

# Strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima

---

**Liović, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:301032>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**LUCIJA LIOVIĆ**

**Strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima**

**Strategies and trends in human resources management**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Održivi razvoj turizma**

**Strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima**  
**Strategies and trends in human resources management**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment u turizmu**

Student:

**Lucija LIOVIĆ**

Mentor: Doc. dr. sc. **Vanja VITEZIĆ**

Matični broj:

**3784/22**

Opatija, rujan 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Lucija Liović**

(ime i prezime studenta)

**3784/22**

(matični broj studenta)

Strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 11.09.2023. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u uspjehu organizacija. Ovaj rad istražuje ključne strategije i trendove u području upravljanja ljudskim resursima. Jedno od ključnih problema s kojim se ovo polje suočava je privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Ključne strategije koje se u radu problematiziraju su pridobivanje talenata i zapošljavanje, sustav nagrađivanja, uvođenje novih zaposlenika u radni sustav, učenje i razvoj te odnosi zaposlenika i rješavanje sukoba. Trendovi koji se obrađuju u teoretskom dijelu rada su hibridni oblici rada i rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme i brendiranje poslodavca (Employer Branding). Također, teorijski dio rada donosi pregled o tome kako se aktivnosti brendiranja poslodavca percipiraju u različitim dijelovima svijeta te koliko je u današnjem, modernom poslovnom svijetu važno biti poželjan poslodavac. Ta je teorija usko povezana s ciljem i najvećim problemom poslodavaca današnjice, a to je privlačenje talenata i zadržavanje postojećih. Nadalje, ovaj rad donosi istraživanje koje analizira kako zaposlenici u tvrtkama u Republici Hrvatskoj percipiraju probleme i izazove koji se iznose u teorijskom dijelu ovoga rada. U raspravi i zaključku rezultati istraživanja uspoređuju se s relevantnim istraživanjima te se iznose implikacije i preporuke za buduća istraživanja.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima; strategije; trendovi; Employer Branding

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Povijesni pregled razvoja ljudskih resursa</b> .....	<b>3</b>
1.1. Definicija polja ljudskih resursa .....	4
1.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima .....	5
1.3. Faktori koji utječu na upravljanje ljudskim resursima .....	6
<b>2. Ključne strategije u upravljanju ljudskim resursima</b> .....	<b>9</b>
2.1. Pridobivanje talenata i zapošljavanje .....	9
2.2. Sustav nagrađivanja .....	12
2.3. Uvođenje novih zaposlenika u radni sustav .....	13
2.4. Učenje i razvoj .....	14
2.5. Odnosi zaposlenika i rješavanje sukoba .....	15
<b>3. Trendovi u upravljanju ljudskim resursima</b> .....	<b>18</b>
3.1. Hibridni oblici rada i rad od kuće .....	18
3.2. Fleksibilno radno vrijeme .....	19
3.3. Brendiranje poslodavca ( <i>Employer Branding</i> ) .....	20
3.4. Sustav pojedinačnog i timskog nagrađivanja .....	22
<b>4. Empirijsko istraživanje o strategijama i trendovima u upravljanju ljudskim resursima</b> .....	<b>26</b>
4.1. Ciljevi istraživanja .....	26
4.2. Metodologija istraživanja .....	26
4.3. Rezultati istraživanja .....	28
4.3.1. Profil ispitanika .....	28
4.3.2. Upravljanje ljudskim resursima u tvrtkama ispitanika .....	31
4.4. Rasprava .....	36
4.4.1. Ograničenja i implikacije za buduća istraživanja .....	37
<b>Zaključak</b> .....	<b>39</b>
<b>Bibliografija</b> .....	<b>42</b>
Popis ilustracija .....	45
Prilozi .....	46

## Uvod

Upravljanje ljudskim resursima (HRM)<sup>1</sup> u modernom je poslovanju neizostavan dio uspješnih kompanija i onih kompanija koje žele postati i ostati na najvišoj mogućoj razini. Ovaj će rad analizirati strategije i trendove u upravljanju ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima je multidisciplinarna funkcija koja se bavi upravljanjem radnom snagom organizacije. U suštini se ljudski resursi bave pitanjima zapošljavanja, obuka i razvoja zaposlenika te kompenzacija, motivacijom zaposlenika, upravljanjem performansama i brojnim drugim stvarima. Viši nivo menadžmenta bavi se upravljanjem ljudskim resursima, a fokusiran je na razvijanje pojedinačnih vještina zaposlenika i samog okruženja u poduzeću. Nadalje, ljudski resursi nemaju samo administrativnu funkciju, nego su ključan čimbenik u oblikovanju organizacijske kulture, ostvarivanju poslovnih ciljeva i stvaranju prednosti nad konkurencijom. Richard Branson izjavio je kako je potrebno dovoljno trenirati ljude da odu, ali tretirati ih dovoljno dobro da nikada ne požele otići, u čemu se prepoznaje srž ljudskih resursa koji trebaju brinuti o rastu i zadovoljstvu svojih zaposlenika kako bi njihov doprinos poduzeću bio veći.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima te usporedba suvremenih trendova u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Naime, ljudski resursi nisu samo administrativna funkcija već služe za obrazovanje i napredak zaposlenika te se njihova učinkovitost može usporediti sa zadovoljstvom zaposlenika u pojedinom poduzeću. Istraživanje je provedeno jer se smatra da je menadžment ljudskih potencijala u svijetu učinkovitiji, dok u Republici Hrvatskoj još uvijek nisu izraženi novi trendovi te samim time nisu u korak sa svjetskim trendovima. Upravo iz tog razloga problem ovog istraživanja je provedba suvremenih strategija u poduzećima u Republici Hrvatskoj te da li podižu trend zadovoljstva zaposlenika.

