Programom osigurava radna snaga u skladu sa njihovim potrebama. Korisnici Programa su poslodavci registrirani u Federaciji BiH koji redovno izmiruju obveze po osnovu poreza i doprinosa, te oni koji imaju sa Poreznom upravom Federacije BiH potpisan Sporazum o odgođenom plaćanju duga po osnovu javnih prihoda, kao i oni na koje se odnosi Zakon o financijskoj konsolidaciji. Poslodavcu se neće sufinancirati zapošljavanje nezaposlenih osoba koje je zapošljavao, i ne koristeći sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda ili službi, ali koje je otpustio u posljednjih šest (6) mjeseci prije dana apliciranja na Javni poziv. Također, poslodavcu se neće sufinancirati zapošljavanje nezaposlenih osoba koje je zapošljavao koristeći sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda ili službi, (osim mjere sezonskog zapošljavanja),a koje je otpustio u posljednjih 12 mjeseci prije dana apliciranja na Javni poziv. U Programu ne mogu sudjelovati: poslodavci koji su koristili kreditna ili bespovratna sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda ili službi a nisu ispoštovali obveze u skladu sa zaključenim ugovorima, odnosno nisu zaposlili predviđen broj radnika i ne vraćaju redovno dobivena sredstva, poslodavci koji ne izmiruju redovno obveze po osnovu poreza i doprinosa, poslodavci evidentirani u Registru novčanih kazni zbog duga neplaćenih novčanih kazni i troškova postupka izrečenih radi učinjenog prekršaja jer sa zaposlenikom nije zaključio ugovor o radu - rad na crno. Korisnici Programa su nezaposlene osobe definirane ciljnim grupama, a koje se nalaze na evidenciji službi za zapošljavanje prije dana apliciranja poslodavca na Javni poziv za učešće u realizaciji Programa.

Prvo radno iskustvo 2015-Sticanje prvog radnog iskustva za mlade nezaposlene osobe dobi do 30 godina, te izuzetno osobe dobi do 35 godina – ukoliko su prijavljene na evidenciju nezaposlenih duže od 12 mjeseci, uz zasnivanje radnog odnosa na period od šest mjeseci (osobe sa srednjom stručnom spremom, III i IV stupnja) i 12 mjeseci (osobe za višom – VI stupanj i visokom stručnom spremom – VII stupanj). Cilj ove mjere je da se što većem broju mladih osoba omogući osposobljavanje za rad u struci i stjecanje prvog radnog iskustva u

zvanju za koje su se školovale, te na taj način poboljša njihova konkurentnost i integracija na tržištu rada. Poslodavcu mjesečno isplaćuje/refundira ugovoreni iznos sredstva za protekli mjesec koji obuhvaća: - ukupan iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenika, s tim da je maksimalni osnovni iznos sufinanciranja 501,00 KM, što odgovara iznosu obveznih doprinosa za prosječnu neto plaću u Federaciji BiH za 2014. godinu, prema objavljenom podatku Federalnog zavoda za statistiku i - iznos za sufinanciranje neto plaće u visini od 72,00 KM što odgovara iznosu od 20% najniže neto plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak, na period od šest (6) i dvanaest (12) mjeseci.

Osnovni iznos sufinansiranja za mjere: Prvo radno iskustvo i Prilika za sve, se bez kumulativnog zbrajanja, može povećati za 10%, i to za sljedeće kategorije: žene, osobe sa univerzitetskim priznanjima i nagradama (uvjerenje univerziteta), dugoročno nezaposlene osobe, koje su na evidenciji nezaposlenih prijavljene duže od 12 mjeseci (uvjerenje biroa za zapošljavanje), osobe sa invaliditetom, kao i radno sposobne osobe sa lakom i umjerenom retardacijom (uvjerenje instituta za medicinsko vještačenje), članovi šehidskih porodica ili porodica poginulih branitelja (uvjerenje BIZ-a), djeca nezaposlenih demobilisanih branitelja (uvjerenje BIZ-a), djeca i supružnici osoba s invaliditetom od 60% i više (uvjerenje općine), članovi domaćinstva u kojem ni jedan član nije zaposlen niti ostvaruje penziju (uvjerenje općine i uvjerenje biroa za zapošljavanje), Romi (ovjerena izjava o pripadnosti romskoj nacionalnoj manjini), samohrani roditelji, staratelji i hranitelji i njihova djeca (uvjerenje centra za socijalni rad), roditelji djeteta sa posebnim potrebama (uvjerenje centra za socijalni rad), žrtve nasilja: civilne žrtve rata, žrtve nasilja u porodici i dr. (uvjerenje centra za socijalni rad, MUP-a, suda, te sigurne kuće), liječeni ovisnici (uvjerenje specijalizovane medicinske ustanove, uvjerenje komune), bivši štićenici doma za nezbrinutu djecu (uvjerenje doma za nezbrinutu djecu, uvjerenje centra za socijalni rad). Navedeni iznos poslodavac će koristi za sufinansiranje neto plaće.

