

**ČASOPIS**

**ET<sup>2</sup>eR - EKONOMIJA, TURIZAM,  
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

**Vol. III, br. 1, 2021.**

**ISSN 2670-8930**



**Veleučilište u Virovitici**

# Impressum

**Nakladnik/Publisher:**

Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied Sciences

**Uredništvo/Editorial Board:**

dr.sc. Oliver Jukić  
Mario Pecimotika, mag.educ.phys.et.inf.  
dr.sc. Dejan Tubić  
mr.sc. Neven Garača  
Ivan Heđi, dipl.ing.  
Mladena Bedeković, univ.spec.oec.  
Željka Kadlec, univ.spec.oec.  
Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.

**Glavni urednik/Editor in chief:**

dr.sc. Oliver Jukić

**Izvršni urednik/Executive Editor:**

Mario Pecimotika, mag.educ.phys.et.inf.

**Lektura/Linguistic Adviser:**

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.

**Tehnički urednik/Technical Editor:**

Mario Pecimotika, mag. educ. phys. et inf.

**Adresa uredništva/Address of the Editorial Board:**

Veleučilište u Virovitici  
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica  
Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**ISSN 2670-8930**

**Naslovnica/Front Page:**

Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied Sciences

**Grafičko oblikovanje/****Graphic Design:**

Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied Sciences

**Godina postavljanja publikacije na mrežu/Year of release:**

2021. godina/Year 2021

**Učestalost izlaženja časopisa/****Publishing frequency:**

Dva puta godišnje/Biannually

## SADRŽAJ

1

**Pleša Puljić, N., Viličnik, I.**

*Razlozi nezaposlenosti diplomiranih studenata i njihove preporuke za unaprjeđenje nastavnog procesa*

10

**Prebeg, D., Vakanjac, D., Bedeković, M.**

*Integrirani sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i društvenom odgovornošću u poduzeću Avon*

19

**Kukić, T.**

*Primjena metoda obračuna zaliha na primjeru poduzeća C.I.A.K.*

26

**Upute autorima**

# ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ PODRUČJA EKONOMIJE I TURIZMA

# Razlozi nezaposlenosti diplomiranih studenata i njihove preporuke za unaprjeđenje nastavnog procesa

Nikolina Pleša Puljić<sup>1</sup>, Iva Viličnik<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, [nikolina.plesa.puljic@vuv.hr](mailto:nikolina.plesa.puljic@vuv.hr)

<sup>2</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, [iva.vilicnik@vuv.hr](mailto:iva.vilicnik@vuv.hr)

## Sažetak

Nezaposlenost mladih predstavlja problem s kojim se suočavaju brojne države pa tako i Republika Hrvatska. U svojim nastojanjima da riješe navedeni problem, vlade poduzimaju razne političke i demografske mjere te visoka učilišta konstantno prilagođavaju studijske programe potrebama tržišta rada. Usprkos svim navedenim mjerama, stope nezaposlenosti mladih i dalje su visoke, a navedeno stanje dodatno je pogoršala i pandemija Covid-19 virusa. Rad ima za cilj istražiti stopu nezaposlenosti diplomiranih studenata koji su studirali na Veleučilištu u Virovitici te otkriti razloge njihove nezaposlenosti. Komparirani su podaci razloga nezaposlenosti ispitanika i njihovih preporuka za usvajanje dodatnih kompetencija koje im nedostaju prilikom zapošljavanja, a koje se mogu pružiti putem nastavnog procesa na visokim učilištima.

## Ključne riječi

nezaposlenost mladih, stavovi studenata, unaprjeđenje nastavnog procesa, visoka učilišta

## Abstract

Youth unemployment is a problem which many countries face, including the Republic of Croatia. In their efforts to solve this problem, governments take various political and demographic measures, and higher education institutions are constantly adapting their study programs to the needs of the labor market. Despite all these measures, youth unemployment rates remain high, and the situation has been further exacerbated by the Covid-19 coronavirus pandemic. The paper aims to analyze the unemployment rate of graduates who studied at Virovitica University of Applied Sciences and to establish the reasons for their unemployment. The data pertaining to the reasons for unemployment of the respondents, and respondents' recommendations for the adoption of additional competencies that they lacked when looking for employment, which can be provided through the teaching process at higher education institutions, are compared

## Keywords

higher education institutions, improving the teaching process, student attitudes, youth unemployment

## 1. UVOD

Za mladu populaciju, prijelaz iz škole na tržište rada predstavlja izazov, pogotovo zato jer je globalna ekomska kriza uzrokovala disbalans na tržištu rada. Mladi su pokretačka snaga svakog društva, ali su se kao takvi istaknuli kao najranjivija skupina u segmentu nezaposlenosti. U Republici Hrvatskoj, stopa nezaposlenosti trostruko je veća od ukupne stope te značajno veća od prosjeka EU. Razlog tome je neusklađenost tržišta rada i obrazovnog sustava, a zabrinjava i rast mlade populacije s visokim stupnjem obrazovanja koja je nezaposlena.

Zabrinjavajuća je visoka stopa mladih koji nisu zaposleni (od 15 do 29 godina) što dodatno ističe lošu poziciju u kojoj se nalaze visokoobrazovani mlađi ljudi. U lijepom periodu svog života kada dolazi vrijeme osamostaljivanja, pronalaska posla te stjecanja iskustva i gradnje karijere, oni se nalaze u teškoj situaciji u kojoj ne pronađe posao ili pripravnštvo. Najbolji model za ublažavanje nezaposlenosti je otvaranje novih radnih mjesta jer se razvio očekivani strah da će se jedna cijela generacija mlade populacije transformirati u „izgubljenu generaciju“ čiji će izgled za dugotrajnije zapošljavanje postati sve manji. Došlo je do toga da raste broj radne snage koja je visokoobrazovana, dok s druge strane dolazi do pada novoprijavljenih radnih mjesta što je posljedica pada gospodarske moći. Cilj ovoga rada usredotočen je na analizu i razloge nezaposlenosti diplomiranih studenata Veleučilišta u Virovitici te njihove preporuke za unaprjeđenje nastavnog procesa.

Rad je podijeljen u pet dijelova. U uvodnom dijelu ukazuje se na tematiku rada, drugi dio opisuje hrvatsko tržište rada te razloge nezaposlenosti mlađih u Republici Hrvatskoj. U trećem dijelu iznose se preporuke za unaprjeđenje nastavnog procesa na visokim učilištima od strane studenata te se opisuje podrška za rani razvoj karijera od strane visokih učilišta. Četvrti dio opisuje analizu istraživanja i obradu podataka te se u petom djelu iznose zaključci rada.

## 1. RAZLOZI NEZAPOLENIH DIPLOMIRANIH STUDENATA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Nezaposlenost visokoobrazovanih osoba predstavlja problem današnjice s obzirom na to da se nakon prvostupanske diplome svi susreću s pitanjem trebaju li nastaviti obrazovanje ili krenuti u potragu za poslom. Prijelaz mlađih u život odraslih je sve složeniji i komplikiraniji proces jer je nezaposlenost mlađih puno veća u odnosu na ostale dobne skupine. U Hrvatskoj, ali i u drugim državama Europe, mlađi se

smatraju kao grupa ljudi u dobi od 15 do 29 godina. Upravo za tu dobu skupinu karakteristično je da su još uvijek uključeni u obrazovni sustav te se ne mogu ubrojiti u radno aktivno stanovništvo (Bilić i Jukić, 2014).

U Hrvatskoj se javlja problem neusklađenosti politike obrazovanja i zapošljavanja, odnosno loše definiranih upisnih kvota u visokom obrazovanju koje posljedično dovode do zasićenosti pojedinih zanimanja na tržištu rada. Sve više mlađih (20-29 godina) stječu diplome nekog od visokih učilišta te svake godine na broj diplomiranih visokoobrazovanih osoba dolazi sve manji broj novootvorenih radnih mjesta sukladnih njihovim kompetencijama. Iz tog je uočljivo da se Hrvatska suočava s velikim problemom neiskorištenog radnog potencijala (Obadić i Majić, 2013).

Veliki razlog za niski rast zaposlenosti u Hrvatskoj, je neprovođenje funkcionalnih promjena u državi. Uništavanje postojećih radnih mjesta poradi stečaja i likvidacije nije pratilo stvaranje nove mogućnosti zapošljavanja u privatnom sektoru te se zbog toga umanjila i mogućnost zapošljavanja mlađih. To je sve posljedica niske stope aktivnosti i neusklađenosti ponude i potražnje za radom (Bejaković i Mrnjavac, 2016).

Shodno tome, Hrvatska ima veliki broj visokoobrazovanih institucija na kojima je moguće steći diplomu ekonomista te je razlog tome veliki broj nezaposlenih osoba najvećim dijelom iz područja ekonomije. U mnogo županija detektiran je previsok broj mlađih s diplomama iz ekonomije i prava u odnosu na potrebe (Obadić i Majić, 2013).

Prema rezultatima europskog istraživanja o zapošljivosti diplomiranih studenata Eurograduate Pilot Survey 2020, Hrvatska je pri dnu ljestvice u EU po broju mlađih koji se zapošljavaju nakon studija. Od osam zemalja u kojima je provedeno istraživanje, nezaposlenost mlađe populacije najveća je u Grčkoj (39,9%), a potom i Hrvatskoj (23,8%). Vremenski rok za zaposlenje je pet godina nakon završetka studija i to tri od pet diplomiranih studenata posjeduje ugovor na neodređeno. Na mogućnost zapošljavanja u struci nakon studija ponajviše utječe tržište rada, studiranje u području STEM-a, poticajno okruženje tijekom studija, prethodno zaposlenje povezano sa studijem te visokoobrazovani roditelji. S obzirom da su plaće u Hrvatskoj niže nego u drugim zemljama, veliki se broj

visokoobrazovanih osoba odlučuje iseljavanje<sup>1</sup>. Na iseljavanje mlađih osoba i nezadovoljstvo prihodima uglavnom utječe: tržište rada u pojedinoj državi, zaposlenje koje nije u skladu sa stečenom kvalifikacijom, spol (diplomirane studentice u projektu zarađuju manje) (Knez, 2020). Sukladno tome, dugotrajna nezaposlenost može imati nepovoljne posljedice na mlade koji mogu izgubiti vjeru u vlastite sposobnosti i stručnost te razviti psihičke probleme kojima je uzrok neiskorištenog znanja i vještina i potencijalno niža zarada, pri čemu se mlađi osjećaju socijalno isključeni iz sustava, tržišta rada i društva općenito (Koller-Trbović i sur., 2009).

Najveći broj diplomiranih osoba u Hrvatskoj zaposlen je putem mjere stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa. Nakon toga slijedi prvo zaposlenje stečeno ugovorom o radu na određeno vrijeme koje može potrajati godinama, a zatim ugovorom o radu na neodređeno vrijeme, koje je u dosta slučajeva vrlo rijetko. Veliki udio visoko obrazovanih osoba smatra da se za prvo radno mjesto zahtjeva veća razina kompetencija u odnosu na ona znanja i vještine koje su stekli tijekom studiranja (Pažur Anićić i sur., 2018).

Iako ekonomisti kao razlog nezaposlenosti navode trom i zastarjeli obrazovni sustav, sveučilišta uvjeravaju da su ključni problemi nerazvijeno tržište rada, niski osobni dohoci i demotivirajući radni uvjeti. Jako je bitna kvalitetna stručna praksa te su zato brojna visoka učilišta krenula u tom smjeru da uspostavljaju multilateralnu suradnju s poduzećima i institucijama koje studentima omogućavaju razvoj, unaprjeđenje i provedbu kvalitetne stručne prakse. Iako se javlja problem što su gospodarstva i javni sektor nedovoljno razvijeni i sposobni da apsorbiraju tek diplomirane studente, s druge strane, pitanje je koliko sveučilišta i visoka učilišta svojim programima odgovaraju potrebama društva.

Smatra se kako bi stopa zaposlenih bila viša kada bi visoka učilišta povećavala kvote za deficitarna zanimanja, tj. kada bi svoje studijske programe redovito razvijali i pratili društvene potrebe, tržište rada te kompetencije koje bi u budućnosti trebali imati diplomirani studenti, a smanjivali one profile kojih ima na zavodu za zapošljavanje (Lilek, 2019).

U Republici Hrvatskoj zahtjev za izvođenje novog studijskog programa potrebno je podnijeti najmanje godinu dana prije početka akademске godine u kojoj

namjerava započeti njegovo izvođenje<sup>2</sup>. Primjerice, na Veleučilištu u Virovitici vrijeme koje protekne od zahtjeva za pokretanje postupka ishođenja dopusnice pa do njezinog izdavanja u prosjeku je pet i pol mjeseci<sup>3</sup>. Upravo zbog stalnih promjena na tržištu rada mnoge visokoškolske institucije prilagođavaju i već postojeće studijske programe potrebama tržišta, što ukazuje na nastojanje smanjenja nezaposlenosti diplomiranih studenata.

Isto tako, aktualan ključan problem nezaposlenosti je Covid-19 kriza koja je obilježila cijelu generaciju, smanjila izglede za zapošljavanje mlađih te stopa nezaposlenosti mlađih u EU raste iz dana u dan. Sukladno tome, Europska komisija je u srpnju 2020. predložila „Potporu za zapošljavanje mlađih – lakši prelazak u svijet rada za novu generaciju“<sup>4</sup>.

„Paket potpore za zapošljavanje mlađih ima četiri dijela:

- Jačanje jamstva za mlađe
- Strukovno obrazovanje i osposobljavanje otporno na promjene u budućnosti
- Novi poticaj za naukovanje
- Dodatne mjere potpore za zapošljavanje mlađih“<sup>4</sup>

Može se ustanoviti kako je na hrvatskom tržištu rada ekomska kriza ostavila svoj trag pa se baš zbog toga provode se brojne mjere aktivnih politika zapošljavanja te se sve većom angažiranošću (HZZ-a, Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Ministarstva rada i mirovinskog osiguranja) pridonosi usklađenosti ponude i potražnje za visokoobrazovanom radnom snagom (Obadić i Majić, 2013).

## 2. PREPORUKE ZA UNAPRIJEĐENJE NASTAVNOG PROCESA NA VISOKIM UČILIŠTIMA

Najveći broj nedostataka u obrazovnom sustavu proizlazi iz manjka suradnje među institucijama. Obrazovna politika važna je za uspostavu konkurentnog gospodarstva i mora biti u skladu s ekonomskom politikom kako ne bi zaostala. U današnje vrijeme, kada razvitak značajno ovisi o znanju i kompetencijama mlađih osoba, javlja se potreba za još boljim povezivanjem obrazovnih zajednica, poslovnih zajednica i države. Iz te suradnje razvili bi se kadrovi za nova radna mjesta. Mlađi bi se pripremili za izazove

<sup>1</sup> Publications Office of the EU, [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51f88c2e-a671-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-en, \(3.3.2021.\)](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51f88c2e-a671-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-en, (3.3.2021.))

<sup>2</sup> Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [https://www.avzo.hr/images/stories/novosti/Postupak\\_inicijlane\\_2021.pdf](https://www.avzo.hr/images/stories/novosti/Postupak_inicijlane_2021.pdf) (13.05.2021.)

<sup>3</sup> Prospekt je izračunat uvidom u sve javno raspoložive dopusnice koje posjeduje Veleučilište u Virovitici, <https://vsmti.hr/o-visokoj-skoli/dokumenti/akti-visoke-skole/temeljni-akti/dopusnice/> (13.05.2021.)

<sup>4</sup> Europski parlament, <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200709STO83004/covid-19-kako-eu-zeli-sprjeciti-nezaposlenost-mlađih> (4.3.2021.)

koji ih čekaju na tržištu rada, uložilo bi se u obrazovni sustav te programe pripravnosti kao jedno od mogućih rješenja u vezi nezaposlenosti (Bilić i Jukić, 2014).