Svrha ovog istraživanja je prikazati odnos provođenja strategija i trendova i samih zaposlenika. Cilj ovoga rada je analizirati strategije i trendove u upravljanju ljudskim resursima što će se učiniti kroz povijesni pregled razvoja ljudskih resursa kako bi se što bolje razumjela pozadina razvoja suvremenih ljudskih resursa. Uz to, provedeno istraživanje doprinijet će boljem razumijevanju realne situacije i implementacije strategija i trendova iz teorijskog dijela rada u svakodnevno poslovanje hrvatskih kompanija.

---

<sup>1</sup> Human Resources Management.

Sukladno odrednicama problema i predmeta istraživanja, postavljeno je istraživačko pitanje: Poduzeća u Republici Hrvatskoj u svojim poslovnim praksama upravljanja ljudskim resursima koriste sve moderne strategije i trendove upravljanja ljudskim resursima.

U svrhu ovog istraživanja korištena je kvantitativna metoda kojom se istraživanje usredotočuje na mjerenje društvene stvarnosti. U obradi teme diplomskog rada i provedenom istraživanju, od nekoliko vrsta kvantitativnih metoda, korištena je metoda ankete kako bi se rezultati mogli prikazati numerički i objasniti uz pomoć grafikona te usporedbom s ostalim istraživanjima. Upitnik je unaprijed definiran, a uzorak na kojem je istraživanje provedeno je 100 sudionika (N=100).

U prvom dijelu rada iznosi se povijesni pregled razvoja ljudskih resursa, zatim strategije i trendovi u suvremenim ljudskim resursima. Zadnji dio rada donosi istraživanje provedeno u svrhu pisanja ovoga rada koje produbljuje analizu trenutnog stanja u ljudskim resursima i njihovog djelovanja u okviru kompanija u Republici Hrvatskoj. U raspravi se sagledava i uspoređuje teorijski dio s rezultatima, a u zaključku se iznose završne misli te implikacije za buduća istraživanja.



# 1. Povijesni pregled razvoja ljudskih resursa

Područje upravljanja ljudskim resursima razvijalo se usporedno sa samim razvojem društva. Kao najveću prekretnicu u razvoju polja ljudskih resursa možemo smatrati industrijsku revoluciju u 18. i 19. stoljeću. Naime, već na početku industrijske revolucije bilo je jasno kako potrebe kompanija za upravljanjem sve većim brojem ljudi neprestano rastu. Jedan od pionira u području kojeg danas smatramo ljudskim resursima bio je F.W. Taylor kojem se može pripisati prva sistematizacija znanstvenog pristupa upravljanju kojeg je on nazvao „Znanstvenim upravljanjem.“ (Taylor, 1914: 1) Jedan od njegovih poznatijih spoznaja i jest što radnike motivira da budu bolji i produktivniji.

„Poticaj radniku dolazi u obliku veće plaće, koja je 30 do 60 posto viša od prosječne plaće koja se isplaćuje. U vezi s tim, sugerira se da previsoka plaća ima negativan utjecaj na radnika - dok povećanje plaće od 60 posto čini radnika zdravijim, redovitijim u svojim navikama i prisutnijim na poslu, povećanje od 200 posto ga čini neodgovornim i nepažljivim, te gubi vrijeme na poslu.“ (Taylor, 1914: 266).

Također, važno je istaknuti kako je Adam Smith još početkom 18. stoljeća počeo isticati važnost obrazovanja za društvo u cjelini. (Jambrek, Penić, 2008) Nadalje, Karl Marx je također isticao, u analizi faktora proizvodnosti, kolika je važna stručnost radnika. „Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridano dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti.“ (Jambrek, Penić, 2008: 1184).