Tablica 4. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Prvo radno iskustvo, Prilika za sve i sezonsko zapošljavanje

ŽUPANIJA	Nezaposlene osobe (31.12.2014.)	70% od 2.640.000,00 prema broju nezaposlenih	30% od 2.640.000,00 linearno	Neutrošena sredstava iz 2014	Prekoračen je iz 2014	UKUPNO
Unsko-sanska	46.341	706.140,00	256.170,00	36.450,00		998.760,00
Posavska	5.578	84.997,00	256.170,00	692,41		341.859,41
Tuzlanska	98.797	1.505.460,00	256.170,00	1.125,42		1.762.755,42
Zeničko-dobojska	70.462	1.073.694,00	256.170,00	47.196.00		1.377.060,00
Bosansko-podrinjska	3.363	55.405,00	256.170,00	600.457,00		912.032,88
Srednjebosanska	41.804	637.006,00	256.170,00	174.486,00		1.067.662,00
Hercegovačko-neretvanska	33.818	515.316,00	256.170,00	101.436,00		872.922,00
Zapadnohercegovačka	10.974	167.221,00	256.170,00	0,00	90.530,98	332.860.02
Sarajevo	71.415	1.088.216,00	256.170,00	73430,61		1.417.816.61
Hercegbosanska županija	9.440	143.846,00	256.170,00	0,00		400.016,00
UKUPNO	392.265	5.977.300,00	2.561.700,00	1.035.274,32		9.483.744,34

Izvor: Federalni zavod

3.4. Program Prilika za sve

Zapošljavanje nezaposlenih osoba, bez obzira na radno iskustvo, dob i stupanj obrazovanja, uz zasnivanje radnog odnosa na period od šest mjeseci. Cilj je da se što većem broju nezaposlenih osoba olakša integracija na tržištu rada i spriječi prelazak u dugotrajnu nezaposlenost. Poslodavcu mjesečno isplaćuje/refundira ugovoreni iznos sredstva za protekli mjesec koji obuhvaća: - ukupan iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenika, s tim da je maksimalni osnovni iznos sufinanciranja 501,00 KM, što odgovara iznosu obveznih doprinosa za prosječnu neto plaću u Federaciji BiH za 2014. godinu, prema objavljenom podatku Federalnog zavoda za statistiku i - iznos za sufinanciranje neto plaće u visini od 72,00 KM što odgovara iznosu od 20% najniže neto plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak, na period od šest (6) mjeseci.

3.5. Program sezonskog zapošljavanja

Sufinansiranje sezonskog zapošljavanja, zapošljavanje nezaposlenih osoba bez obzira na stručnu spremu, radno iskustvo i dob, uz zasnivanje radnog odnosa na period do šest mjeseci. Cilj je da se nezaposlenim osobama olakša integracija na tržištu rada i spriječi prelazak u dugotrajnu nezaposlenost, te da se poslodavcima osigura radna snaga u skladu sa njihovim potrebama. Poslodavac sa Zavodom i Službom zaključuje Ugovor o sufinansiranju zapošljavanja određenog broja osoba na period od najduže šest (6) mjeseci. Ugovori o radu koje poslodavac zaključuje pojedinačno sa nezaposlenim osobama u principu se zaključuju višekratno i to od najkraće na jedan (1) do najduže na šest (6) mjeseci u okviru perioda trajanja Ugovora o sufinansiranju zapošljavanja koji poslodavac zaključuje sa Zavodom i Službom. Poslodavcu mjesečno isplaćuje/refundira ugovoreni iznos sredstva za protekli mjesec koji obuhvaća: - ukupan iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenika, s tim da je maksimalni osnovni iznos sufinansiranja 501,00 KM, što odgovara iznosu obveznih doprinosa za prosječnu neto plaću u Federaciji BiH za 2014. godinu, prema objavljenom podatku Federalnog zavoda za statistiku i - iznos za sufinanciranje neto plaće u visini od 72,00 KM što odgovara iznosu od 20% najniže neto plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak, na period od 6 mjeseci.

3.6. Program Vaučer za posao

Sufinansiranje zapošljavanja teško zapošljivih osoba – Vaučer za posao, zapošljavanje 500 nezaposlenih osoba dobi preko 40 godina, bez obzira na radno iskustvo i stupanj obrazovanja, prijavljenih na evidenciju nezaposlenih najmanje 24 mjeseca prije dana apliciranja poslodavca na Javni poziv , uz zasnivanje radnog odnosa na period od šest mjeseci. Za realizaciju Programa predviđena su sredstva u iznosu od 1.461.000,00 KM. Cilj je da se uz pomoć „vaučera“, koji se preuzima u Službi/birou za zapošljavanje, nezaposlena osoba motivira da samostalno traži zaposlenje kod poslodavaca radi integracije na tržištu rada i prekida dugotrajne nezaposlenosti. Način sufinansiranja Programom je predviđeno sufinansiranje troškova obaveznih doprinosa i dijela neto plaće, a sve zavisno od pojedine mjere. Sufinansiranje zapošljavanja teško zapošljivih osoba – Vaučer za posao, Federalni zavod poslodavcu mjesečno u trajanju od šest mjeseci refundira: - iznos od 217,00 KM što odgovara ukupnom iznosu obaveznih doprinosa za najnižu neto plaću u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak i - iznos za sufinansiranje neto plaće u visini od 270,00 KM što

odgovara iznosu od 75% najniže neto plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak. Ukupna vrijednost jednog vaučera je 2.922,00 KM za period od šest (6) mjeseci.