Diplomirani studenti navode kako se na malom broju visokih učilišta nudi služba za podršku studentima i karijerni razvoj, ali da postoji određen broj nastavnika, studentskih organizacija i sl. koji povremeno organiziraju aktivnosti vezane uz razvoj karijere. Neki studenti nikada nisu imali priliku koristiti se tim uslugama službe za razvoj karijere, a onda kada su slučajno i imali, mali broj studenata se koristio službom tijekom studija zbog manjka motiviranosti. Usluge koje su se najviše nudile studentima su: pomoć u upravljanju osobnim planom razvoja karijere, individualno savjetovanje o karijeri i podrška u osnivanju vlastitog poslovnog pothvata. Isto tako, najčešća usluga odnosila se na davanje informacija u vezi stipendija. Ostale usluge koje su među manje zastupljenijima i koje se nisu redovito održavale su: uspostava kontakta s potencijalnim poslodavcima, gostujuća predavanja, upoznavanje s karijernim mogućnostima nakon studiranja te učestvovanje na danima karijere. Usluga kojom su se studenti u najmanjoj mjeri koristili su gostujuća predavanja održana od strane poslodavaca iz struke. Baš zbog tih razloga studenti navode kako bi im bilo korisno da im netko pomogne u pripremi životopisa i motivacijskog pisma, da sudjeluju na danima karijere i tako ostvaruju kontakt s potencijalnim budućim poslodavcima. Isto tako, ističu želju za angažmanom na praktičnim projektima u suradnji s poslodavcima te dobivanje informacija u vezi stipendiranja (Pažur Anićić i sur., 2018).

Republika Hrvatska prepoznata je kao jedna od članica EU u kojoj nije tako često evidentirano postojanje karijernih centara na visokim učilištima. Iz tog razloga pronalazak posla putem karijernog centra u visokoškolskim institucijama najmanje je zastupljena strategija u pronalasku radnog mjeseta. Studenti smatraju kako bi se trebao potaknuti rast broja karijernih centara i usluga koje pružaju na svim visoko obrazovnim institucijama u Hrvatskoj. Istimu da bi bilo korisno organizirati i provoditi razne radionice profesionalnog usmjeravanja i zapošljavati odgovarajući profil djelatnika koji bi studentima pomagali u detektiranju obrazovnih ciljeva i razvijanju vještina koje su nužne na tržištu rada. Studenti ukazuju na to kako su na radnom mjestu potrebne generičke i digitalne kompetencije u znatno većoj mjeri nego što ih stječu studiranjem. Prema tome, unutar redovne nastave i izvannastavnih aktivnosti treba dati priliku studentima da stječu kompetencije šireg spektra posebice onih kompetencija za koje oni smatraju da im

nedostaju. Navedeno se može postići ukoliko se studenti potaknu da sudjeluju u dodatnim aktivnostima te primjenom inovativnih metoda u nastavi kao što su učenje temeljeno na rješavanju problema, učenje koje se temelji na radu i slično. Također, posebni značaj treba se staviti na projektne aktivnosti koje se izvode suradnjom s poslodavcima (Pažur Anićić i sur., 2018).

Isto tako, smatramu kako bi trebali više raditi u timu putem kojeg bi do izražaja došla sposobnost integracije znanja i iskustva za buduću karijeru. U timu bi željeli sudjelovati s kompetentnim stručnjacima koji će ih naučiti učinkovitije rješavati probleme i izvoditi složenije zadatke za realizaciju poduzetničkih projekata. U suradnji s poduzetnicima i budućim poslodavcima stekli bi visoku motivaciju, samopouzdanje, upornost i znatiželju za suradnički rad jer bi brzo učili jedni od drugih što je izvrstan stimulator studentske aktivnosti. Najvažnije bi im bilo ispunjenje realnog zadatka, tj. situacije iz svakodnevnog života, spajanje teorije sa praksom te suradnički rad. Tako bi se u konačnici više pripremili za ulazak u poslovni svijet (Cigan i Šlogar, 2012).

Suradničko učenje pokazalo se kao jedna od uspješnih metoda poučavanja na svim razinama obrazovanja. Ono je usmjereni na rješavanje problema, odnosno nastoji se naučiti učenike kako odbaciti nevažne informacije te primijeniti i integrirati interdisciplinarno znanje uz razvijanje kritičkog mišljenja (Peko i sur., 2014, prema: Čelik, 2019). Brojni istraživači (Johnson i Johnson, 1989; Sharan, 1980.; Slavin 1990) još su davno ustanovili da suradničko učenje ili učenje u timu povećava postignuća studenata, njihovu produktivnost te prijenos znanja i motivacije. Nerijetko se događa da u timu studenata uviјek dolaze do izražaja oni bolji studenti koji motiviraju slabije studente koji bi tijekom individualnih aktivnosti kasnili sa zadacima ili ih možda ne bi ispunili (Felder i Brent, 2009). Navedeno i danas potvrđuju istraživači (Azizan i sur., 2017) ističući da je cilj suradničkog učenja poticanje aktivnog učenja putem različitih grupnih zadataka. Takvim učenjem članovi tima rade zajedničkim snagama na ostvarenju zacrtanog cilja i time razvijaju suradničke odnose i osobne sposobnosti učenja. Osim toga, suradničkim učenjem preusmjerava se aktivnost s učitelja na učenika te se na taj način razvijaju socijalne vještine učenika i stvara poticajno ozračje za učenje (Pejić Papak i Mohorić, 2019) koje je imperativ školskog uspjeha, a njegova primjena izravno utječe na međuljudske odnose (Koludrović i sur., 2016). Bitno je naglasiti da se u suradničkom učenju neuspjeh ne tretira kao gubitak već kao poticaj za danje učenje (Čelik, 2019).

Edukacije za kojima su studenti izrazili potrebu odnose se najviše na individualni i grupni rad s naglaskom na praktičnu nastavu i praksi kako bi stegli određene kompetencije koje poslodavci smatraju najbitnijima a ne uče se u teoriji. Isto tako htjeli bi razviti vještine za vlastito upravljanje karijerom, služiti se informacijama o mogućnostima na tržištu rada, poslovnim modelom za profesionalno usmjeravanje te razviti znanja služeći se raznim poslovnim programima i sučeljima. Iskazali su i potrebu za produbljivanjem partnerskih odnosa s drugim dionicima u sustavu kako radi razmjene dobrih praksi i mobilnosti tako i zbog razumijevanja politika i sustava u obrazovanju te suradnje s drugim visokim učilištima u Hrvatskoj i inozemstvu<sup>5</sup>. Ukoliko promatramo studente ekonomskog usmjerjenja možemo vidjeti primjere dobre poslovne prakse u svijetu, ali i Republici Hrvatskoj koji se tiču osnivanja studentskih poduzetničkih inkubatora. Ovaj model nastavnog procesa pruža studentima stimulaciju, edukaciju i inkubaciju poslovnog pothvata te u konačnici samozapošljavanje po završetku studija. Studentski poduzetnički inkubatori imaju gotovo sve karakteristike kao i poslovni inkubatori, samo što su njihovi korisnici isključivo studenti i studentska poduzeća (Šimunković i sur. 2019).

Može se ustanoviti, kako učinkoviti tip nastave omogućuje studentima da budu aktivni u diskusiji, pisanju, čitanju, obradi studije slučaja, istraživanju te na taj način stječu kompetencije kojima pomiču granice vlastite analize, sinteze i evaluacije (Bonwell i Eison, 1991).

### 3. ISTRAŽIVANJE O NEZAPOLENOSTI DIPLOMIRNIH STUDENATA I NJIHOVE PREPORUKE ZA UNAPRIJEĐENJE NASTAVNOG PROCESA

Istraživački dio rada temelji se na dostupnoj Analizi zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020. na Veleučilištu u Virovitici<sup>6</sup>. Istraživanje je provedeno u okviru Strateškog cilja 1: Kontinuirano unaprijeđivanje nastavnog procesa. Autori rada sudjelovali su u kreiranju, provođenju i interpretiranju rezultata istraživanja što se može potvrditi uvidom u Izvještaj o istraživanju u kojem su navedeni kao članovi tima provedbe Analize zapošljivosti. Cilj ovog rada je analiza nezaposlenosti diplomiranih studenata

Veleučilišta u Virovitici te detekcija razloga njihove nezaposlenosti. Ispitanicima je tijekom istraživanja pružena i mogućnost da izraze vlastite stavove i preporuke o potrebnim znanjima i vještinama koje imaju, ali i one koje im nedostaju i koče njihovo zapošljavanje. Svrha rada je analiza dostupnog istraživanja te davanje preporuka za poboljšanje i prilagođavanje nastavnog procesa s potrebama diplomiranih studenata.

#### 4.1. Rezultati istraživanja

Spomenuto istraživanje provedeno je tijekom zimskog semestra akademske godine 2020./2021 na Veleučilištu u Virovitici. Odabrana je izravna telefonska metoda anketiranja. Istraživanje je provedeno na slučajnom, prigodnom uzorku od 84 ispitanika. Istraživanje je provedeno na 83,2% ukupnog uzorka s obzirom da je od ukupnog broja studenata (101) koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020. njih 84 pristupilo anketiranju. Temeljno ograničenje istraživanja povezano je s nedostatkom motivacije ispitanika za pristupanje anketnom upitniku te nedovoljnom zainteresiranošću za popunjavanje istoga. Prvi dio prikaza rezultata istraživanja odnosi se na socio-demografske podatke, nakon čega je analizirana nezaposlenost ispitanika kao i razlozi te nezaposlenosti, dok su na kraju prikazani i analizirani podaci o stečenim znanjima i vještinama, ali i onim kompetencijama koje studenti nisu usvojili, a smatraju da su one ključne za njihovo zapošljavanje. U nastavku su prikazani demografski podaci ispitanika.

TABLICA 1: DEMOGRAFSKI PODACI ISPITANIKA

		BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK
SPOL	Žensko	55	65,48%
	Muško	29	28,57%
DOB	20-25	68	80,95%
	25-30	11	13,10%
	30-35	3	3,57%
	35-55	2	2,38%

Izvor: Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 4.

Žene u ovom istraživanju čine 65,48 % ispitanika, dok je samo 28,75% muškaraca. Ukoliko se promatra dob ispitanika, može se ustanoviti da najveći broj ispitanika (80,95%) ima od 20 do 25 godina, zatim

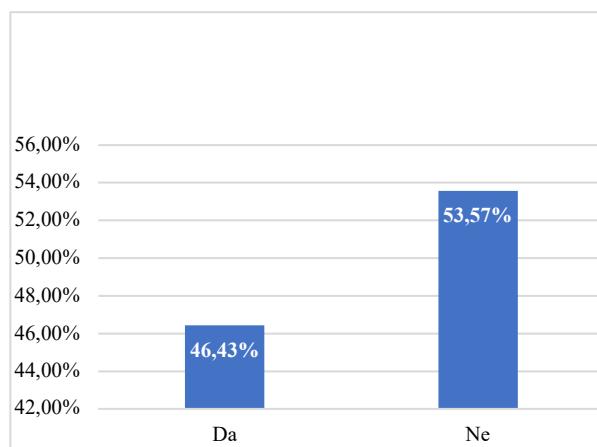
<sup>5</sup>Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Izvjestaj\\_o\\_provedenoj\\_anketi\\_Karijerni\\_centri.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Izvjestaj_o_provedenoj_anketi_Karijerni_centri.pdf) (8.3.2021.)

<sup>7</sup>Analiza zapošljivosti Veleučilišta u Virovitici dostupna na: <https://vsmti.hr/wp-content/uploads/2021/03/Izvje%C5%A1taj-istra%C5%BEivanja-o-zapo%C5%A1ljivosti-studenta-VUV.pdf> (25.3.2021.)

13,10% ispitanika ima od 25 do 30 godina, a znatno manji postotak zauzimaju ispitanici koji su stariji od 30 godina. Ispitanici dolaze iz različitih županija. Najznačajnije županije iz kojih dolaze ispitanici odnose se na: Koprivničko-križevačku-županiju (10), Bjelovarsko-bilogorsku (12), Osječko-baranjsku (14) te Virovitičko-podravsku (43).

Visoka nezaposlenost mlađih, niske stope zaposlenosti, visoke stope mlađih koji se ne obrazuju i ne oposobljavaju, samo su neki od problema koji dodatno opterećuju prijelaz mlađe populacije s visokih učilišta na tržište rada. Također, manja je vjerojatnost da će mlade osobe s ograničenim radnim iskustvom pronaći posao. Iz tog razloga, analizirano je kolika je zaposlenost studenata koji su završili preddiplomski i diplomski studij, što se može vidjeti na *Grafičkom prikazu 1*.

**GRAFIČKI PRIKAZ 1: UKUPNA ZAPOSLENOST ISPITANIKANAKON ZAVRŠETKA STUDIJA**



Izvor: Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 6.

Rezultati ankete pokazuju kako 53,57% ispitanika nije pronašlo posao, dok se njih 46,43% zaposlilo. Ove podatke nužno je kategorizirati i prema razini preddiplomskog i diplomskog studija kako bih se uvidjele razlike u zapošljivosti u ta dva segmenta. Navedena struktura prikazana je u *Tablici 2*.

**TABLICA 2: UKUPNA ZAPOSLENOST PREMA PREDDIPLOMSKOM I DIPLOMSKOM STUDIJU**

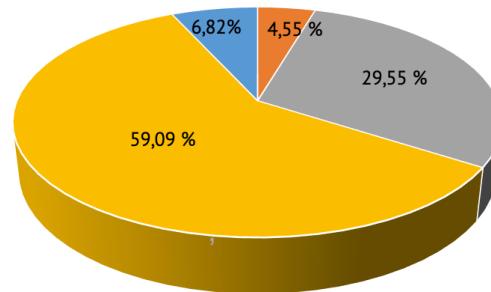
STUDIJ	BROJ ISPITANIKA	BROJ ZAPOSLENIH ISPITANIKA	POSTOTAK ZAPOSLENIH ISPITANIKA
Preddiplomski studij	54	17	43,59%
Diplomski studij	30	22	56,41%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 7.

Unatoč tome što većina ispitanika dolazi sa preddiplomskog studija, može se ustanoviti da je broj ispitanika koji su se zaposlili veći na diplomskoj razini. Što u postotcima iznosi to da 43,59% zaposlenih ispitanika čine studenti preddiplomskog studija, dok njih 56,41% čine studenti diplomskog studija. Ovi podaci svjedoče da je manja zaposlenost studenata ukoliko završe samo preddiplomski studij u odnosu na one studente koji završe i diplomski studij.

Sljedeće pitanje, bilo je otvoreno – zatvorenog tipa gdje su ispitanicima bila ponuđena tri odgovora (koja predstavljaju najčešće razloge nezaposlenosti), dok je na kraju ostavljena i mogućnost otvorenog odgovora. Ovo pitanje postavljeno je sa svrhom ključne kategorizacije ispitanika prema razlozima nezaposlenosti što je i prikazano u *Grafičkom prikazu 2*.

**GRAFIČKI PRIKAZ 2: RAZLOZI NEZAPOSLENOSTI**



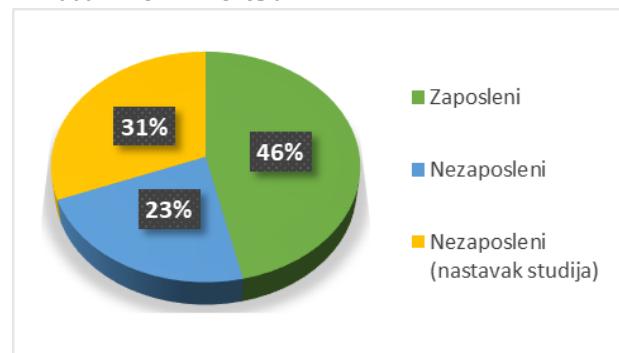
- Tražila/o sam posao, ali nije bilo raspisanih natječaja na kojima bi se tražila moja stručna spremna
- Prijavljivala/o sam se na natječaje, ali posao nisam dobila/o zbog nedostatka radnog iskustva traženog u natječaju
- Nastavila/o sam studiranje na višoj razini
- ostali razlozi

Izvor: Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 10.

Značajan razlog nezaposlenosti za 29,55% ispitanika predstavlja nedostatak radnog iskustva koje je bilo traženo u natječajima, dok je glavni razlog nezaposlenosti u ovom istraživanju nastavak studija na višoj razini. Štoviše, 59,09% ispitanika nastavilo je svoj studij. Iz ovoga se može ustanoviti da je danas prioritetno imati radno iskustvo prilikom zapošljavanja, a što će se utvrditi u nastavku ovoga rada.