Tablica 5. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Vaučer za posao

ŽUPANIJA	Broj osoba	Sredstva u KM
Unsko-sanska	59	172.398,00
Posavska	7	20.454,00
Tuzlanska	126	368.172,00
Zeničko-dobojska	90	262.980,00
Bosansko-podrinjska	5	14.610,00
Srednjebosanska	53	154.866,00
Hercegovačko-neretvanska	43	125.646,00
Zapadnohercegovačka	14	40.908,00
Sarajevo	91	265.902,00
Hercegbosanska županija	12	35.064,00
UKUPNO	500	1.461.000,00

Izvor: Federalni zavod

3.7. Program sufinanciranja zapošljavanja i samozapošljavanja u oblasti poljoprivrede

U skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba, [29] Strategijom jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje u Federaciji BiH, te ciljevima iz Programa rada Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2015. godinu, Programa novčanih podrški u poljoprivredi i ruralnom razvoju, mjera „Sufinansiranje troškova penzijskog i zdravstvenog osiguranja za registrirane poljoprivredne obrte“ Federalnog ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva i Sporazuma o suradnji Federalnog ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva i Federalnog zavoda za zapošljavanje sačinjen je Program sufinanciranja samozapošljavanja i zapošljavanja u oblasti poljoprivrede 2015 (u daljem tekstu: Program).

Za realizaciju Programa predviđena su sredstva u iznosu od 3.000.000,00 KM koje osiguravaju Federalni zavod za zapošljavanje (u daljem tekstu Zavod) - u iznosu od

[29]Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08

1.500.000,00 KM i Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva (u daljem tekstu Ministarstvo) - u iznosu od 1.500.000,00 KM. Sredstva nisu raspoređena po županijama.

Realizacija Programa provodit će se zajedno sa županijskim službama za zapošljavanje (u daljem tekstu Služba).

Cilj Programa je omogućiti poticaj za osobe sa evidencije nezaposlenih u Federaciji BiH radi samozapošljavanja i zapošljavanja u novoregistriranim i već postojećim poslovnim subjektima (obrtima) u oblasti poljoprivrede.

Ciljna grupa/korisnici sredstava su osobe prijavljene na evidenciju nezaposlenih u Federaciji BiH, te u registar poljoprivrednih gazdinstava i registar klijenata, bez obzira na stupanj obrazovanja i dob, a koja će po odobravanju sredstava registrirati i održati registriranom poljoprivrednu djelatnost u trajanju od najmanje 36 mjeseci i/ili koje će se zaposliti u novoregistriranim ili već postojećim poljoprivrednim obrtima.

U Programu ne mogu sudjelovati nezaposlene osobe koje su već koristila kreditna ili bespovratna sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda i/ili službi radi pokretanja djelatnosti osobe kojim je naložen povrat ostvarene novčane podrške iz Programa Ministarstva.

U Programu ne mogu sudjelovati nezaposlene osobe koje su odjavile poljoprivrednu djelatnost od 02.07.2015.godine.

U Programu ne mogu sudjelovati poslodavci (već postojeći poljoprivredni obrti radi zapošljavanja nezaposlenih osoba) koji su koristili kreditna ili bespovratna sredstva iz poticajnih mjera Federalnog zavoda ili službi a nisu ispoštovali obveze u skladu sa zaključenim ugovorima, odnosno nisu zaposlili predviđen broj radnika i ne vraćaju redovno dobivena sredstva.

Zavod će iz zajedničkih sredstava osobama, kojima se odobre poticajna sredstva, nakon što registriraju poljoprivrednu djelatnost i otpočnu sa radom mjesečno isplaćivati/refundirati poticajna sredstva:

- u visini od 100% iznosa obveznih doprinosa za prvih 12 mjeseci (I godina),
- u visini od 50% iznosa obveznih doprinosa u periodu od 13 do 24 mjeseca (II godina),
- u visini od 50% iznosa obveznih doprinosa u periodu od 25 do 36 mjeseci (III godina),

- u visini od 75% iznosa obveznih doprinosa u II i III godini u slučajevima gdje su aplikanti žene ili mlade osobe dobi do 35 godina.

U slučaju zapošljavanja nezaposlene osobe u novoregistriranim obrtima (najviše jednaosoba po obrtu) mjesečno će se isplaćivati / refundirati i iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenih u trajanju od šest (6) mjeseci.

U slučaju zapošljavanja nezaposlene osobe u već postojećim poljoprivrednim obrtima (najviše jednaosoba po obrtu) mjesečno će se isplaćivati / refundirati i iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenih u trajanju od dvanaest (12) mjeseci.

Pored toga fizičkim osobama tj. novoregistriranim poljoprivrednim obrtima iz sredstava Zavoda sufinansirat će se i neophodni troškovi pokretanja djelatnosti (troškovi registracije, ljekarskog uvjerenja, taksa, opreme/sredstava za rad i sl.) u iznosu od 200 KM, a isplatit će se po izvršenom pravdanju utrošenih sredstava uz isplatu prvog dijela mjesečne refundacije.

U slučaju zapošljavanja nezaposlene osobe kod novoregistrovanih obrta, nakon zaključivanja Ugovora o sufinansiranju samozapošljavanja, a na osnovu dostavljenog Izvještaja Službe o ispunjavanju uvjeta za isplatu, Zavod će isplaćivati/ refundirati iznos obveznih doprinosa na i iz plaće zaposlenih, u skladu sa Zakonom o doprinosima i to u trajanju od šest (6) mjeseci, a sve po dostavljanju Specifikacije uz isplatu plaća zaposlenika u radnom odnosu kod pravnih i fizičkih osoba (Obrazac 2001) ovjerene u Poreznoj upravi FBiH, ovjerene i potpisane platne liste osoba koja se sufinancira, uplatnice za pojedinačne isplate plaća, a u slučaju zbirne uplate plaća, kopije izvoda banke iz kojih je vidljiva isplata pojedinačne plaće za sufinanciranu osobu.

U slučaju raskida ugovora, radi efikasnosti i ekonomičnosti realizacije Programa, sve eventualne izmjene podataka, te obračun i refundaciju do tada opravdanog iznosa sredstava, ugovorne strane prihvaćaju bez posebnih aneksa ovom ugovoru, a uz valjanu dokumentaciju koja opravdava te izmjene.

4. PRIMJER UGOVORA U HERCEGBOSANSKOJ (HB) ŽUPANIJI, PROGRAM PRILIKA ZA SVE

U G O V O R

o sufinansiranju zapošljavanja

UGOVORNE STRANE

1. Federalni zavod za zapošljavanje, (u daljem tekstu: Zavod), koji zastupa direktor Kenan Rešo,
2. Županijski zavod za upošljavanje (u daljem tekstu: Županijski zavod), koju zastupa ravnatelj Anto Omazić, i
3. APS d.o.o. (u daljem tekstu: Poslodavac), kojeg zastupa direktor Ante Perić, adresa Lištanibb 80101 Livno , JIB 4281169690000.

PREDMET UGOVORA

Član 1.

Predmet ovog ugovora su međusobna prava i obaveze ugovornih strana ,u skladu sa Programom sufinansiranja zapošljavanja i sticanja prvog radnog iskustva 2015 – mjera „Prilika za sve 2015.“ (u daljem tekstu Program) usvojenim Odlukom Upravnog odbora Zavoda, broj: 01/1-49-3257/15 od 08.05.2015. godine , a radi zapošljavanja osoba sa evidencije nezaposlenih.

OBAVEZE I PRAVA POSLODAVCA

Član 2.

Poslodavac se obavezuje da, u skladu sa Programom, zaključi Ugovor o radu

-sa 1 nezaposlenom osobom sa SSS spremom, u trajanju od 6 mjeseci čija je mjesečna bruto plaća 548,00 KM.

Član 3.

Nakon što je Županijskom zavodu dostavio potpisanu i pečatom ovjerenu Prijavu na Javni poziv - aplikativni formular i broj računa poslovne banke Poslodavac je dužan, uz potpisane primjerke ovog ugovora, Županijskom zavodu dostaviti: kopiju Ugovora o radu sa osobom karakteristika iz člana 2. ovog ugovora, a koji sadrži sljedeće podatke: JMBG, stepen obrazovanja, stručno zvanje, radno mjesto, dužinu trajanja ugovora i visinu mjesečne bruto plaće, te kopiju Prijave na obavezna osiguranja u Poreznoj upravi Federacije BiH (*Obrazac* JS 3100).

Član 4.

Poslodavac se obavezuje da će, sve do isteka ugovornog odnosa, mjesečno, a najkasnije do kraja mjeseca za protekli mjesec, dostavljati Županijskom zavodu specifikacije plaća ovjerene u Poreznoj upravi Federacije BiH, platne liste za plaću sufinansirane osobe, uplatnice za

pojedinačne isplate plaća, a u slučaju zbirne uplate plaća, kopije izvoda banke iz kojih je vidljiva isplata pojedinačnih plaća za sufinansiranu osobu.

Član 5.

U slučaju nastanka okolnosti odnosno promjena koje mogu uticati na izvršenje ugovornih obaveza, Poslodavac je dužan o tome obavijestiti Županijski zavod odmah, a najkasnije u roku od tri (3) dana od dana nastupanja te okolnosti.

Član 6.

U slučaju raskida ugovora o radu, poslodavac je dužan u roku od tri (3) dana o tome obavijestiti Županijski zavod, s tim da u roku od petnaest (15) dana od dana nastanka okolnosti može za preostali period obaveze zaključiti ugovor o radu sa drugom (zamjenskom) nezaposlenom osobom.