Svrha prethodnog pitanja bila je izdvojiti one studente koji su nastavili svoje obrazovanje kako bi se korigirala ukupna nezaposlenost ispitanika (koja je prikazana u *Grafičkom prikazu 3*) s obzirom da se razlog nastavka studija može smatrati „opravdanom“ nezaposlenosti.

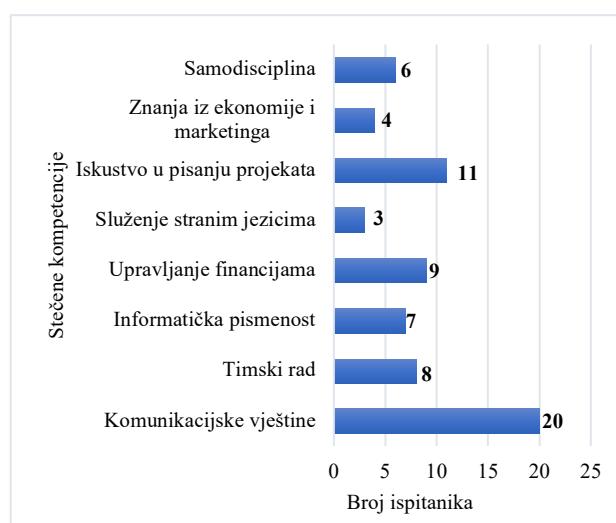
**GRAFIČKI PRIKAZ 3: UKUPNA NEZAPOSLENOST KORIGIRANA RAZLOGOM NASTAVKA STUDIJA**



Izvor: Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 10.

Ukoliko ukupnoj nezaposlenosti pridružimo ključni razlog nezaposlenosti – nastavak studija, tada se može ustanoviti da ukupna nezaposlenost iznosi samo 23% u odnosu na prvotnu interpretaciju iz *Grafičkog prikaza 1.* koja je iznosila 53,57%. S obzirom da se taj dio ispitanika, njih 31% nalazi izvan radne snage zbog nastavka školovanja, stopa nezaposlenosti je opravданo korigirana. U nastavku je svim ispitanicima (ukupno 84) bilo ponuđeno otvoreno pitanje unutar kojega su mogli iznijeti svoje stavove o procjeni stečenih znanja i vještina za koje smatraju da su ih stekli tijekom studiranja na Veleučilištu u Virovitici. Na navedeno pitanje je odgovorilo 68 ispitanika, dok drugi nisu željeli izrazili svoje stavove. Nakon dobivene liste odgovora, potrebno je bilo napraviti kategorizaciju prema ključnim riječima i učestalosti ponavljanja istih odgovora. Vodeći se tim načelom, u *Grafičkom prikazu 4* može se vidjeti zastupljenost najčešćih odgovora ispitanika.

**GRAFIČKI PRIKAZ 4: STAVOVI ISPITANIKA O STEČENIM ZNANJIMA I VJEŠTINAMA**



Izvor: Prilagođeno prema Analizi zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 16.

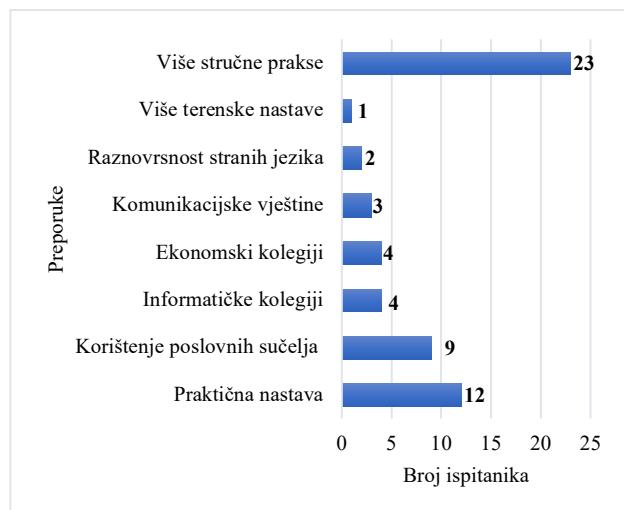
Ustanovljeno je da se od svih prikazanih znanja i vještina najviše ističu komunikacijske vještine, iskustvo u pisanju projekata, upravljanje financijama i timski rad, dok su ostale kompetencije slabije zastupljene. Najveći broj ispitanika (20) ističe stečene komunikacijske vještine koje su usvajali putem prezentacija, diskusija i drugih aktivnosti u nastavnom procesu. Slijede ih kompetencije u pisanju projekata za koje se izjasnilo 11 ispitanika, a koje su usavršavali kroz pisanje poslovnih planova, marketing planova, financijskih planova i sličnih aktivnosti. Zatim slijede stečena znanja iz područja upravljanja financijama (9 ispitanika). Financijska znanja i vještine ispitanici su usvojili putem kolegija koji obuhvaćaju gradivo financijskog planiranja i upravljanja financijama, a što im se pokazalo korisnim na radnom mjestu, ali i u upravljanju osobnim financijama. Isto tako, i vještinu rada u timu ispitanici (8) učestalo navode kao jednu od stečenih kompetencija. Nešto manju zastupljenost imaju znanja i vještine iz područja informatičke pismenosti, znanja iz ekonomije i marketinga te znanja stranih jezika.

Dobivenim informacijama mogu se ustanoviti ona znanja i vještine koje studenti uspješno stječu tijekom studija na Veleučilištu u Virovitici, no u nastavku je potrebno ustanoviti koja znanja i vještine nisu stekli, odnosno koje su njihove preporuke za poboljšanje.

Iz tog razloga, ispitanicima (ukupno 84) je pružena mogućnost da putem otvorenog pitanja izraze svoje stavove i prijedloge o dodatnim kompetencijama za koje smatraju da bi se trebala posvetiti dodatna pažnja

u nastavnom procesu. Na navedeno pitanje odgovorilo je 58 ispitanika, dok ostali nisu imali preporuku za poboljšanje. Lista odgovora kategorizirana je prema ključnim riječima te se u *Grafičkom prikazu 5.* može vidjeti zastupljenost najčešćih odgovora.

**GRAFIČKI PRIKAZ 5: PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE NASTAVNOG PROCESA**



Izvor: *Prilagođeno prema Analizi zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, str. 17.*

Manji broj ispitanika (9) ukazuje da postoji potreba za korištenjem poslovnih sučelja (računovodstveni sustavi, sučelja za programiranje i dr.) u nastavi. Isto tako, 12 ispitanika ističu potrebu za većom zastupljenosti praktične nastave, odnosno iznošenje praktičnih primjera u nastavi te konkretna primjena prakse kao što je pisanje poslovnih planova, financijskih planova, marketing planova, projekata i sličnih aktivnosti. Shodno tome, najznačajnija preporuka za poboljšanje nastavnog procesa odnosi se na više stručne prakse (koju bi studenti obavljali u raznim poduzećima) za što se izjasnilo 23 ispitanika.

#### 4.2. Rasprava i prijedlozi za daljnja istraživanja

U istraživanju koje je provedeno ustanovljeno je da je stopa zaposlenosti diplomiranih studenata veća od stope nezaposlenosti što je zadovoljavajući rezultat s obzirom na situaciju u državi koja je nastala poradi pandemije COVID-19 virusa i pada gospodarske moći.

Nadalje, ustanovljeni su najčešći razlozi nezaposlenosti diplomiranih studenata od kojih se u najvećem postotku ističu nastavak studiranja i nedostatak radnog iskustva. S obzirom na utvrđene rezultate ključno je bilo istražiti stečene kompetencije

te one kompetencije koje tijekom studija nisu stečene i ograničavaju ispitanike u njihovom zapošljavanju. Od stečenih znanja i vještina studenti najčešće navode: komunikacijske kompetencije, vještine u pisanju radova i projekata, upravljanje financijama, rad u timu, informatičku pismenost, samodisciplinu, znanja iz ekonomije i marketinga te služenje stranim jezicima.

S druge strane, kompetencije koje ispitanici smatraju da ih nisu stekli tijekom studija, a da su im potrebne za zapošljavanje najviše se odnose na: više stručne prakse, usmjereno na praktičnu nastavu i korištenje poslovnih sučelja. Iz navedenog, može se zaključiti da su praksa, praktična nastava i radno iskustvo ključni u rješavanju problema nezaposlenosti. Tome svjedoči i *Grafički prikaz 2* gdje je prikazano da 29,55% ispitanika navodi nedostatak radnog iskustva kao razlog nezaposlenosti. Shodno tome, primarni cilj u smanjenju nezaposlenosti diplomiranih studenata trebao bi biti usmjeren na većuzastupljenost praktične nastave, stručne prakse i omogućiti studentima stjecanje prvog radnog iskustva, a što potvrđuju dobiveni podaci ali i preporuke ispitanika.

Buduća istraživanja slične problematike treba provesti na većem broju ispitanika radi dobivanja detaljnijih saznanja o razlozima nezaposlenosti mladih te podudaranju tih razloga sa njihovim preporukama za oboljšanje nastavnih procesa. Rezultate dobivene takvim istraživanjem bilo bi korisno komparirati sa sličnim istraživanjima u drugim zemljama u kojima postoje isti ili slični problemi nezaposlenosti mladih.

#### 5. ZAKLJUČAK

Nezaposlenost mladih u Republici Hrvatskoj, ali i u svijetu stalna je tema u društvu te se raznim mjerama nastoji riješiti navedeni problem. Međutim, da bi se navedeni problem riješio potrebno je ispitati stavove onih koji su nositelji tog problema, u ovom slučaju diplomirani studenti Veleučilišta u Virovitici. Stoga je u radu prikazana struktura nezaposlenosti mladih u Republici Hrvatskoj te je u konačnici istražena i stopa nezaposlenosti diplomiranih studenata na Veleučilištu u Virovitici. Iznijeta su i dosadašnja istraživanja o preporukama za poboljšanje nastavnog procesa na visokim učilištima te su sukladno tome u istraživačkom djelu rada ustanovljene preporuke i samih studenata kao nositelja problema nezaposlenosti.

Analizom istraživanja uočena su podudaranja u razlozima nezaposlenosti sa preporukama studenata za poboljšanje nastavnog procesa. Uočeno je da je nedostatak radnog iskustva kao najčešći razlog nezaposlenosti ujedno najčešće navođen i kao

preporuka za poboljšanje nastavnog procesa. Odnosno, potrebna je veća usredotočenost na praktično znanje u nastavi što uključuje korištenje poslovnih sučelja kao što su ona za programiranje te računovodstveni sustavi. Usprkos tehnološkom razvitu, studenti i dalje računovodstvene postupke izvode na papiru dok se u praksi prvi put susreću sa računovodstvenim programima. Shodno tome, zaključuju da bi se takvi kolegiji, koji u praksi zahtijevaju upotrebu poslovnih sučelja, trebali koristiti i u nastavnom procesu. U konačnici, zaključuju da je potrebno i više sati stručne prakse koju studenti inače obavljaju na kraju završne godine studija kako bih kroz taj dio nastavnog procesa stekli što više radnog iskustva kod poslodavaca.

## LITERATURA

- [1] Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Postupak\\_inicijalne\\_2021.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Postupak_inicijalne_2021.pdf) (13.05.2021.)
- [2] Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Izvjestaj\\_o\\_provedenoj\\_anketi\\_Karijerni\\_centrini.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Izvjestaj_o_provedenoj_anketi_Karijerni_centrini.pdf) (8.3.2021.)
- [3] Azizan, M. T., Mellon, N., Ramli, R. M. i Yusup, S. (2017): Improving teamwork skills and enhancing deep learning via development of board game using cooperative learning method in Reaction Engineering course. Education for Chemical Engineers, 22, 1-13.
- [4] Bejaković, P., Mrnjavac, Ž. (2016): Nezaposlenost mlađih i mriere za njezino ublažavanje u Hrvatskoj. Političke analize, Vol.7., No. 27. str. 32-38
- [5] Bilić, N., Jukić, M. (2014): Nezaposlenost mlađih – ekonomski, politički i socijalni problemi s dalekosežnim posljedicama za cijelokupno društvo. Pravni vjesnik, Vol. 30., No. 2. str. 485-505
- [6] Bonwell, C.C., Eison, J. A. (1991): Active Learning: Creating Excitement in the Classroom, [http://www.oid.ucla.edu/about/units/tatp/old/lounge/pedagogy/do\\_wnloads/active-learning-eric.pdf](http://www.oid.ucla.edu/about/units/tatp/old/lounge/pedagogy/do_wnloads/active-learning-eric.pdf) (24.3. 2021)
- [7] Čigan, V., Šlogar, H. (2012): Istraživanje stavova studenata o metodama poučavanja na visokim učilištima u cilju razvoja poduzetničke kompetencije. Učenje za poduzetništvo, Vol. 2., No. 1. str. 179-190
- [8] Čelik, A. (2019): Suradničko učenje i informacijsko - komunikacijska tehnologija u adolescentskoj dobit. Didaktički izazovi III, Didaktička retrospektiva i perspektiva, KAMO I KAKO DALJE? Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije.
- [9] Evropski parlament (2020): COVID-19: Kako EU želi spriječiti nezaposlenost mlađih?, <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200709STO83004/covid-19-kako-eu-zeli-spriječiti-nezaposlenost-mlađih> (4.3.2021.)
- [10] Felder, R.M., Brent, R. (2009): Cooperative Learning. Department of Chemical Engineering, N.C. State University
- [11] Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1989): Cooperation and Competition: Theory and Research. Edina, MN: Interaction Book Company
- [12] Knez, J. (2020): Hrvatska na dnu prema zapošljavanju mlađih nakonfakulteta, <https://lider.media/liderplus/studentski-lider-klub/hrvatska-na-dnu-prema-zaposljavanju-mlađih-nakon-fakulteta-132203> (3.3.2021.)
- [13] Koller-Trbović, N., Žižak, A., Jeđud, I. (2009): Nezaposlenost i socijalna isključenost mlađih u Hrvatskoj: perspektiva nezaposlenih mlađih u riziku ili s poremećajima u ponašanju. Kriminologija i socijalna integracija. Vol. 17., No. 2. str. 87-103
- [14] Koludrović, M., Ratković, A. i Bajan, N. (2016): Odnos razredno-nastavnogbozražja, samoučinkovitosti, emocionalne kompetentnosti i školskog postignuća učenika petih i osmih razreda osnovne škole. Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Splitu, 6-7, 247-284.
- [15] Lilek, M. (2019): Više od trećine mlađih s diplomom u Hrvatskoj jenezaposleno, od nas gori Talijani i Grci, <https://novac.jutarnji.hr/novac/karijere/vise-od-trecine-mladih-s-diplomom-u-hrvatskoj-je-nezaposleno-od-nas-gorit-talijani-i-grci-8792108> (4.3.2021.)
- [16] Obadić, A., Majić, E. (2013): Analiza strukture nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba u Republici Hrvatskoj i mriere za njezino smanjivanje. Poslovna izvrsnost, Vol.7., No.2. str. 103-122
- [17] Pažur Anićić, K., Šimić, D., Divjak, B. (2018): Što nakon diplome? Rezultati istraživanja o zapošljivosti studenata koji su diplomirali akademске godine 2015./2016. Agencija za znanost i visoko obrazovanje, [https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Publikacija\\_%C5%A0to\\_nakon\\_diplome.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Publikacija_%C5%A0to_nakon_diplome.pdf) (3.3.2021.)
- [18] Pejić Papak, P., Mohorić, M. (2019): Didaktički izazovi III, Didaktička retrospektiva i perspektiva, KAMO I KAKO DALJE? Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije.
- [19] Peko, A. i dr. (2014). Kulturom nastave (po) učeniku. Osijek: Učiteljski fakultet.
- [20] Publications Office of the EU (2020): Eurograduate pilot survey, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51f88c2e-a671-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-en> (3.3.2021.)
- [21] Sharan, S. (1980): Cooperative Learning in Small Groups: Recent Methods and Effects on Achievement, Attitudes, and Ethnic Relations. Review of Educational Research, Vol. 50, p. 241-272.
- [22] Slavin, R.E. (1990). Cooperative Learning: Theory, Research and Practice. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- [23] Šimunković, M., Has, M., Milojević, D. (2019): Studentska poduzeća kao pristup obrazovanju za poduzetništvo: Primjeri i dobre prakse u Republici Hrvatskoj, Obrazovanje za poduzetništvo- E4E – znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.9. No.1. str.151-166
- [24] Tubić, D., Bedeković, M., Bakan, R., Špoljarić, M., Pleša Puljić, N., Viličnik, I., Koprivanac, D. (2021): Analiza zapošljivosti stručnih prvostupnika i stručnih specijalista koji su završili studij u akademskoj godini 2019./2020., Veleučilište u Virovitici, <https://vsmti.hr/wp-content/uploads/2021/03/Izvje%C5%A1taj-istra%C5%BEivanja-o-zapo%C5%A1ljivosti-studenta-VUV.pdf> (25.3.2021.)
- [25] Veleučilište u Virovitici, Dopusnice, <https://vsmti.hr/o-visokoj-skoli/dokumenti/akti-visoke-skole/temeljni-akti/dopusnice/> (13.05.2021.)