U slučaju zaključivanja ugovora o radu, sa drugom (zamjenskom) nezaposlenom osobom poslodavac je dužan odmah a najkasnije u roku od tri (3) dana od dana zaključenja ugovora dostaviti Županijskom zavodu dokumentaciju iz člana 3. ovog ugovora.

OBAVEZE I PRAVA ŽUPANIJSKOG ZAVODA

Član 7.

Županijski zavod nakon pregleda dostavljene dokumentacije priprema tri (3) primjeraka ugovora i dostavlja Poslodavcu na potpis i ovjeru, uz popratni akt kojim se traži dostavljanje dokumentacije iz člana 3. ovog ugovora.

Po prijemu svih primjeraka potpisanog i ovjerenog Ugovora od Poslodavca, sa validnom pratećom dokumentacijom, Županijski zavod iste potpisuje i ovjerava i dostavlja Zavodu zajedno sa Obrascem PRI 1, koji dostavlja i elektronski, i brojem računa u poslovnoj banci na koji će se sredstva doznačavati. Nakon potpisivanja ugovora i od strane Zavoda, Županijski zavod zadržava jedan (1) primjerka Ugovora, a jedan (1) prosljeđuje Poslodavcu.

Član 8.

Tokom perioda u kojem se vrši isplata ugovorenog iznosa sredstava, a na osnovu dokumentacije koju joj je Poslodavac dužan mjesečno dostavljati, Županijski zavod sačinjava i Zavodu dostavlja Izvještaj o ispunjavanju uvjeta za isplatu (*Obrazac* PRI 2).

Županijski zavod prati realizaciju ugovorenih obaveza, i to: provjerom statusa sufinansirane osobe u evidencijama nezaposlenih i u bazi podataka Porezne uprave Federacije BiH, provjerom dokumentacije koju Poslodavac mjesečno dostavlja radi pravdanja odobrenih sredstava i kontrole poštivanja ugovornih obaveza, a prema potrebi i kontrolom provođenja ugovorenih obaveza kod Poslodavca.

U slučaju da tokom realizacije nastanu eventualne promjene ugovora ili Poslodavac ne izvršava ugovorne obaveze Županijski zavod će o tome pisanim putem obavijestiti Zavod radi poduzimanja odgovarajućih radnji (*Obrazac PRO 1).*

OBAVEZE I PRAVA ZAVODA

Član 9.

Zavod potpisuje i ovjerava sve primjerke Ugovora, te zadržava jedan (1) primjerak, a ostale vraća Županijskom zavodu.

Na osnovu od Županijskog zavoda dostavljenog Izvještaja o ispunjavanju uslova za isplatu (*Obrazac* PRI 2), Zavod isplaćuje/refundira Poslodavcu ugovoreni iznos sredstva za protekli mjesec koji obuhvata:

- iznos od 227,42 KM mjesečno na ime obaveznih doprinosa iz i na plaću zaposlenika, s tim da maksimalni osnovni iznos refundacije iznosi 501,00 KM, odnosno iznos obaveznih doprinosa na prosječnu neto plaću u Federaciji BiH za 2014. godinu, prema objavljenom podatku Federalnog zavoda za statistiku i
- iznos od 72,00 KM na ime sufinansiranja neto plaće, a što odgovara iznosu 20% najniže plaće u Federaciji BiH sa uračunatim porezom na dohodak.

Osnovni iznos sufinansiranja se bez kumulativnog računanja povećava za 10%, i to za kategorije nezaposlenih osoba definirane Programom, a tim iznosom se sufinansira neto plaća.

Zavod isplaćuje/refundira Poslodavcu za protekli mjesec ukupan:

- iznos od po 322,16 KM mjesečno u trajanju od šest (6) mjeseci za 1 osobu/e sa SSS spremom

a što za sve osobe za period trajanja ugovora iznosi 1932,97 KM,

na račun broj: 3381502200579342 kod Uni Credit Bank.

Član 10.

U slučaju nastupanja okolnosti da je sufinansirana osoba privremeno spriječena za rad duže od 42 dana ili koristi porodiljsko odsustvo poslodavcu se za taj period isplaćuje iznos u visini razlike ugovorenog sufinanciranog iznosa, ukoliko je za isti dostavio pravdanje, i iznosa koji se refundira od nadležnog organa, a radi izbjegavanjaeventualne duple naplate sredstava.

Član 11.

U slučaju nezaključivanja ugovora sa drugom (zamjenskom) nezaposlenom osobom obračunati i refundirati će se do tada opravdani iznos sredstava za osobu s kojom je raskinut ugovor o radu, a za eventualne ostale osobe čije se zapošljavanje sufinansira kod tog poslodavca nastavit će se postupanje u skladu sa zaključenim ugovorom.

Član 12.