# Integrirani sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i društvenom odgovornošću u poduzeću Avon

Dario Prebeg<sup>1</sup>, Danijela Vakanjac<sup>2</sup>, Mladena Bedeković<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, dario.prebeg@gmail.com

<sup>2</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, danijela.vakanjac@vuv.hr

<sup>3</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, mladena.bedeckovic@vuv.hr

## Sažetak

U radu su pojašnjene norme Društvene odgovornosti ISO 26000 i Sigurnosti i zaštite zdravlja SA 8000. Pored povijesnog pregleda razvoja navedenih normi, navedena su osnovna načela upravljanja društvenom odgovornošću i upravljanja zdravljem kako bi se pobliže pojasnile norme koje su promatrane u radu. Integrirani sustav upravljanja kao bitna sastavnica svakog modernog poduzeća omogućuje da se pomoći njega dobije cjelokupna slika svih dijelova poduzeća, a samim time i objedinjenje ciljeva, misije i vizije samog poslovanja. U svrhu upoznavanja s integriranim sustavima upravljanja, objašnjene su prednosti i nedostaci implementacije sustava upravljanja kao i prikaz njihove praktične primjene u poduzeću Avon. Primjenom spoznaja iz teorijskog dijela rada, a s ciljem što jednostavnijeg i zornijeg prikaza važnosti integriranih sustava upravljanja, pojašnjeni su načini na koje poduzeće Avon primjenjuje načela navedenih normi te ostvaruje postavljene strateške ciljeve poduzeća, kao i nesukladnosti s navedenim normama koje se pojavljuju unutar samog poduzeća.

## Ključne riječi

Avon, Integrirani sustavi upravljanja, ISO 26000, SA 8000

## Abstract

This paper defines the concept of ISO standards 26000 – Social responsibility and SA 8000 – Social Accountability. In addition to a historical overview of development of these standards, the basic principles of social responsibility and health management are stated in order to further clarify the standards observed in the paper. Integrated management systems as an essential component of every modern company allows it to obtain the overall picture of all parts of the company, and thus the unification of business goals, mission and vision. For the purpose of getting acquainted with integrated management systems, the advantages and disadvantages of implementing a management systems are explained, as well as a presentation of their practical application in Avon. By applying the knowledge from theoretical part of the paper, and with the aim of simpler and clearer presentation of the importance of integrated management systems, the ways in which Avon applies the principles of these standards and achieves the strategic goals of the company are explained, as well as the nonconformity with these standards that appear within the company.

## Keywords

Avon, Integrated management systems, ISO 26000, SA 8000

## 1. UVOD

Život u današnjem brzom i turbulentnom vremenu pravi je izazov jer svaki novi dan donosi nove neizvjesnosti, posebice u vrijeme pandemije COVID-19. Poslovati u takvim uvjetima pravo je umijeće, a još pri tome biti uspješan i ostati konkurentan na tržištu zvuči kao nemoguća misija. Današnje društvo je potrošačko i konzumerističko jer kupci troše proizvode i usluge kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe, stoga ako poduzeće želi biti uspješno i konkurentno vrlo je važno kakav imidž gradi, odnosno kakvu percepciju o njemu imaju kupci. Najvažnije je pridobiti i zadržati povjerenje kupaca što se prvenstveno postiže usredotočenošću na prepoznavanje i ispunjavanje njihovih zahtjeva i potreba, kvalitetom i vjerodostojnošću.

Veliku ulogu u postizanju i održavanju kvalitete, kao i povjerenja kupaca, čini implementacija nekih sustava upravljanja u svoje poslovanje. Tako je npr. ISO 9001 međunarodno priznat standard za uspostavljanje, implementaciju i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, koji je danas postao gotovo nužnost u borbi za tržišnu poziciju. Poduzeće koje ima dugogodišnju tradiciju implementacije i certificiranja sustava upravljanja gradi sliku moderne, pouzdane i vjerodostojne kompanije čime zadržava povjerenje svojih postojećih i stječe povjerenje novih kupaca. Navedenog su svjesni i u poduzeću Avon, koje je u svoje poslovanje implementiralo sustav upravljanja zaštitom zdravlja i društvenom odgovornošću.

U ovome radu teoretski su objašnjene norme ISO 26000 – Društvena odgovornost i SA 8000 – Sigurnost i zaštita zdravlja, načela upravljanja zdravljem te društvenom odgovornošću, opisane su prednosti i nedostaci implementacije sustava upravljanja te je prikazana njihova praktična primjena u poduzeću Avon.

## 2. PREGLED RAZVOJA NORMI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I SIGURNOSTI I ZAŠTITE ZDRAVLJA

Tijekom godina većina postojećih normi doživjela je brojne izmjene i dopune kako bi pratile svjetske trendove u potrebama poslovanja poduzeća. Za potrebe ovog rada ističe se važnost detaljnijeg pojašnjenja normi koje se odnose na područje društvene odgovornosti te područje sigurnosti i zaštite

zdravlja na radu, s obzirom da su upravo te norme implementirane u poduzeću Avon.

### 2.1. ISO 26000 – Smjernice o društvenoj odgovornosti

Brojna poduzeća traže odgovor na pritisak i očekivanja svojih potrošača definiranjem, razvojem i implementiranjem sustava i procedura za osiguranje sukladnosti s društvenim i okolišnim standardima. Navedeno je prepoznala i Međunarodna organizacija za standardizaciju<sup>1</sup> te upravo zato krajem 2010. godine izdala smjernice za društvenu odgovornost sadržane u normi ISO 26000, a koje su primjenjive na bilo koje poduzeće, neovisno o veličini ili djelatnosti istog (Andersen i Skjoett-Larsen, 2009). Norma ISO 26000 poduzećima omogućuje okvir za izradu snažne i dugoročne strategije korporativne odgovornosti stjecanjem konkurentske prednosti i pružanjem većeg povjerenja samom integritetu poslovanja (Baković i Dužević, 2014).

Hrvatski zavod za norme 2020. godine je prihvatio europsku normu EN ISO 26000:2020 koja je prethodno preuzeta od ISO, te je u tijeku priprema norme HRN EN ISO 26000:2020 na hrvatski jezik.<sup>2</sup>

Objavljeni sustav upravljanja društvenom odgovornošću ISO 26000 daje međunarodne preporuke za društvenu odgovornost, a obuhvaća ključne teme/pitanja organizacijskog upravljanja: ljudska prava, radne prakse, okoliš, poštenu poslovnu praksu, klijente/kupce te uključenost zajednice i razvoj<sup>3</sup>. S obzirom da ekonomski rast i razvoj ima posljedice i na društvenu zajednicu, u ovim preporukama ističe se važnost društvene odgovornosti i održivog razvoja jer je "održivi razvoj izuzetno važna sastavnica društvene odgovornosti" (Baković i Dužević, 2014:97).

Za razliku od ostalih normi koje donose normirne organizacije, ova norma je specifična po tome što ne sadrži zahtjeve nego dragovoljne smjernice koje mogu primjenjivati poduzeća te iz tog razloga nije podložna certifikaciji. Umjesto toga, ona pomaže poduzećima i drugim organizacijama da utvrde što uključuje društvenu odgovornost i da svoje aktivnosti prilagode načelima djelovanja po društvenoj odgovornosti.<sup>4</sup>

Slijedom navedenog, u radu su pojašnjeni i pojmovi koji se odnose na navedenu normu. "Društvena odgovornost"<sup>5</sup> je odgovornost organizacije za utjecaj

<sup>1</sup> International Organization for Standardization – ISO

<sup>2</sup> Hrvatski zavod za norme: HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (21.05.2021.)

<sup>3</sup> ISO 26000 Social Responsibility <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (21.05.2021.)

<sup>4</sup> Svijet kvalitete: Norma HRN ISO 26000 na hrvatskom jeziku <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/2130-norma-hrn-iso-26000-na-hrvatskome-jeziku-2> (21.05.2021.)

<sup>5</sup> engl. Social Responsibility

njenih odluka i aktivnosti na okruženje, kroz transparentno i etično ponašanje koje:

- doprinosi održivome razvoju, uključujući zdravlje i blagostanje društva
- uvažava očekivanja dionika
- je usklađeno s primjenjivom zakonskom regulativom i konzistentno s međunarodnim normama ponašanja
- je integrirano kroz organizaciju i primjenjivo u "njenim odnosima" (Baković i Dužević, 2014:98).

Društveno odgovorne poslovne prakse podrazumijevaju da poduzeće usvaja i samostalno primjenjuje poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve kako bi unaprijedilo dobrobit zajednice i zaštite društvene okoline. Neke od aktivnosti društvenog poslovanja su poboljšanje poslovnih procesa, odabir društveno odgovornog dobavljača, izbor najmanje moguće štetne ambalaže, pružanje svih informacija o materijalima korištenima u proizvodnji, izrada programa podrške zaposlenicima te zaštita povjerljivosti podataka o potrošačima (Kotler i Lee, 2009).

ISO 26000 naglašava važnost društvene odgovornosti u svim sektorima. Riječ je o međunarodnim preporukama koje pomažu poboljšati ugled i reputaciju poduzeća koristeći održivu strategiju korporativne odgovornosti. Uz to, ova norma omogućuje i privlačenje i zadržavanje zaposlenika i kupaca dajući im veći moral i samopouzdanje te opisuje načine na koje se može doći do poboljšanja odnosa s drugim poduzećima, ali i medijskim predstavnicima i vladom.<sup>6</sup>

Postoje brojne prednosti uvođenja norme ISO 26000, te je kao takva jedan od ključnih dijelova mjerenja uspješnosti poslovanja u različitim sektorima, pravnim, kulturnim ili političkim. Pomoću ove norme moguće je izraditi strategiju društvene odgovornosti prilagođenu poslovanju poduzeća, upravljati socijalnim ili društvenim problemima koja su specifična za poslovanje, uključiti u strategiju zaposlenike, društvene zajednice i poslovne partnere te u konačnici osvojiti veće povjerenje i vjerodostojnost kao društveno odgovorno poduzeće.<sup>7</sup>

Društveno odgovorne poslovne prakse podrazumijevaju da poduzeće usvaja i samostalno primjenjuje poslovne prakse i investicije koje podržavaju društvene ciljeve i to kako bi mogle unaprijediti dobrobit zajednice i zaštitu životne okoline. Ključne karakteristike takvih praksi

podrazumijevaju fokusiranje na zaposlenike unutar poduzeća, zatim distributere, dobavljače, partnere iz neprofitnog i javnog sektora te javnost općenito (Kotler i Lee, 2009).

Cilj poduzeća koja koriste društvenu odgovornost je povećanje osobnog doprinosa održivom razvoju. Upravo zato norma ISO 26000 u okviru svojih smjernica daje popis sedam načela društvene odgovornosti: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa dionika, poštivanje pravne države, poštovanje međunarodnih normi ponašanja, te poštovanje ljudskih prava (Lazibat i sur. 2010). Navedena načela definirana su i detaljno pojašnjena u samom tekstu norme objavljene od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju.<sup>8</sup>

Kada se poduzeće pridržava i poštuje navedena načela, ostvaruje niz koristi, kao npr. povećanje prodaje i udjela na tržištu, povećanje privlačnosti investitora i finansijskih analitičara, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje pozicije brenda, jačanje sposobnosti privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika te smanjenje troškova poslovanja (Kotler i Lee, 2009). Također, društvena odgovornost utječe na pozitivnu povezanost etičkih programa te individualnog zadovoljstva poslom. To znači da je potencijalna korist društvene odgovornosti i povećano zadovoljstvo zaposlenika, koje se pak povezuje s radnom produktivnošću, a ono u konačnici rezultira na poslovne rezultate poduzeća (Valentine i Fleischman, 2008).

Kao što je i navedeno u načelima norme definiranih od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju, prilikom primjene same norme ISO 26000 preporučljivo je da poduzeće u obzir uzme društvenu, pravnu, političku, kulturnu, ekološku i organizacijsku raznolikost, kao i razlike u ekonomskim uvjetima u skladu s međunarodnim normama ponašanja.<sup>9</sup>

### **2.1.1. Norma SA 8000 – Sigurnost i zaštita zdravlja**

Norma SA<sup>10</sup> 8000 stvorena je na načelima 12 konvencija Međunarodne organizacije rada 1997. godine radi osiguranja poštivanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga te je primjenjiva na sve vrste poduzeća, neovisno o veličini i djelatnosti. Riječ je o globalno prihvaćenoj normi za provjeru i potvrđivanje uskladivosti s korporativnom

<sup>6</sup> <https://shop.bsigroup.com/ProductDetail?pid=00000000030140726> (11.05.2021.)

<sup>7</sup> Opširnije o prednostima ISO 26000 norme na <https://www.bsigroup.com/en-GB/ISO-26000-Social-Responsibility> (19.06.2020.)

<sup>8</sup> ISO 26000 Social Responsibility <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (21.05.2021.)

<sup>9</sup> <https://www.iso.org/standard/42546.html> (11.05.2021.)

<sup>10</sup> engl. – Social Accountability – društvena odgovornost

odgovornosti, a do danas je doživjela nekoliko izmjena i dopuna, od kojih su se najvažnije dogodile 2008. i 2014.

Norma SA 8000 odnosi se na sigurnost i zaštitu zdravlja te je implementirana u sustavu upravljanja kvalitetom (ISO 9001), upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti zdravlja na radu (ISO 45001) te zaštiti okoliša (ISO 14001), kao i u Konvenciji UN-a o pravima djeteta, Konvenciji UN-a o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena, ali i svjetskoj Deklaraciji o pravima čovjeka (Šijaković i sur. 2013).

Realizacija zahtjeva standarda SA 8000 unaprjeđuje i poboljšava uvjete rada svakom radniku unutar poduzeća, što naknadno dovodi do povećanog zadovoljstva radnika, stvara odnose povjerenja i pouzdanosti prema poslovnim partnerima, kupcima i dobavljačima, ali i povećava kvalitetu proizvoda i usluga.<sup>11</sup>

Devet je glavnih točaka na koje se odnosi norma SA 8000: dječji rad, prisilni i obvezni rad, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje, diskriminacije, disciplinske mjere, radno vrijeme, nagrade te sustav upravljanja.<sup>12</sup> Prema propisima norme, poduzeća ne smiju koristiti djecu za rad ili ugovarati poslove s njima, ne smiju prisiljavati svoje radnike na prisilan rad, moraju osigurati sigurno radno okruženje svojim zaposlenicima, a svaki djelatnik ima pravo na organiziranje udrugama pomoći kojih bi ostvario svoja prava na siguran rad. Isto tako, ne smiju diskriminirati svoje djelatnike te ih moraju poštovati i pridržavati se međunarodnih odredbi oko vremena trajanja dnevnog, tjednog i mjesecnog rada, propisati prava radnika na nagrade te uspostaviti politiku kvalitete i sustav upravljanja u poduzeću.

U Republici Hrvatskoj načela upravljanja zdravljem i sigurnošću propisana su Zakonom o zaštiti na radu<sup>13</sup> te ih se poduzeće mora pridržavati, dok sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću mora biti sastavni dio poslovnog sustava poduzeća. On se provodi radi sprječavanja rizika na radu, ozljeda na radu, bolesti u vezi s radom, profesionalnim bolestima te materijalnih i nematerijalnih šteta na radu.

### 3. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA

Zahtjevi suvremenog poslovanja pred svako poduzeće stavlju potrebu implementacije različitih sustava upravljanja te potrebu njihovog konstantnog integriranja u jedinstveni sustav. Postoje brojni

normirani sustavi upravljanja koji pomažu cjelokupnom konceptu integriranog menadžmenta kao suvremenim upravljačkim konceptom upravljanja poduzećem (Krajnović, 2014).