Zavod prati realizaciju ugovorenih obaveza, i to: provjerom statusa sufinansirane osobe u bazi podataka Porezne uprave Federacije BiH, kontrolom izvještajā Županijskog zavoda, a prema potrebi i kontrolom provođenja ugovorenih obaveza kod Poslodavca.

U slučaju da Poslodavac ne izvršava ugovorne obaveze Zavod poduzima pravne radnje radi raskida ovog ugovora.

ZAVRŠNE ODREDBE

Član 13.

Radi efikasnosti i ekonomičnosti realizacije Programa, sve eventualne izmjene ovog ugovora, a koje se odnose na podatke o nezaposlenim osobama iz člana 2. ovog ugovora, te obračun i refundaciju do tada opravdanog iznosa sredstava za osobu s kojom je raskinut ugovor o radu , ugovorne strane prihvataju bez posebnih anexa ovom ugovoru, a uz validnu dokumentaciju koja opravdava te izmjene, s tim da će se za eventualne ostale osobe čije se zapošljavanje sufinansira nastaviti postupanje skladu sa odredbama ovog ugovora .

Poslodavac je saglasan da njegovi podaci, od uticaja na transparentno upravljanje Programima, budu dostupni javnosti.

Na prava i obaveze ugovornih strana, u dijelu u kojem nisu obuhvaćene ovim ugovorom, primjenju se odredbe Programa i odredbe Zakona o obligacionim odnosima

Ugovorne strane će eventualne sporove proistekle iz ovog ugovora rješavati sporazumno, a ukoliko to nije moguće, sporove će rješavati nadležni sud u Livnu.

Član 14.

Ugovor je sačinjen u tri (3) istovjetna primjerka, od kojih svaka strana zadržava po jedan (1) primjerak[30]

Federalni zavod za zapošljavanje	Županijski zavod za upošljavanje	APS d.o.o.
Direktor	Ravnatelj	Direktor
_____	_____	_____
Broj:	Broj: 923-1/15	Broj:
Datum:	Datum: 07.07.2015.	Datum:

[30]Dokumentacija Županijskog zavoda za upošljavanje Livno

Županijski zavod uz ugovore također u exelu priprema jednu tablicu koju elektronski te potpisanu i ovjerenu dostavlja Federalnom zavodu. U nastavku primjer tablice.

Tablica 6. Primjer program Prilika za sve

Općina	Naziv poslodavca	JIB	Vrsta poslodavca	Djelatnost poslodavca	Broj ugovora o sufinanciranju	Ime i prezime zaposlene osobe	JMBG	Zanimanje	Radno mjesto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Livno	APS d.o.o.	4281169690000	PP	Ostale uslužne dj.	923/15	Slavica Šuker	0907980145021 4	prodavač	prodavač

Stručna sprema	Spol M/Ž	Godine života	Dužina trajanja nezaposlenosti u mj.	Vrsta posebne kategorije nezaposlenih osoba	Osnovni iznos sufinanciranja	Uvećanje osnovnog iznosa za 10% za posebne kategorije	Sufinanciranje plaće 72 KM	Ukupno odobreni mj. Iznos sufinanciranja	Period sufinanciranja
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SSS	Ž	34	111	žena	227,42	22,74	72,00	322,16	6

Izvor: Obrada autora

U tablici su prikazani svi osnovni podaci o poslodavcu i osobi koja se sufinancira. Ukoliko dođe do zamjene osobe ili raskida ugovora mijenja se tablica te se dostavlja Federalnom zavodu u elektronskoj i pisanoj formi.

Jedina razlika između Programa Prvo radno iskustvo i Prilika za sve je ta što je kod Prvog radnog iskustva dodano jos dvije kolone koje se odnose na stručnu spremu mentora i zanimanje.

Što se tiče programa Prilika za sve i Sezonskog zapošljavanja razlika u exel tablicama je ta što kod Sezonskog zapošljavanja nema kolona vrsta posebne kategorije i uvećanje osnovnog iznosa za 10 % .

Kod Programa Vaučer za posao sve kolone su jednake kao kod Programa Prilika za sve. Jedina razlika je u jednoj koloni koja je kod ovoga Programa fiksna i ne mijenja se, a što se odnosi na iznos financiranja koji je 487,00 KM.

5. ZAKLJUČAK

Može se reći da je kriza fenomen koji nikada ne umire. Kriza nastupa tek kada je mediji, državne institucije te grupe ljudi proglase krizom. Zato tijekom krizne situacije posebnu pažnju treba posvetiti komunikaciji sa javnošću, što može zahtjevati više vremena i priprema nego sama kriza. Krize nisu samo pojava u organizaciji i među pojedincima ili grupama česte su međusobne krize ili sukobi, koji su često i posredni uzrok organizacijskih kriza. Kriza je preokret u životu organizacije nekada nas slomi, a nekada pak dobijemo novu šansu za nove i bolje poslovne uspjehe.

Završni rad se bavi promatranjem poticaja zapošljavanja kao ključnog izlaza iz krize i sve većega iseljavanja iz BiH. Nažalost to nekada nije dovoljno. Iz ovoga primjera koji je naveden se može vidjeti da iznosi poticaja i nisu baš veliki, financiraju se samo doprinosi što je za većinu poslodavaca jako malo pa se odlučuju da osobe ipak ne prijavljuju. A poslodavci koji se odluče da prijave osobe pridržavaju se ugovora dok traje, čim istekne vrijeme ugovora odjave osobe iz radnoga odnosa, te većinom traže zapošljavanje nove osobe preko poticaja. Imaju pravo osobu odjaviti čim istekne ugovor jer Federalni zavod nije uvjetovao da moraju osobu zadržati još neko vrijeme nakon što istekne ugovor i također nije uvjetovao da poslodavac može tražiti zapošljavanje osoba sa zavoda, a druge osobe otpuštati. Tako da većina osoba koja se zaposli preko poticaja se ponovo vrati na zavod, te ako su bili u radnom odnosu osam mjeseci ima pravo na novčanu naknadu koju isplaćuje Županijski zavod u iznosu otprilike 330,00 KM. Iz ovoga se može zaključiti da ovi programi zapošljavanja i nisu toliko uspješni, jer se većinom zapošljavaju osobe kratkoročno. Vrlo malo poslodavaca zaposli osobe na neodređeno vrijeme.

Federalni zavod ima lošiju komunikaciju sa Županijskim zavodima, ne konzultiraju se koji su programi potrebni za koju županiju. Ravnatelj Županijskog zavoda u Livnu se stalno zalaže da sredstva koja su raspoređena za našu županiju budu dodjeljena nama na račun i da mi raspisujemo programe koji su potrebni u našoj županiji. Nakada je Federalni zavod tako i postupao, uplaćivao je jedan dio sredstava Županijskom zavodu te smo sami određivali koliko sredstava po kojem programu rasporediti. Dio sredstava koji je pripadao našoj županiji su rapoređena u programe kako je njima odgovaralo. Iako se sredstva potrošena po svakom programu ipak bi bilo bolje da sami odredimo koji program nam je potreban. Primjerice trenutno je bila potražnja za vozačima kamiona kojih nema na evidenciji u našoj županij. Također postoji potražnja za krojačima koji bi radili u manjim salonima u našoj županiji a

kojih također nema na evidenciji. Prije je postojao program prekvalifikacije koji je također imao nedostataka jer su domaći poslodavci dobivali poticaj, a sredstva potrošili u drugoj županiji jer u našoj nije bilo te prekvalifikacije ili je bila skuplja. Tako da opet ni taj program nije bio toliko efiksan jer sredstva nisu potrošena u našoj županiji već drugoj. Ravnatelj želi da dobijemo sredstva za našu županiju za prekvalifikaciju, te da postoji uvjet da sredstva budu potrošena u našoj županiji. Programi koje je imao županijski zavod prije su imali par uvjeta npr., da osoba koja je koristila samozapošljavanje nemože doći na evidenciju zavoda u nekom periodu što nije slučaj od Federalnog programa. Također poslodavci koji su koristili županijski poticaj nisu smjeli otpustiti jednu osobu koja dolazi na evidenciju zavoda i ima pravo na novčanu naknadu, a tražiti zapošljavanje druge osobe sa evidencije, te poslodavci koji su dobili sredstva po jednom programu nisu mogli dobiti sredstva i po nekom drugom programu. Kod Federalnog programa jedan poslodavac može tražiti i dobiti sredstva po svakom programu i za više osoba. Postoji samo par uvjeta koje mora ispuniti da apliciraju na vrijeme dok još ima sredstava za našu županiju, da uredno plaćaju doprinose i da je osoba na evidenciji zavoda.

Veliki nedostatak je upravo međusobna komunikacija koju sam već spomenula. Federalni zavod organizira sastanke u vezi nekog programa kad je on već objavljen, a nekada i puno nakon toga. Radionice i predavanja koje održavamo u vezi programa bi se trebale napraviti prije nego program bude objavljen. Međutim to nažalost nije moguće jer nemamo dovoljno informacija u vezi programa, pa se to održava nakon što program bude objavljen. Tako da se susrećemo sa puno pitanja koja postavljaju stranke na koja nemamo odgovore. Na primjer sada u 2016 je izašao program u drugom mjesecu, a Federalni zavod je tek u osmom mjesecu poslao liste tko je dobio sredstva i tek se ugovori izrađuju. Federalni zavod je naveo na aplikacijskom papiru da su poslodavci imali rok od 60 dana od dana apliciranja da prijave osobu u radni odnos ili registriraju djelatnost. Zbog ovoga su se javili veliki problemi jer poslodavci nisu htjeli prijaviti osobe ili registrirati djelatnost dok ne dobiju povratnu informaciju da su dobili sredstva. Trenutno smo u fazi rješavanja ovoga problema i nadamo se da će biti pozitivan ishod za poslodavce i osobe koje se žele samozaposliti.