"Integrirani sustav upravljanja je sustav upravljanja koji integrira sve organizacijske sustave i procese u jedan zajednički okvir, čime se omogućava objedinjenje ciljeva poslovanja. Formira se koordinirani sustav koji je bolji od zbroja svojih dijelova i može ostvariti bolje rezultate. Integrirani sustav pruža jasno, cjelokupnu sliku svih aspekata organizacije, načina na koji utječu jedni na druge i povezanih rizika" (Baković i Dužević, 2014:146).

Pojednostavljeni, integrirani sustav upravljanja je sustav upravljanja koji integrira sve postojeće komponente poslovanja u jedan cjelovit sustav s ciljem omogućavanja ispunjavanja svrhe i misije organizacije. Norme, odnosno sustavi upravljanja koji se u najviše slučajeva integriraju u jedan integrirani sustav su ISO 9001 (upravljanje kvalitetom), ISO 14001 (upravljanje zaštitom okoliša), ISO 45001 (zdravlje i sigurnost na radu), ISO/IEC 20000 (upravljanje IT uslugama), ISO 22000 (sigurnost hrane) te ISO/IEC 27001 (informacijska sigurnost).

Međunarodni ISO standardi predstavljaju serije standarda definiranih od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju kako bi se osigurala kvaliteta proizvoda ili usluga. ISO standardi navode sve zahtjeve koje pojedini materijal, proces, proizvod, sustav ili usluga mora zadovoljiti da bi bio vrhunski, ali i prema kojima bi trebalo provoditi brojne organizacijske i menadžerske prakse (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008).

Postoje brojni razlozi i motivi uvođenja i primjene integriranog sustava upravljanja u poduzeće, a dijele se na unutarnje i vanjske. Unutarnji razlozi odnose se na unaprjeđenje produktivnosti, upravljanje procesima, internu komunikaciju, finansijske, organizacijske i koristi za zaposlenike, a vanjski se povezuju s komercijalnom isplativošću, certifikacijom, komunikacijom i kvalitetom, marketinškim pitanjima, pritiskom korisnika, unaprjeđenjem odnosa s korisnicima, sigurnošću i okolišem te usklađenošću s regulatornim zahtjevima (Domingues i sur. 2012).

Kao neke od ključnih prednosti uvođenja integriranog sustava upravljanja Baković i Dužević (2014) navode potpuniji pristup upravljanju poslovnim rizicima, učinkovitiji interni i eksterni audit, poboljšana poslovna usredotočenost, smanjenje birokracije, ali i sve manje prijepora između sustava, dok Drljača (2003)

<sup>11</sup> <https://www.akd.hr/hr/norme-i-standardi/list/sa-80002014> (11.05.2021.)

<sup>12</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/sa-8000> (11.05.2021.)

<sup>13</sup> Zakon o zaštiti na radu, NN 96/18, <https://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titu-na-radu> (12.05.2021.)

navodi prednosti u pogledu bolje komunikacije s kupcima, kvalitetnijim proizvodima i uslugama, većim ugledom poduzeća na tržištu, višim stupnjem zadovoljstva, angažmana i motivacije zaposlenika na svim razinama poduzeća, boljom informiranosti zaposlenih, smanjenjem troškova proizvodnje, povećanjem produktivnosti te poboljšanom profitabilnošću poduzeća.

Neovisno o pravilno implementiranom sustavu, on kao takav može pokazati i određene slabosti. Zeng i sur. (2010:178) kao najčešće zapreke za provođenje integracije sustava upravljanja navode "nedostatak resursa ili nedovoljne kompetencije zaposlenika, otpor zaposlenika prema promjenama, ispunjenje postavljenih zakonskih zahtjeva koji su preduvjet za implementaciju, nedovoljna opredijeljenost i uključenost vodstva organizacije, razvoj dokumentacije integriranoga sustava i slaba organizacijska kultura", dok Drljača (2003) među glavne nedostatke navodi zloupotrebu certifikata, privremeni gubitak tržišta zbog inovacija na proizvodu ili usluzi, prekomjernu produkciju nepotrebnih dokumenata, nepotrebne prekomjerne kontrole te smanjeni finansijski efekti zbog velikog utjecaja psiholoških efekata.

#### **4. INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA U PODUZEĆU AVON**

Poduzeće Avon osnovano je u SAD-u 1886. godine s posebnim naglaskom na proizvodnju ženske kozmetike. Kao globalni brend, Avon je danas jedan od vodećih svjetskih prodavatelja kozmetike i proizvoda povezanih s kozmetikom, te za uređenje doma, parfeme i odjeću, a pomoću strategije osnaživanja žena stvoren je brend prepoznatljiv diljem svijeta.<sup>14</sup> Glavni marketinški kanal predstavlja neposredna prodaja, dok su prodaja putem službene web stranice i kataloga u posljednje vrijeme sve više izraženiji.

Misija Avona opisuje razloge postojanja poduzeća i pojašnjava koje značajke poduzeće ima za društvo u cjelini. Za Avon to je izgradnja jedinstvenog brenda kozmetike koji će nadmašiti svoje konkurenate na razini inovacija, vrijednosti i savršenstva te u konačnici postati najbolja i vodeća kompanija u području prodajne industrije ljepote kojoj će svaka žena težiti prilikom kupovine proizvoda za njegu.<sup>15</sup>

Od svog osnutka Avon je pretvorio svoje proizvode u ikonsku marku, a stečen je ugled društveno

odgovornog poduzeća. Avon je priznat kao jedno od poduzeća s najboljim poslodavcima koji su vrijedni divljenja, s vrlo šarolikim ljudskim resursima, a temelj poduzeća ogleda se kroz temeljnih pet Avonovih načela: poštenje, poštivanje, povjerenje, skromnost i vjerovanje.<sup>16</sup>

Vizija Avona je postati poduzeće koje najbolje razumije potrebe koje korisnice proizvoda trebaju svakodnevno te shodno tome pružati najbolje moguće proizvode i usluge. Dobro razvijena vizija kompanije sasvim očito opisuje što Avon kao poduzeće želi postati u budućnosti.<sup>17</sup>

Prema Tairos (2017) analizi slučaja dugoročni strateški ciljevi poduzeća Avon uključuju osnaživanje izravne prodaje, ulazak na nova tržišta, povećanje tržišne marže prihoda, povećanje assortimenta proizvoda, širenje na druge industrije, poboljšanje organizacijske učinkovitosti i smanjenje troškova, dok se kao jedna od glavnih strategija ogleda u specijalizaciji marketinške strategije preko interneta pomoći kojeg se želi doći do što većeg broja korisnika. Također, Avon nudi brojne usluge dostave proizvoda kao dio svoje marketinške strategije kako bi proširilo bazu kupaca i sam volumen prodaje proizvoda.

Iako je Avon jedna od najpoznatijih kompanija koja proizvodi kozmetičke proizvode i proizvode za ljepotu na svijetu, susreću se i sa žestokom konkurenjom u SAD-u i na internacionalnim tržištima. Iz tog razloga, tvrtka se polako okrenula drugim industrijama kao što su: modna industrija i industrija kućne njege, a prisutna je i na tržištima satova, darova i dekorativnih proizvoda gdje su im glavni konkurenti uglavnom robne kuće, suvenirnice i specijalizirane trgovine.<sup>18</sup>

U pogledu primjene standarda društveno odgovornog poslovanja te sigurnosti i zaštite zdravlja, Avon primjenjuje dva temeljna integrirana sustava upravljanja, a to su norme ISO 26000 i SA 8000. Norma ISO 26000 u Avonu je prepoznatljiva zbog konkurentske prednosti svojih proizvoda u odnosu na glavne Avonove konkurente, ali i privlačenja te zadržavanja kupaca u pogledu ponude proizvoda. U Avonu vjeruju da su ljudi najveće bogatstvo poduzeća, stoga prihvataju različitost zaposlenika i osiguravaju im priliku za rast i razvoj, te je tako 2008. godine Avon Hrvatska uvršten u publikaciju Superbrands 2008. kao jedna od najjačih marki na hrvatskom tržištu.<sup>19</sup> Norma SA 8000 ogleda se u zadovoljstvu zaposlenika koji su zadovoljni načinom na koji se Avon kao poslodavac ophodi prema njima, a što je još važnije, Avon je

<sup>14</sup> <https://www.avon.com/> (12.05.2021.)

<sup>15</sup> [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision2.page](http://www.avon.hr/PRSuite/our_vision2.page) (12.05.2021.)

<sup>16</sup> [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision.page](http://www.avon.hr/PRSuite/our_vision.page) (12.05.2021.)

<sup>17</sup> [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision2.page](http://www.avon.hr/PRSuite/our_vision2.page) (12.05.2021.)

<sup>18</sup> <https://www.yumpu.com/en/document/read/19318526/us-fashion-home-policy-manual-avon> (12.05.2021.)

<sup>19</sup> [https://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision1.page](https://www.avon.hr/PRSuite/our_vision1.page) (12.05.2021.)

realizirao projekte vezane uz zaštitu zdravlja gdje se prvenstveno ističu žene. Tako se ističu društveno odgovorno poslovanje na području borbe protiv raka dojke i nasilja u obitelji te očuvanje okoliša, koje je primarno u svakodnevnom radu zaposlenika (Frković, 2017). Sukladno navedenom, u nastavku rada pojašnjen je način primjene ovih normi u poduzeću Avon.

#### **4.1.1. Primjena norme ISO 26000 – Društvena odgovornost**

S obzirom na specifičan način poslovanja – razgranatu mrežu zaposlenika širom svijeta koji rade prodaju na principu "od vrata do vrata", primjena norme ISO 26000 vrlo je važna jer osigurava uspješnost poslovanja u različitim pravnim, kulturnim, ekonomskim i političkim područjima, uvažavajući sve raznolikosti i razlike.

Koliko je Avon posvećen društveno odgovornom poslovanju najbolje se ogleda kroz njihovu misiju i vrijednosti koje promiču. Do 2011. godine Avon je uložio preko 860 milijuna dolara za nastojanje da se iskorijeni rak dojke te pruži ženama ekonomска neovisnost, upravo iz razloga što rak dojke smatraju najvećim zdravstvenim problemom ženske populacije, pa tako surađuju i s brojnim udrugama poput "Sve za nju!" i "Europa Donna" kako bi pružili podršku ženama i prikupili donacije za pronalazak lijeka (Omazić, 2012).

Prema objavljenom Izješču o odgovornom poslovanju Avon 2020<sup>20</sup> kao dokaz dosljedne primjene norme ISO 26000, u proizvodnji se koristi 100% energije iz obnovljivih izvora u 2020. godinu, dok su emisije stakleničkih plinova smanjene za 69,19% od 2005. do 2020. godine (sa 66.827 na 46.239 metričkih tona), s ciljem da se i u budućnosti kontinuirano smanjuju. Navedeni podaci prikazani su na Slici 1.

Osim toga, u istom razdoblju ukupna potrošnja vode smanjila se s 346 na 158 tisuća galona, odnosno za 45,80%. Kako je vidljivo na Slici 2., količina proizvedenog otpada također se smanjila u tom periodu i to za 54,11% (sa 40,1 na 21,7), što ide u prilog činjenici kako je smanjenje i recikliranje otpada jedno od temeljnih ciljeva poduzeća Avon primjenom spomenute norme. Isto tako, postotak recikliranog materijala za proizvodnju iznosi 95,8%, što je znatno povećanje u odnosu na 2005. godinu kada je iznosilo 68%, a do 2025. godine Avon planira reciklirati najmanje 95% materijala za proizvodnju.

**SLIKA 1: KORIŠTENJE ENERGIJE IZ OBNOVLJIVIH IZVORA I EMISIJE STAKLENIČKIH PLINOVU U AVONU**

% of energy purchased from renewable sources				
Avon (global)	-	-	2019 50%	2020 100%
Avon International	-	-	2019 31%	2020 100%
GHG location-based emissions (metric tonnes)				
Avon (global)	Baseline (2005) 66,827	2018 58,186	2019 51,349	2020 46,239
Avon International	Baseline (2005) 46,574	2018 44,445	2019 33,218	2020 29,086

Izvor: Avon Responsible Business Report 2020

**SLIKA 2: RECIKLIRANJE PROIZVODNOG MATERIJALA I KOLIČINA PROIZVEDENOG OTPADA U AVONU**

Recycling rate in operations				
Avon (global)	Baseline (2005) 68%	2018 92.9%	2019 93.4%	2020 95.8%
Avon International	-	2018 -	2019 96.1%	2020 96.2%
Waste generated per unit (pounds/thousand units)				
Avon (global)	Baseline (2005) 40.1	2018 26.0	2019 27.6	2020 21.7
Avon International	-	2018 -	2019 34.8	2020 29.7

Izvor: Avon Responsible Business Report 2020

Još jedna humanitarna akcija koju Avon provodi je kampanja protiv nasilja nad ženama, koja kontinuirano traje u preko 50 zemalja u kojima Avon posluje, među ostalima i u Hrvatskoj, u kojoj su lokalne akcije započele 2010. godine.<sup>21</sup> Avon je poznat i kao lider u borbi protiv testiranja proizvoda na životinjama te od svojih dobavljača traži da isključe životinje iz testiranja, dok se najznačajnijom Avonovom akcijom na globalnoj razini vezanom uz zaštitu okoliša smatra "Hello Green Tomorrow" koja za cilj ima sprječiti deforestaciju šuma i u koju je uključeno gotovo 70 zemalja diljem svijeta – putem te akcije Avon je samo u 2010. godini prikupio preko milijun dolara (Omazić, 2012).

Ovo poduzeće veliku pažnju i brigu vodi i oko odgovarajućeg pakiranja svojih proizvoda odnosno oko ambalaže. Tako koriste različite plastične, staklene, papirne i kartonske materijale za proizvode kako bi kontinuirano smanjivali učinak štetnosti pakiranja na prirodu, a istovremeno napravili sigurno pakiranje koje je prihvatljivo za korisnike. Upotreba recikliranog papira također je od velikog značaja za poduzeće koje ima brojne brošure i prodajne materijale te je u 2020.

20 Avon Responsible Business Report 2020, <https://www.directsellingnews.com/avon-releases-corporate-responsibility-report/> (12.05.2021.)

21 <https://www.avon.hr/PRSuite/domestic.page> (12.05.2021.)

godini dosegnut cilj od 100% recikliranog materijala za brošure koje Avon nudi putem svoje izravne prodaje.<sup>22</sup>

#### **4.2. Primjena norme SA 8000 – Sigurnost i zaštita zdravlja**

Kako bi osiguralo pozitivnu radnu okolinu te zdravlje za svoje djelatnike, Avon je implementirao normu SA 8000. Zbog velikog broja zaposlenika koji se nalaze dislocirani na vrlo velikom i različitom području, primjena ove norme od velike je važnosti za sigurnost svih Avonovih zaposlenika. S druge strane, s obzirom na to da je većina Avonovih proizvoda namijenjena za primjenu na koži, kosi, licu i očima, sigurnost proizvoda i zaštita zdravlja kupaca od ogromne je važnosti za uspjeh poslovanja poduzeća.

Također, Avon je osigurao sve sigurnosne standarde koji su potrebni da bi se proizvodnja proizvoda odvijala normalno i bez rizika, što podrazumijeva sigurnosne procedure za sve zaposlenike, zatim trening zaposlenika te konstantno poboljšanje u područjima obvezne zaštite zdravlja, zaštite na radu i sigurnosti te usklađenosti s korporativnim standardima zaštite i zdravlja.<sup>23</sup>

Prema navodima istraživanja provedenog početkom ovog tisućljeća, poduzeća koja su u svoje poslovanje implementirala normu SA 8000, tom normom su samo dodatno poboljšale svoje uspješno poslovanje (Arnold i sur., 2003).

Sigurnost samih proizvoda od velike je važnosti za Avon jer se najčešće radi o kozmetičkim proizvodima za njegu kože i lica, stoga potrošači žele biti sigurni da su proizvodi proizvedeni u skladu s normama zaštite zdravlja i da su u konačnici kvalitetni. Iz tog razloga Avon svojim korisnicima naglašava činjenicu da preko 130 godina osigurava sve najnaprednije moguće metode kako bi osigurali potpunu sukladnost s regulatornim zahtjevima. Sukladno uvedenom sustavu upravljanja, ukoliko se utvrdi da postoji određeni sastojak proizvoda koji ne zadovoljava standarde sigurnosti propisane u Izjavi o sigurnosti proizvoda, takav sastojak odmah se izbacuje iz proizvodnje, a proizvodi u kojima eventualno postoji taj sastojak povlače se s tržišta.<sup>24</sup>

S obzirom na implementaciju navedene norme, Avon je postao globalno priznat od strane instituta Top Employer kao pružatelj najvećih mogućih standarda za svoje djelatnike u pogledu zdravlja, potvrdivši taj certifikat i za 2020. godinu.<sup>25</sup> Kroz kontinuirani sustav usavršavanja te tehnika motiviranja i nagrađivanja zaposlenika, u Hrvatskoj je Avon iznimno tražen i atraktivan poslodavac, što potvrđuje certifikat "Poslodavac partner" zbog korištenja najnovijih inovativnih metoda edukacije zaposlenika, a čiji je Avon nositelj od 2005. godine.<sup>26</sup> U Avonu naglašavaju da su ljudi izvor njihovih konkurenčkih prednosti pa sukladno tome potiču svoje zaposlenike da budu društveno osjetljivi i promiču humanitarne akcije (Omazić, 2012).

#### **4.3. Nesukladnosti unutar poduzeća**

Nesukladnost predstavlja neispunjeno zahtjeva, odnosno identifikaciju pojave koja uključuje propust ili grešku poduzeća, što može značiti kako neki proces unutar poduzeća nije napravljen ili je napravljen na pogrešan način, što ne mora nužno smanjiti kvalitetu poduzeća jer može biti povezana s brojnim stvarima, poput neispunjena zahtjeva standarda, propisa, dokumentacije, zahtjeva ili ugovora.<sup>27</sup>

Unutar procesa poduzeća, svjesno ili nesvesno, može doći do brojnih nesukladnosti na različitim razinama. Cilj provođenja korektivnih radnji je oticanje uzroka nastanka nesukladnosti čime se sprječava njihovo ponavljanje. Odgovorno osoblje mora definirati korektivne akcije za sva ustanovljena odstupanja, bilo da su ona detektirana od strane zainteresiranih strana, kroz interne audite, ili uvidom rukovodećeg osoblja.<sup>28</sup>

Kao primjer nesukladnosti u poduzeću Avon može se navesti nemogućnost prilagodbe novim tehnološkim promjenama u svijetu i uvođenje tehnoloških inovacija za upravljanje zalihami i unapređenje prodaje, što ukazuje na nedostatak postavljene strategije tadašnjeg menadžmenta 1998. i 1999. godine (Tairos, 2017). Iako je izravna prodaja ponos Avona i pomoću nje poduzeće ostvaruje najviše prihoda, u današnje doba kupci su sve zahtjevniji, a putem internetske kupovine čini se kao da im je sve

<sup>22</sup> Avon Responsible Business Report 2020, <https://www.directsellingnews.com/avon-releases-corporate-responsibility-report/> (12.05.2021.)

<sup>23</sup> Avon Responsible Business Report 2020, <https://www.directsellingnews.com/avon-releases-corporate-responsibility-report/> (12.05.2021.)

<sup>24</sup> Avon Responsible Business Report 2020, <https://www.directsellingnews.com/avon-releases-corporate-responsibility-report/> (12.05.2021.)

<sup>25</sup> <https://www.avonworldwide.com/news/top-employer-2020> (12.05.2021.)

<sup>26</sup> <https://www.avon.hr/PRSuite/careers.page> (12.05.2021.)

<sup>27</sup> [https://transition-support.com/quality\\_improvement.htm](https://transition-support.com/quality_improvement.htm) (12.05.2021.)

<sup>28</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/696-od-nesukladnosti-do-preventivnih-radnji> (12.05.2021.)

nadohvati ruke. Upravo je takav način komunikacije s kupcima od iznimne važnosti i to je ono što je do početka 2010-ih nedostajalo Avonu. Kako bi se približili kupcima, dali im što opširnije i detaljnije informacije o svojim proizvodima, ali i kako bi dobili njihove povratne informacije i odgovarali na brojne upite, Avon je odlučio izraditi službenu internetsku stranicu putem koje je omogućena i internetska narudžba te kupovina proizvoda. Navedeno predstavlja primjer pozitivne korektivne mjeru koja trenutno donosi između 20 i 30% godišnjih prihoda poduzeća (Zumbusch, 2020).

Također, nabava robe za proizvodnju mora se provoditi prema propisanim postupcima, koji osiguravaju da je roba sukladna traženim nabavnim zahtjevima. Vrsta i opseg nadzora koji se primjenjuje na dobavljača i nabavljen proizvod ovise o utjecaju nabavljenog proizvoda na njegovu kasniju realizaciju, odnosno na konačni proizvod. Stoga je za Avon od velike važnosti da odabir dobavljača bude temeljen na njihovoj sposobnosti da nabave proizvod u skladu sa zahtjevima, a kriteriji odabira i vrednovanja opisani su u njihovoj proceduri rada – Avon Social Responsibility – Vodič za dobavljače. U svrhu izbjegavanja nelogičnosti prilikom odabira dobavljača Avon je implementirao još jednu korektivnu mjeru, i to vlastitu stratešku inicijativu za pronalaženje dobavljača čime svoju strategiju nabave proizvoda orijentira prema globalnim dobavljačima, uz istovremeno uvođenje i sustava planiranja javnih resursa radi poboljšanja učinkovitosti opskrbnog lanca poduzeća te smanjivanja same ovisnosti o dobavljačima.<sup>29</sup>

Integrirani sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i društvenom odgovornošću u poduzeću Avon čine ovo poduzeće ozbiljnim, kompetentnim i vjerodostojnim prema svim dionicima poduzeća, jer time prvenstveno svojim kupcima i zaposlenicima jamči posvećenost njihovom zdravlju i sigurnosti, kontinuirano ulaganje u kvalitetu i unaprjeđenje svojih proizvoda i usluga, a to je ono što čini razliku i omogućuje prednost pred drugim konkurenckim tvrtkama.

Naravno, kako bi ove norme i dodijeljeni certifikati opravdali svoju ulogu, potrebno ih je revalidirati kroz redovno provođenje audita, internih i eksternih, čime se zapravo provjerava kvaliteta unutar poduzeća i osigurava sukladnost s implementiranim normama i standardima.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovanje u današnjim uvjetima sveopće globalizacije i liberalizacije tržišta vrlo je složeno i zahtjevno. Velike promjene koje se događaju čovječanstvu donose brojne nove izazove, dok se od poduzeća zahtjeva brza prilagodba, fleksibilnost i snalažljivost. Bitno je ostvariti i zadržati prednost, a ona se postiže kvalitetom, vjerodostojnošću i prepoznatljivošću. Zbog sveopćeg stanja društva u cjelini, sigurnost, zdravlje i briga za okoliš postali su prioriteti, a cijena proizvoda nije više jedini kriterij kupca. S obzirom na promjene zahtjeva i potreba kupaca za sve većom kvalitetom proizvoda i usluga, razvijeni su međunarodni standardi sustava upravljanja kvalitetom. Tako je svako ozbiljno veće poduzeće integriralo u svoje poslovanje neke od sustava upravljanja kvalitetom u svrhu osiguranja zadovoljstva kupaca i unaprjeđenja poslovanja, od čega mnoga poduzeća implementirani sustav upravljanja kvalitetom postavljaju kao minimalan uvjet za početak poslovne suradnje sa potencijalnim poslovnim partnerom. Navedeno povećava zadovoljstvo kupaca jer je usredotočeno na prepoznavanje i ispunjavanje njihovih želja i potreba te kontinuirano unaprjeđenje proizvoda i usluga što automatski povećava povjerenje kupca. Također, dovodi do veće uštede vremena, novca i drugih resursa, kao i do zadovoljnije i angažiranije radne snage, iz čega proizlazi da sustavi upravljanja kvalitetom zapravo daju prednost i olakšavaju konkurentnost.

Poduzeće Avon prepoznalo je prednosti integriranih sustava kvalitete te u svom poslovanju primjenjuje norme ISO 26000 – Društvena odgovornost i SA 8000 – Sigurnost i zaštita zdravlja. S obzirom na specifičan način poslovanja – razgranatu mrežu zaposlenika širom svijeta koji rade prodaju na principu "od vrata do vrata", primjena norme ISO 26000 vrlo je važna jer osigurava uspješnost poslovanja u različitim pravnim, kulturnim, ekonomskim i političkim područjima, uvažavajući sve raznolikosti i razlike. Nadalje, upravo zbog tako velikog broja zaposlenika koji se nalaze dislocirani na vrlo velikom i različitom području, primjena norme SA 8000 od velike je važnosti za sigurnost svih Avonovih zaposlenika. S druge strane, s obzirom na to da je većina Avonovih proizvoda namijenjena za primjenu na koži, kosi, licu i očima, sigurnost proizvoda i zaštita zdravlja kupaca od ogromne je važnosti za uspjeh poslovanja poduzeća.

Integrirani sustavi upravljanja zaštitom zdravlja i društvenom odgovornošću u poduzeću Avon čine ovo poduzeće ozbiljnim, kompetentnim i vjerodostojnim

<sup>29</sup> Avon Social Responsibility (SR) Guidebook for Suppliers (2020), <https://www.avonworldwide.com/dam/jcr:6562ea8-0039-43c7-9094-6d1951484308/social-responsibility-supplier-guidebook-english-january-2020.pdf> (12.05.2021).

6d1951484308/social-responsibility-supplier-guidebook-english-january-2020.pdf (12.05.2021.)

jer svojim kupcima i zaposlenicima jamči posvećenost njihovom zdravlju i sigurnosti, kontinuirano ulaganje u kvalitetu i unaprjeđenje svojih proizvoda, a to čini razliku i omogućuje prednost pred drugim konkurenckim tvrtkama. Pored navedenog, potrebno je kontinuirano provoditi audite jer se tako direktno provjerava kvaliteta unutar poduzeća i osigurava sukladnost s implementiranim normama i standardima.

## LITERATURA

- [1] Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. (2009): Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. Copenhagen: Supply Chain Management, Vol.14, No.2, pp. 75-86
- [2] Arnold, D. G., Hartman, L. P., Wokutch, R. E. (2003): Rising above sweatshops – Innovative Approaches to Global Labor Challenges, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, <https://books.google.hr/books?id=QzOOs-Zaj9UC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> (12.05.2021.)
- [3] Avon Hrvatska – Jeste li znali? [https://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision1.page](https://www.avon.hr/PRSuite/our_vision1.page) (12.05.2021.)
- [4] Avon Hrvatska – Misija, vrijednosti i načela, [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision2.page](https://www.avon.hr/PRSuite/our_vision2.page) (12.05.2021.)
- [5] Avon Hrvatska – Poslodavac partner, <https://www.avon.hr/PRSuite/careers.page> (12.05.2021.)
- [6] Avon Hrvatska – Povijest Avona, [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_values.page](https://www.avon.hr/PRSuite/our_values.page) (12.05.2021.)
- [7] Avon Hrvatska – Povijest Avona i vrijednosti, [http://www.avon.hr/PRSuite/our\\_vision.page](https://www.avon.hr/PRSuite/our_vision.page) (12.05.2021.)
- [8] Avon Hrvatska – Reci NE nasilju, <https://www.avon.hr/PRSuite/domestic.page> (12.05.2021.)
- [9] Avon – official website, <https://www.avon.com/> (12.05.2021.)
- [10] Avon Responsible Business Report 2020, <https://www.directsellingnews.com/avon-releases-corporate-responsibility-report/> (12.05.2021.)
- [11] Avon Social Responsibility (SR) Guidebook for Suppliers (2020), <https://www.avonworldwide.com/dam/jcr:6562eae8-0039-43c7-9094-6d1951484308/social-responsibility-supplier-guidebook-english-january-2020.pdf> (12.05.2021.)
- [12] AVON the company for women – U.S. Fashion & Home Policy Manual (2012), <https://www.yumpu.com/en/document/read/19318526/us-fashion-home-policy-manual-avon> (12.05.2021.)
- [13] Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
- [14] Baković, T., Dužević, I. (2014): Integrirani sustavi upravljanja. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- [15] BS EN ISO 26000:2010, <https://shop.bsigroup.com/ProductDetail?pid=000000000030140726> (11.05.2021.)
- [16] Domingues, P., Sampaio, P., Saravia, P. (2012): Management systems: integration or addition. Bingley: Emerald Group Publishing
- [17] Frković, D. (2017): Standardi društveno odgovornog poslovanja i njihova primjena, [https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1640/da\\_tastream/PDF/view](https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1640/da_tastream/PDF/view) (12.05.2021.)
- [18] Hrvatski zavod za norme: HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (21.05.2021.)
- [19] ISO 26000 Social Responsibility <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (21.05.2021.)
- [20] ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility, <https://www.iso.org/standard/42546.html> (11.05.2021.)
- [21] Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa. Zagreb: M.E.P.
- [22] Krajnović, A. (2014): Integrirani sustavi upravljanja, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4, No.1
- [23] Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, I. (2010): ISO 26000 SR – Društvena odgovornost, Zbornik radova 10. hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvaliteti, Zagreb [https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat\\_T\\_Samardzija\\_J\\_Sutic\\_I-rad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_T_Samardzija_J_Sutic_I-rad.pdf) (11.05.2021.)
- [24] Omazić, M. A. (2012): Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, : Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, EFZG, [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske\\_udruge/Global%20Compact/zbirka\\_studija\\_slucaja\\_DOP.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske_udruge/Global%20Compact/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf) (12.05.2021.)
- [25] Quality improvement, [https://transition-support.com/quality\\_improvement.htm](https://transition-support.com/quality_improvement.htm) (12.05.2021.)
- [26] SA 8000:2014, <https://www.akd.hr/hr/norme-i-standardi/list/sa-80002014> (11.05.2021.)
- [27] SA 8000:2014, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/sa-8000> (11.05.2021.)
- [28] Successful businesses are all about people – Avon recognised as a Top Employer 2020, <https://www.avonworldwide.com/news/top-employer-2020> (12.05.2021.)
- [29] Svijet kvalitete: Norma HRN ISO 26000 na hrvatskom jeziku <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/normizacija/2130-norma-hrn-iso-26000-na-hrvatskome-jeziku-2> (21.05.2021.)
- [30] Svijet kvalitete: Od nesukladnosti do preventivnih radnji, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/696-od-nesukladnosti-do-preventivnih-radnji> (12.05.2021.)
- [31] Šijaković, A., Krišto, I., Batak, M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, Vol.55, No.4.
- [32] Tairos, S. (2017): Strategic Management, <https://www.slideshare.net/tairossman/avon-case-study-solution> (12.05.2021.)
- [33] Valentine, S., Fleischman, G. (2008): Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), pp. 159–172
- [34] Zakon o zaštiti na radu, NN 96/18, <https://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titu-na-radu> (12.05.2021.)
- [35] Zeng, S. X., Tam, V. W. Y., Le, K. N. (2010): Towards Effectiveness of Integrated Management Systems for Enterprises, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol 21 No 2 (pp 171-179), (21.05.2021.)
- [36] Zumbusch, J. (2020): Avon Earnings Chart 2020, <https://makeupmavenjessica.com/avon-earnings-chart-2020> (12.05.2021.)

# Primjena metoda obračuna zaliha na primjeru poduzeća C.I.A.K.

Tajana Kukić<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, [tajana.kukic@vuv.hr](mailto:tajana.kukic@vuv.hr)

## Sažetak

Istraživački problem u ovom radu je utvrditi i odabrati metodu zbog koje će poduzeće nakon obračuna zaliha imati povoljniji financijski rezultat. Da bi se navedeno postiglo, u ovom radu će se objasniti ključni pojmovi poput troška, utroška, izdatka, rashoda, zaliha, metoda obračuna zaliha, računovodstvenog praćenja zaliha te upravljanja zaliham na primjeru poduzeća. Cilj istraživanja u ovom radu je na primjeru jednog poduzeća napraviti usporedbu dviju metoda obračuna zaliha, metodu FIFO i PPC te vidjeti utječe li primjena navedenih metoda na financijski rezultat poduzeća i ako utječe u kolikoj mjeri je to izraženo. Na konkretnom primjeru iz prakse prikazati će se primjena teoretskog okvira, testirati će se nul hipoteza da financijski rezultat poslovanja poduzeća koje obračunava svoje zalihe prema FIFO metodi nije značajno različito od financijskog rezultata koji bi bio iskazan da poduzeće obračunava zalihe prema PPC metodi te će se dati osvrt na istraživano područje rada uz kritički osvrt na financijsku uspješnost poduzeća primjenom odgovarajuće metode obračuna troškova zaliha.