LITERATURA

1. Aaker, D. A. (1992). Developing Business Strategies, 3 rd ed., Wiley&Sons, New York
2. Bibeault, B. D., Corporate Tournaround: How Managers Turn Losers Into Winners, Beard Books.
3. Buble, M. i grupa autora (2005) Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija
4. Dokumentacija sa predavanja na Ekonomskom fakultetu u Splitu, predmet Krizni Menadžment
5. Dokumentacija Županijskog zavoda za upošljavanje Livno
6. Filozofijski riječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989.
7. Gilson, C. S. (2001). Creating Value throught Corporate Restructuring, John Wiley&Sons
8. Harrigan, K. R., Porter. M. E. (1983), „End-game Strategies for Declining Industries“, HarvardBusinessReview, July-August
9. Hofer, C.W.(1980) Tornaround Strategies, Journalof Business Strategy, 1. Summer 1980
10. Hofer C. W., Schendel, D.(1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publyshing Company, St Paul, MN.
11. http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/: pristupljeno 01.07.2016
12. http://www.poslovni.hr/vijesti/ekonomska-kriza-ima-dramaticne-posljedice-i-na-psihu-206515; pristupljeno: 08.07.2016.
13. http://www.fzzz.ba; pristupljeno 11.07.2016
14. Krummenacher, A., Krisemnagament, Industrielle Organisation, Zurich, 1981.
15. Narodne novine 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10 i 25/12
16. Osmanagić-Bedenik, Nidžara, Kriza kao šansa, Školska knjiga dd Zagreb, 2007.
17. Pearce, J.A. Robinson, R.B. (2000). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, seventh edition, McGraw-Hill Higher Education
18. Platt, H.D., Principles of Corporate Renewal, The University of Michigan Press
19. Senić; R., Dr Lukić; S., M., Krizni menadžment, Paneuropski univerzitet Apeiron, Banja Luka 2008.
20. Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08
21. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998), i Sutton, G. (2002), TheSix-MonthFix: Adventuresin Rescuing Failing Companies, John Wiley&Sons, New York,

22. Thompson, A.A. Strickland, A.J.(2006). Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, četrnaesto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb
23. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). Strategic Menagment, Cincepts and Cases, Tenth edition, Irvin/McGraw – Hill,

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Kombinirane strategije trensformacije i preokreta

Tablica 2. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Javnih radova

Tablica 3. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Start up

Tablica 4. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Prvo radno iskustvo, Prilika za sve i sezonsko zapošljavanje

Tablica 5. Raspodjela predviđenih sredstava za realizaciju programa Vaučer za posao

Tablica 6. Primjer program Prilika za sve

SAŽETAK

Nema jasnog i jednoznačnog pojmovnog sadržaja termina krize. Kriza je ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili temeljnim vrijednostima i normama socijalnog sistema koja, u uvjetima vremenskog pritiska i vrlo nesigurnih okolnosti zahtijeva donošenje kritičnih odluka. Do krize dolazi kada institucionalne strukture socijalnog sustava dožive relativno jak pad legitimiteta, dok su njene centralne servisne funkcije oslabljene. Ona se ne shvaća kao gotovo stanje (rezultat), već kao proces koji nema jasan početak. Posljedice krize se osjećaju i u budućnosti. Za organizaciju je kriza okruženje u kome ne može normalno djelovati. Kriza ugrožava sposobns tpreživljavanja organizacije, onemogućava ostvarivanje ciljeva. Kad nastupi kriza treba izabrati pravu strategiju koja će iskoristiti sve maximalno u organizaciji.

U procesu privlačenja domaćih poslodavaca Federalni zavod je poput ostalih zavoda u drugim zemaljama pokušao mjerama poticajnih zapošljavanja osigurati suzbijanje rada na crno te sve veće iseljavanje mladih ljudi. Poticajne mjere vezane su za zapošljavanje i samozapošljavanje.

Federalni zavod svake godine financira zapošljavanje osoba koje su na evidenciji zavoda preko raznih poticaja zapošljavanja, kako bi potaknulo poslodavce da prijavljuju osobe u radni odnos.

Ključne riječi: Kriza, krizne strategije i poticaji (programi) zapošljavanja

SUMMARY

There is no clear and unequivocal conceptual content term crisis. The crisis is a serious threat to the basic structures or basic values and norms of social systems which, in terms of time pressure and very uncertain circumstances require making of critical decisions. Until the crisis comes when the institutional structure of the social system experiencing relatively strong decline of legitimacy, while its central service functions are impaired. It is not seen as almost a state (result), but as a process that has no clear beginning. The consequences of the crisis are felt in the future. For the organization of the crisis environment in which can not normally operate. The crisis threatens sposobns tpreživljavanja organizations, preventing achievement of the objectives. When a crisis occurs should choose the right strategy to take advantage of all the maximum of the organization.

In the process to attract local employers Federal Institute is like other institutes in other countries tried measures stimulating employment provide combating undeclared work and increasing emigration of young people. The incentives are tied to employment and self-employment.

The Federal Institute each year funded by the employment of persons who are registered with the Institute through various incentives employment, to encourage employers to register persons in employment.

Keywords: Crisis, crisis strategies and incentives (programs) employment