## Ključne riječi

FIFO, PPC, troškovi, zalihe

## Abstract

Research topic of this paper is determining and choosing the method, which will enable a company to achieve a more favourable financial result after inventory valuation. In order to achieve the aforementioned, the paper illuminates key concepts of cost, input, expenditure, expense, inventory, inventory valuation methods, inventory tracking and inventory management on an example of a company. The aim of the research is to compare two methods of inventory valuation – FIFO and WAC method, on an example of a single company in order to examine whether the application of those methods will affect the financial result of the company, and if this is the case, to what extent. Application of the theoretical framework is shown on an example from practice, by testing the null hypothesis that financial business result of a company, which calculates its stock according to FIFO method does not differ significantly from the financial result, which would be calculated according to WAC method. Review of the paper research area is given alongside a critical review of the financial performance of the company by applying a corresponding inventory valuation method.

## Keywords

cost, FIFO, inventory, WAC

## 1. UVOD

Svrha i cilj ovoga rada su analizirati i opisati troškove, zalihe te načine i metode obračuna zaliha na primjeru poduzeća te usporedno prikazati finansijsku uspješnost navedenog poduzeća. Da bi se navedeno prikazalo, postavljeni su dodatni ciljevi rada, a oni su:

- definirati pojam troška; opisati vrste troškova;
- definirati pojam zaliha; opisati metode obračuna zaliha
- analizirati i opisati obilježja proizvodnje u promatranom poduzeću; analizirati i opisati pojedine metode obračuna zaliha u promatranom poduzeću
- ispitati zastupljenost FIFO metode i metode PPT obračuna zaliha u promatranom poduzeću; utvrditi mogućnost poboljšanja finansijske uspješnosti poduzeća koristeći izabranu metodu.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

S obzirom na njihovu važnost postoje brojne definicije i pojmovna određenja troškova. Dražić-Lutlitsky i sur. (2010) navode kako je trošak ekonomsko-računovodstvena najznačajnija kategorija koja i danas ima posebnu važnost za izučavanje od strane ekonomskih teoretičara i menadžera. Karić (2009) navodi da su troškovi točno onoliko koliko smo uložili u proizvod s ciljem stavarњa novog proizvoda i s ciljem prihodovanja nekog dobitka te na temelju toga zaključuje da se trošak može matematički utvrditi pomoću umnoška količine i cijene (pri čemu je cijena izražena u određenom novčanom iznosu za jedinicu količine resursa ili proizvoda). Vrlo slično smatra i Belak (1995) prema kojemu bi se trošak mogao opisati kao vrijednosni izraz elemenata utrošenih u proizvodnju prilikom reprodukcije, ili kao utrošak potrebnih sredstava kako bi se postigli željeni učinci ili ciljevi. Prema Majcen (1976) troškovi predstavljaju vrijednost utrošenih resursa kod proizvodnje ili stvaranja novih učinaka koja je izražena u novcu, a Belak (1995 prema Horngren i sur. 1991) troškove smatra kao sredstva koja se šrtvaju da bi se postigao neki cilj. Bez obzira na različite koncepcije u nazužem smislu troškovi se mogu smatrati kao svjesno uništavanje korisnih resursa u procesu proizvodnje, sa svrhom dobivanja korisnijih proizvoda.

Vrlo je bitno naglasiti razliku između troškova i utrošaka, izdataka i rashoda s obzirom da je čest slučaj izjednačavanja navedenih pojmoveva, a posebice u

svakodnevnom govoru. U računovodstvenom smislu troškovi se prema Belak (1995) mogu poistovijetiti s utrošcima, izdacima ili rashodima. Prema Dražić-Lutlitsky i sur. (2010) rashod predstavlja smanjenje ekonomske koristi u tijeku obračunskog razdoblja. Takvo smanjenje koristi može se dogoditi na dva načina ili odljevom imovine ili povećanjem obaveza. Prema Žager i sur. (2016) rashodi mogu biti poslovni ili finansijski. Poslovni rashodi nastaju zbog redovitog rada nekog poduzeća dok finansijski nastaju zbog primjericice upotrebe tuđih novčanih sredstava. Svakako treba objasniti i razliku pojmoveva izdataka i utrošaka. Za izdatke se može reći kako su smanjenje novčanih sredstava odnosno odljev novca. Utrošci su stvarno ulaganje nekih resursa u proizvodni proces koje se iskazuje u naturalnim jedinicama (naprimjer kilogrami nekog materijala).

Troškovi bi se mogli objasniti kao utrošci koji su izraženi u novcu. Ukoliko želimo nešto proizvesti, troškovi su neophodni. Postoji puno vrsta troškova jer se troškovi mogu kategorizirati prema više kriterija. Bitno je spomenuti kako će u određenom trenutku svi troškovi morati postati rashodi.

Prema Drljača (2003) troškovi se dijele na svjesno nastale i nesvjesno nastale. Do nesvjesno nastalih troškova dolazi kada utrošak resursa ne rezultira pozitivnim učinkom. U suprotnom pozitivne učinke izazvat će svjesno trošenje resursa. Iz navedenog proizlazi podjela prema kojoj su troškovi podijeljeni na:

- svjesno nastale (redovite ili pozitivne) u koje se ubrajaju planirani troškovi iz kojih nastaje dodana vrijednost, ulaze u vrijednost učinaka i pozitivno utječu na poslovni rezultat i na
- nesvjesno nastale (izvanredne ili negativne) u koje se ubrajaju neplanirani troškovi koji ne kalkuliraju vrijednost učinaka i imaju negativan utjecaj na poslovni rezultat.

Prema Karić (2009) zalihe su količine predmeta rada odnosno gotovih proizvoda, trgovačke robe ili nekih drugih materijalnih vrijednosti te su određene prodaji na tržištu ili procesu proizvodnje. Proizvodno poduzeće mora držati određene količine materijala na zalihi radi osiguranja redovite opskrbe kupaca.

Krpan i sur. (2014) pojašnjavaju kako su zalihe materijala zapravo rezultat stupnja usklađenosti s jedne strane nabave, a s druge strane trošenja i zapravo imaju ulogu određenog filtera između nabave i proizvodnje. Detaljnije bi se moglo opisati kroz ulaze i izlaze zaliha, odnosno ukoliko su ulazi zaliha usklađeni s izlazima istih, neće doći do promjena koje bi se odrazile na zalihe i njihovu visinu. Zaliha materijala je promjenjiva te će promjena u visini zaliha nastupiti

kada se dogodi neusklađenost između ulaza i izlaza istih.

Osnovna podjela prema Karić (2009) govori da se zalihe dijele prema trenutku utvrđivanja i vremenu na koje se odnose, i to na (početne, krajnje i prosječne) te prema količini materijalnih vrijednosti koje se nalaze na zalihi (minimalne, signalne, maksimalne, tehničke, konjunkturne, nekurentne i optimalne). Dražić-Lutolsky i sur. (2010) povezuju pojam zaliha s finansijskom uspješnošću poslovnog subjekta pa zaključuju kako kod pravnih osoba zalihe često označavaju veliki dio kratkotrajne imovine. Kod poslovanja pravnih osoba prikazivanje uspješnosti poslovanja i prikazivanje finansijskih položaja usko je vezano za vrednovanje zaliha

### **3. ZALIHE**

Prihvaćene metode kojima se obračunavaju troškovi prema zakonskom okviru, točnije prema Međunarodnim računovodstvenim standardima 2, članku 25. i prema Hrvatskim standardima računovodstvenih izvještavanja - 10 točka 10.33 su metoda prvi ulaz, prvi izlaz (FIFO – engl. First In, First Out) ili metoda ponderiranog prosječnog troška. Međutim, to nisu i jedine metode obračuna utroška zaliha sirovina i materijala. Postoji još metoda, naprimjer metode kao što su LIFO, HIFO, NIFO i druge.

Prema Dražić-Lutolsky i sur. (2010) utrošak sirovina i materijala iskazanih na zalihi po stvarnom trošku nabave evidentira se uz primjenu izabrane metode obračuna utroška zaliha sirovina i materijala – metode FIFO, metode prosječnih ponderiranih cijena, metode specifične identifikacije te metode LIFO. Kada se zalihe sirovine i materijala evidentiraju po planskom trošku nabave u procesu nabave i uskladištenja one se knjiže po planskoj nabavnoj cijeni uz korištenje konta odstupanja od planske cijene.

Vuk (2016) obrazlaže kako trošak nabave zaliha nikada nije isti te se poradi toga mijenja i metoda kojom se obračunavaju zalihe. Dvije najčešće metoda prilikom obračuna zaliha su metoda FIFO i metoda prosječnih ponderiranih troškova.

#### **3.1. Metoda FIFO**

Prema Belak (2002) metodom FIFO (engl. First In, First Out) određuje se vrijednost zaliha po redoslijedu nabave odnosno roba koja se nabavlja prva se i prva prodaje. Navedeni redoslijed određuje i visinu troška proizvoda. Na robu koja je prva pribavljenja obračunavaju se svi potrebni troškovi i dodaje se nabavna cijena artikla te se na taj način dolazi do

formiranja cijena. Nakon što se ponovno nabavi roba, ponavlja se navedeni postupak, ali se uzima u obzir trenutačna nabavna cijena. Bitno je napomenuti kako se prvo mora prodati roba koja je nabavljena prva u cijelosti što je ponekad bitno jer se zalihe ne moraju nužno trošiti istim redoslijedom kao što se mogu nabavljati.

Žager i sur. (2016) ističu da prema metodi FIFO prilikom izlaza zalihe sa skladista, prvo se obračunavaju prve ulazne cijene, što rezultira da su u bilanci zalihe prikazane po zadnjim ulaznim cijenama. Na taj način vrijednost zaliha na kraju obračunskog razdoblja je najbliži tržišnim cijenama.

#### **3.2. Metoda prosječnih ponderiranih cijena**

Žager i sur. (2016) ističu kako se prosječne ponderirane cijene, kod istoimene metode obračuna zaliha, izračunavaju svaki puta kada se nabavljaju i primjenjuju do sljedeće nabave. U uvjetima elektroničke obrade podataka primjena ove metode je vrlo jednostavna.

Dražić-Lutolsky i sur. (2010) slažu se s prethodnim te pojašnjavaju kako se kod metode prosječnih ponderiranih cijena prosječna ponderirana cijena izračunava na način da se vrijednosni saldo sirovina i materijala podijeli s količinskim stanjem sirovina i materijala.

### **4. PRIMJER OBRAČUNA ZALIHA NA PODUZEĆU**

Poduzeće C.I.A.K. d.o.o. je među većim distributerima auto-dijelova i automobilske opreme, djeluje na tržištu već dugi niz godina, a poradi kvalitetnog rada daje odlične rezultate. Poduzeće se bavi i maloprodajom i veleprodajom. Najveći je ovlašteni distributer velikog broja svjetski poznatih marki iz područja automoto opreme. Sjedište uprave poduzeća je u Zagrebu u kojemu se ujedno nalazi i centralno skladište. Dio je grupacije koja djeluje na području Republike Hrvatske od 1994. C.I.A.K. d.o.o. je nastao kupovinom poduzeća Auto dijelovi d.o.o. koje se je bavilo trgovinom auto-dijelova na malo. 2012. godine promijenjen mu je naziv i pokrenut je lanac maloprodaja i veleprodaja koji danas zapošljava više od 1 000 zaposlenih. Cilj je pružati usluge i isporučivati proizvode, a da se pritom poštuju svi pravni okviri i sve norme vodeći pritom računa o kvaliteti, zaštiti okoliša, zdravlju i sigurnosti na radu te energetskoj učinkovitosti. Trajno se provode stručna osposobljavanja osoblja koja za svrhu imaju podizanje kvalitete, ali pomoću kojih dolazi i do odgovornosti kod obavljanja svakodnevnih zadataka. Kod brige o

zdravlju, potrebno je spomenuti primjenjivanje zahtjeva za sigurnost iz norme ISO 45001:2018 i SCC. I u ovaj segment su uključeni svi zaposlenici – od najvišeg rukovodstva do radnika u sustavu. Putem motiviranja i upućivanja zaposlenika sprečavaju se nesreće na radu, nabavlja se zaštitna oprema i odgovarajući strojevi koji se redovitim pregledima i ispitivanjima održavaju. Briga za zdravlje radnika prevenira se redovitim zdravstvenim pregledima kojim se ujedno sprečavaju i profesionalne bolesti. Ekološka i fizička šteta sprečava se osvješćivanjem i upućivanjem svih uključenih u radni proces o rizicima, posljedicama i načinu kako ih izbjegći. Sve navedeno pokazatelj je da se kontinuirano promišlja o svim mogućim izvorima rizika te da se kontinuirano radi na poboljšavanju standarda zaštite zdravlja i sigurnosti radnika kao i zaštite okoliša. (Mrežna stranica poduzeća C.I.A.K. d.o.o.)

Prema Bilanci društva vrijednost aktive i pasive na dan 31.12.2018. godine iznosila je 342.403,041 kuna. U strukturi aktive vrijednost kratkotrajne imovine iznosila je 177.330,942 kuna, a od toga je vrijednost zaliha iznosila 56.450,747 kuna. Najveća vrijednost zaliha sadržana je u trgovackoj robi te je iznosila 25.457,462 kuna, a druga po redu je bila vrijednost gotovih proizvoda koja je iznosila 17.105,645 kuna. Nakon toga slijedile su proizvodnja u tijeku koja je iznosila 8.242,757 kuna te sirovine i materijal čija je vrijednost bila 4.525,317 kuna. Nešto manje vrijednosti iznosili su predujmovi za zalihe 948,639 kuna i dugotrajna imovina namijenjena prodaji 170.927 kuna.

Poznato je kako je račun dobiti i gubitka (RDG) jedan od temeljnih finansijskih izvještaja te kako se pomoću njega prikazuje i prezentira finansijska uspješnost poslovanja poduzeća, odnosno prihodi, rashodi i finansijski rezultat. Za prezentiranje uspješnosti poslovanja poduzeća putem RDG-a mogla upotrijebiti jednostavna formula kojom se do finansijskog rezultata dolazi kada se od ukupnih prihoda poduzeća oduzmu ukupni rashodi. S obzirom na navedeno iz RDG-a poduzeća C.I.A.K. d.o.o. može se zaključiti da je kako su ukupni prihodi poduzeća veći od ukupnih rashoda poduzeća te da je poduzeće u 2018. godini ostvarilo dobit odnosno pozitivan finansijski rezultat. Budući da je poduzeće ostvarilo dobit izvještajnog razdoblja, to će pozitivno djelovati na poslovne procese u poduzeću i izvan njega te se može zaključiti da poduzeće uspješno finansijski posluje. Finansijski prihodi poduzeća rezultat su investičke aktivnosti poduzeća. Zbog toga je poduzeće, s obzirom na višak novčanih sredstava koje posjeduje, spremno ostvariti finansijske prihode. Poslovni rashodi su manji od poslovnih prihoda i zato

poduzeće ima velike šanse za opstanak na tržištu i za povećanje tržišnog udjela u budućnosti.

Prema podacima društva temeljni (upisani) kapital u iznosu 68.880.000 kn. Poduzeće je u 2018. godini ostvarilo dobit poslovne godine u iznosu od 7.849.010 kn. U 2018. godini Društvo je imalo povećanje kapitala u iznosu od 7.624.098 kn (u 2017. godini povećanje kapitala 11.375.465 kn) što je rezultat:

- povećanja za ostvarenu dobit 2018. godine u iznosu 7.849.010 kn,
- smanjenja za 224.912 kn iz tečajnih razlika na dugotrajnoj finansijskoj imovini.

Ukupni prihodi poduzeća bilježe porast u odnosu na 2017. godinu 11% (cca 36 mil kn). Od toga poslovni prihodi koji cine 99% ukupnih prihoda Društva, bilježe povećanje od 13%. Porast ukupnih rashoda bilježi porast od 13% (cca 39 mil kn) što je rezultiralo smanjenjem bruto dobiti za 25% (cca 3,2 mil kn). Neto dobit bilježi pad za 28% (cca 3 mil kn). Finansijski prihodi bilježe smanjenje od 50% (najvećim djelom za prihode od ulaganja u udjele unutar grupe i kamate), a finansijski rashodi bilježe pad za 42%. Vrijednost imovine - aktiva povećana je za 4%, vlastiti kapital bilježi porast za 7% te je udjel bruto dobiti u ukupnim prihodima 2,74 %.

Osnovne računovodstvene politike poduzeća prilikom sastavljanja finansijskih izvještaja za 2018. godinu definirane su Odlukom o računovodstvenim politikama koja je donijeta u skladu sa Zakonom o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) i Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (dalje MSFI). Budući da je Društvo prema pokazateljima za 2017. godinu sukladno čl. 5. Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) razvrstano u velike poduzetnike obvezna je primjena MSFI-ja te je u 2018. godini Društvo prvi put primijenilo MSFI-je. Značajna promjena računovodstvene politike u tekućem razdoblju u odnosu na primjenjene politike (prema HSF-ima) u prethodnom razdoblju je: Sukladno točki 55. MSFI 3 - *Poslovna spajanja* goodwill stečen kao posljedica poslovnih spajanja se ne amortizira, već mu se godišnje umanjuje vrijednost. Navedeno može biti i češće ako nešto ukazuje na umanjenje vrijednosti imovine u skladu s MRS-om 36 poput nekih događaja ili poradi promjena, uz napomenu da se u tom slučaju evidentira kao vrijednosno usklađenje nematerijalne imovine. Ostale računovodstvene politike konzistentne su politikama primjenjenim u prethodnom razdoblju.

Promjene računovodstvenih politika, procjena i pogreški poduzeća definirane su MRS-om 8 - *Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena pogreške*. Promjene računovodstvenih politika

provode se ako to nalažu MSFI-ji. Do promjena računovodstvenih procjena dolazi ukoliko nastupe promjene na kojima su temeljene te procjene ili ukoliko novonastale situacije rezultiraju novim informacijama. Ponekad se ne može izdvojiti što je promjena računovodstvene politike, a što je promjena računovodstvene procjene te u takvim situacijama promjena se smatra promjenom računovodstvene procjene. Pogreške nastale vezano za priznavanje, mjerjenje, prezentiranje ili objavljivanje elemenata finansijskih izvještaja potrebno je ispraviti. (Godišnje izvješće C.I.A.K. d.o.o. za 2018. godinu)

U Tablici 1 prikazane su zalihe poduzeća C.I.A.K. d.o.o. u 2017. godini, zalihe u 2018. godini, razlika vrijednosti zaliha te postotak promjene zaliha u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu.

Za potrebe rada izrađen je obračun zaliha na primjeru sirovina i materijala pomoću metode FIFO i PPC. Kao primjer je prikazan akumulator Varta od 60Ah koji je bio jedan od prodavanijih modela u 2018. godini. Prvo je prikazan obračun zaliha navedenog akumulatora po metodi FIFO što se može vidjeti na Slici 1. Iz spomenute Slike 1 jasno je vidljivo kako troškovi proizvoda na kraju 2018. godine iznose 1.112.530,48 kuna, dok je zaključni saldo u tom slučaju 228.711,00 kuna. Nakon obračuna po metodi FIFO, izrađen je obračun istog proizvoda po metodi prosječnih ponderiranih cijena te je prikazan na Slici 2.

TABLICA 1: ZALIHE

OPIS	2017. godina	2018. godina	razlika vrijednosti zaliha	razlika u postotku
<b>Sirovina, materijal i sitni inventar</b>	11.699.741	13.590.231	1.890.490	16,15 %
<b>Ispravak vrijednosti sitnog inventara</b>	-8.974.051	-9.064.914	-90.863	-1%
<b>Proizvodnja u tijeku</b>	11.857.733	8.242.757	-3.614.976	-30,49%
<b>Gotovi proizvodi</b>	15.307.663	17.105.645	1.797.982	10,75%
<b>Trgovačka roba</b>	33.637.776	25.457.462	-8.180.314	-24,32%
<b>Predujmovi za zalihe</b>	447.613	948.639	501.026	57,11%
<b>Dugotrajna materijalna imovina namijenjena prodaji</b>	272.979	170.927	-102.052	37,38%
<b>Ukupno</b>	64.249.454	56.450.747	-7.798.707	100%

Izvor: Prilagođeno prema RGFI objavljenom Godišnjem izvješću za 2018. godinu

SLIKA 1. OBRAČUN ZALIHA AKUMULATORA VARTA PO METODI FIFO U 2018. GODINI

DOKUMENT	OPIS	KOLIČINA			CIJENA	VRIJEDNOST		
		ULAZ	IZLAZ	STANJE		DUGUJE	POTRAŽUJE	SALDO
-	Početno stanje	986	-	986	487,68	480.852,48		480.852,48
primka 1/18	nabava	500	-	1486	544,55	272.275,00		753.127,48
izdatnica 1/18	utrošak	-	200	1286	487,68		97.536,00	655.591,48
izdatnica 2/18	utrošak	-	150	1136	487,68		73.152,00	582.439,48
izdatnica 3/18	utrošak	-	300	836	487,68		146.304,00	436.135,48
izdatnica 4/18	utrošak	-	200	636	487,68		97.536,00	338.599,48
izdatnica 5/18	utrošak	-	136	500	487,68		66.324,48	272.275,00
izdatnica 6/18	utrošak	-	170	330	544,55		92.573,50	179.701,50
izdatnica 7/18	utrošak	-	200	130	544,55		108.910,00	70.791,50
izdatnica 8/18	utrošak	-	50	80	544,55		27.227,50	43.564,00
primka 2/18	nabava	1000	-	1080	544,55	588.114,00		631.678,00
izdatnica 9/18	utrošak	-	220	860	544,55		119.801,00	511.877,00
izdatnica 10/18	utrošak	-	350	510	544,55		190.592,50	321.284,50
izdatnica 11/18	utrošak	-	170	340	544,55		92.573,50	228.711,00
Zaključno stanje		2486	2146	340	-	1.341.241,48	1.112.530,48	228.711,00

Izvor: izrada autora

**SLIKA 2: OBRAČUN ZALIHA AKUMULATORA VARTA PO METODI PPC U 2018. GODINI**

DOKUMENT	OPIS	KOLIČINA			CIJENA	VRIJEDNOST		
		ULAZ	IZLAZ	STANJE		DUGUJE	POTRAŽUJE	SALDO
-	Početno stanje	986	-	986	487,68	480.852,48		480.852,48
primka 1/18	nabava	500	-	1486	544,55	272.275,00		753.127,48
izdatnica 1/18	utrošak	-	200	1286	506,815		101.363,00	651.764,48
izdatnica 2/18	utrošak	-	150	1136	506,815		76.022,25	575.742,23
izdatnica 3/18	utrošak	-	300	836	506,815		152.044,5	423.697,73
izdatnica 4/18	utrošak	-	200	636	506,815		101.363,00	322.334,73
izdatnica 5/18	utrošak	-	136	500	506,815		68.926,84	253.407,89
izdatnica 6/18	utrošak	-	170	330	506,815		86.158,55	167.249,34
izdatnica 7/18	utrošak	-	200	130	506,815		101.363,00	65.886,34
izdatnica 8/18	utrošak	-	50	80	506,815		25.340,75	40.545,59
primka 2/18	nabava	1000	-	1080	544,55	588.114,00		628.659,59
izdatnica 9/18	utrošak	-	220	860	582,092		128.060,24	500.599,35
izdatnica 10/18	utrošak	-	350	510	582,092		203.732,20	296.867,15
izdatnica 11/18	utrošak	-	170	340	582,092		98.955,64	197.911,51
Zaključno stanje		2486	2146	340	-	1.341.241,48	1.143.329,97	197.911,51

Izvor: izrada autora

#### 4. ZAKLJUČAK

Iz Slike 2. vidljivo je kako su zaključni troškovi proizvoda ukoliko se obračun zaliha radi po metodi prosječnih ponderiranih troškova, na kraju 2018. godine troškovi proizvoda iznose 1.143.329,97 kuna, dok je zaključni saldo u navedenim uvjetima 197.911,51 kuna.

Na kraju je prikazana usporedba na Slici 3. obje metode u dvije najbitnije kategorije te je izведен zaključak kako je u ovom slučaju metoda FIFO povoljnija za poduzeće.

**SLIKA 3: USPOREDBA OBRAČUNA ZALIHA PO METODI FIFO I PO METODI PPC**

	Troškovi proizvoda	Zaključni saldo
FIFO metoda	1.112.530,48	228.711,00
Prosječna ponderirana cijena	1.143,329.97	197.911,51

Izvor: izrada autora

Prema slici 3. lako se mogu usporediti rezultati obračuna zaliha po dvije najčešće primjenjive metode (FIFO i metoda prosječnih ponderiranih cijena) zaliha akumulatora Varta te se može zaključiti kako je u navedenom slučaju primjena FIFO metode daje povoljniji financijski rezultat poduzeća te navedenu metodu poduzeće treba izabrati kako bi poslovanje bilo uspješnije.

Svako poduzeće kao poslovni subjekt trebalo bi imati usklađene poslovne funkcije kako bi normalno poslovalo. Također za uspješno poslovanje poduzeća veoma je važan odnos među samim funkcijama i poslovima, među kojima upravljanje zalihama ima značajno mjesto. Poznato je kako su zalihe, ukoliko se njima racionalno raspolaze i ukoliko postoji usklađenost između dostupnosti zaliha i njihovih minimalnih troškova čuvanja, presudne u kreiranju cijene proizvoda i usluga te u konačnici i profita za poduzeće. Također, prilikom izbora metode obračuna utroška zaliha treba dobro poznavati standarde, zakonske propise, računovodstvene politike i procjene. Primjena metode obračuna troškova zaliha utjecat će na poslovni rezultat poduzeća na način da će odabirom prave metode poduzeće moći ostvariti bolji financijski rezultat. Odabir metode prilikom obračunavanja zaliha ne bi bio bitan kada bi se sve odvijalo u uvjetima stabilnih fiksnih cijena. U takvom okruženju bi sve metode davale otprilike jednak rezultat. S obzirom da takva situacija u praksi nije česta jer uvijek dolazi do promjena cijena u vidu njihovog rasta i pada pod utjecajem tržišnih okolnosti. U primjeru koji je naveden u radu ponuda je bila ključni faktor za određivanje količine i cijene zaliha. Budući da se poduzeće treba pridržavati izabrane metode obračuna utroška zaliha definirane u računovodstvenim politikama, tada se treba isključiti i svaka mogućnost korekcija i obavljanja radnji poradi kojih bi financijska slika poduzeća mogla izgledati drugačije nego što doista je. U slučaju

promjene metode obračuna zaliha poduzeće je obavezno naglasiti navedene promjene budući da se to može odraziti i na dobitak poslovanja i na troškove koji su vezani uz prodanu zalihu. Takve promjene bilježe se u bilješkama koje su sastavni dio finansijskih izvješća. Poduzeće ima slobodu izbora metode prilikom obračuna zaliha iz čega proizlazi činjenica kako se za svaku vrstu zalihe može upotrijebiti drugačija metoda. U ovom radu prikazano je kako će djelovati metoda FIFO i metoda prosječnih ponderiranih cijena na vrijednost zaliha te je zaključeno da je FIFO metoda najadekvatnija za promatrano poduzeće. Ova analiza je pokazala na primjeru da ukoliko poduzeće izabere metodu FIFO kod obračunavanja vrijednosti zaliha njihova vrijednost će na kraju biti veća. Primjena ove metode rezultirati će povoljnijim finansijskim rezultatom te će i poslovanje biti uspješnije.

## LITERATURA

- [1] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, Zagreb: RRIF
- [2] Belak, V. (2002): Osnove profesionalnog računovodstva, Veleučilište u Splitu, Split
- [3] C.I.A.K. d.o.o., <http://ciak.live.sistemi.hr/SektorTrgovine/Osektorutrgovine/tabit/164/Default.aspx> (07.06.2021.)
- [4] C.I.A.K. d.o.o., <https://ciak-auto.hr/o-nama/> (07.06.2021.)
- [5] Dražić-Lutilsky, I., Gulin, D., Mamić-Sačer, I., Tadijančević, S., Tušek, B., Vašiček, V., Žager, K., Žager, L. (2010): Računovodstvo, III. izmijenjeno izdanje Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb
- [6] Drliča, M. (2003): Karakteristike troškova kvalitete, Informator broj 7-8, Zagreb, [https://bib.irb.hr/datoteka/520960.Karakteristike\\_trokova\\_kvalitete.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520960.Karakteristike_trokova_kvalitete.pdf) (07.06.2021.)
- [7] Karić, M. (2009): Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- [8] Krpan, Lj., Maršanić, R., Jedvaj, V. (2014) Upravljanje zalihami materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji, „Tehnički glasnik“, Sveučilište Sjever, Varaždin, str. 269.-277.,
- [9] Majcen, Z. (1976): Troškovi u teoriji i praksi, drugo izdanje, Informator, Zagreb
- [10] Narodne novine (2009): Međunarodni računovodstveni standardi, MRS 2; zalihe, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 136.
- [11] Narodne novine (2015): Hrvatski standardi finansijskog izvještavanja 10 (HSFI 10), Narodne novine d.d., Zagreb, broj 86, online: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_86\\_1709.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_86_1709.html) (07.06.2021.)
- [12] RGFI-javna objava <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/izbornik.do> (07.06.2021.)
- [13] Vuk, J. (2016): Posebnosti godišnjih finansijskih izvještaja u proizvodnoj djelatnosti za 2015. godinu, „Računovodstvo, revizija i financije“, RRIF, Zagreb, str. 57.
- [14] Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) (07.06.2021.)
- [15] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Žager, L. (2016): Računovodstvo I - računovodstvo za neračunovođe, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb

# **UPUTE AUTORIMA**

# UPUTE AUTORIMA

Časopis „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“ obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja. Tematska područja časopisa obuhvaćaju, ali nisu ograničena na:

- Opća ekonomija, makroekonomija i mikroekonomija
- Ekonomski razvoj
- Suvremeni menadžerski procesi
- Poduzetništvo, inovativnost i kreativnost
- Marketing i poslovna komunikacija
- Računovodstvo, financije i porezi
- Međunarodna ekonomija i međunarodne integracije
- Pravni aspekti menadžmenta i poduzetništva
- Primjena matematike i statistike u ekonomiji
  
- Suvremeni trendovi u turizmu
- Turistički razvoj i institucionalna podrška razvoju turizmu
- Turizam posebnih interesa
- Ruralni oblici turizma
- Ekonomija doživljaja
- Interesna udruživanja u turizmu
- Marketing u turizmu
- Destinacijski menadžment
- Interpretacija kulturne i prirodne baštine
- Zaštita okoliša i održivi razvoj
- Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu
  
- Informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Arhitektura informacijskih sustava
- Programsко inženjerstvo, programski jezici i tehnologije
- Nove paradigme u razvoju softvera
- Odabrana programska rješenja
- Internet stvari (IoT)
- Nove telekomunikacijske tehnologije i mreže novih generacija
- Upravljanje telekomunikacijskom mrežom
- Performanse mreže i kvaliteta usluge
- Računarstvo u „oblaku“
- E-sustavi i rješenja u javnoj upravi
- Operacijski sustavi

Časopis „ET<sup>2</sup>eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primjenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujemo sve potencijalne autore da prijave svoje

radove za objavljivanje. Službeni jezici časopisa su hrvatski i engleski. Časopis se objavljuje u digitalnom obliku na web stranici Veleučilišta u Virovitici.

**Dodatne informacije o postupku uređivanja, zaprimanja, recenzije i objave radova možete saznati na jedan od sljedećih načina:**



[www.vuv.hr/et2er/](http://www.vuv.hr/et2er/)



+385 33 492 257



[urednik@vuv.hr](mailto:urednik@vuv.hr)

Također, klikom na jednu od dolje ponuđenih opcija možete pristupiti dodatnim informacijama:



[Izdanja časopisa](#)



[Upute za autore](#)



[Sustav za  
zaprimanje radova](#)