Tako je daljnjim razvojem promišljanja i analize dokazano kako je upravo ljudski kapital najvažniji dio intelektualnog kapitala – pojam i pristup koji se popularizirao devedesetih godina 20. stoljeća. Kako ističu Jambrek i Penić (2008) model intelektualnog kapitala temelji se na teoriji efikasnosti proizvodnih troškova koja se bavi problemima kao što su: zašto poduzeće uopće postoji, kako učiniti poduzeće efikasnijim i konkurentnijim u odnosu na tržište te granicama svakog poduzeća. Važno je istaknuti kako pojam intelektualni kapital pri tome ne podrazumijeva sva znanja koja postoje u organizaciji, nego samo ona znanja koja se mogu kapitalizirati ili stvoriti prednost pojedinog poduzeća nad konkurencijom. Upravo zbog toga su moderna poduzeća orijentirana na znanje i inovacije te stavljanja naglasaka na upravljanje ljudskim resursima.

U proteklih 10 do 15 godina, kako navode Jambrek i Penić (2008) pojam upravljanja ljudskim resursima počinje se sve više spominjati i analizirati u raznim znanstvenim

publikacijama. „Danas taj pojam ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).“ (Jambrek, Penić, 2008: 1185) Stoga, upravljanje ljudskim potencijalima možemo definirati kao „znanstvenu disciplinu kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju.“ (Jambrek, Penić, 2008: 1185)

## **1.1. Definicija polja ljudskih resursa**

Upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima „označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.“ (Jambrek, Penić, 2008: 1186) Područje upravljanja ljudskim resursima počiva na interdisciplinarnoj teoriji, odnosno na primjeni spoznaja iz više različitih znanosti, odnosno znanstvenih disciplina. Kako navodi Pržulj (2002) upravljanje ljudskim resursima temelji se na sljedećim znanostima:

1. Psihologiji: pojedinosti koje područje upravljanja ljudskim resursima preuzima iz psihologije je motivacija, osobnosti pojedinca, ponašanje, procesi učenja, odnosi unutar grupa, međusobni odnosi zaposlenika te međusobnim odnosima između zaposlenika i nadređenih
2. Teoriji upravljanja i organizaciji: teorije upravljanja i organizacije možda su i najvažniji okvir za razvoj upravljanja ljudskim resursima, posebice kada se govori o razvoju sustava, strukture i vodstva
3. Ergonomiji: ergonomija je kao disciplina od neizmjerne važnosti za upravljanje ljudskim resursima jer se bavi odnosom čovjeka prema radu, kao i prilagođavanjem rada čovjeku
4. Ekonomiji: polje ljudskih resursa svoje je početke razvoja doživjelo upravo zbog ekonomije jer se krenulo razvijati usporedno s razvojem ekonomskih teorija s ciljem povećanja učinkovitosti i konkurentnosti organizacija i kompanija
5. Sociologiji: prema zakonitostima sociologije svaka organizacija ili kompanija zapravo predstavlja „društvo u malome“ zbog čega je za potpuno razumijevanje funkcioniranja organizacije potrebno razumjeti sociološke pretpostavke funkcioniranja društva

6. Antropologiji: antropologija proučava fizičke osobine čovjeka, stoga je važna za razumijevanje organizacijske teorije kako bi se predvidjela ponašanja koja se mogu očekivati unutar jedne kompanije
7. Andragogiji: svaka osoba osjeća potrebu za razvojem i napredovanjem zbog čega su principi andragogije važni kako bi se poboljšalo cjeloživotno usavršavanje tijekom radnog vijeka svakog pojedinca
8. Medicini rada: kako bi kompanija ostvarivala zadane godišnje ciljeve potrebno je imati zdrave radnike, ne samo fizički nego i psihički
9. Pravu: svi odnosi poslodavaca i zaposlenika uređeni su radnim pravom zbog čega je za zadovoljstvo radnika važno i razumijevanje okvira zakona unutar kojeg se potpisuje ugovor o radu

U Republici Hrvatskoj, kod starijih generacija, i dalje prevladava nerazumijevanje uloge ljudskih resursa. Naime, iz prošlog sistema uvriježeno je mišljenje kako su i današnji odjeli ljudskih resursa unutar organizacija zapravo istoznačnica „kadrovske“, odnosno kadrovske funkcije unutar kompanije koja je bila dominantna u sustavu bivše Socijalističko Federativne Republike Jugoslavije. Zbog toga je važan i razvoj znanstveno-stručne literature u ovome području kako bi se postiglo sveobuhvatno društveno razumijevanje uloge ljudskih resursa u modernom poslovanju i svijetu.

## **1.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima**

Kako navode Jambrek i Penić (2008), ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima uvijek se izvode iz općenitih ciljeva pojedinog poduzeća i organizacije kako bi bili usklađeni. Očekivano, glavni ciljevi razlikuju se ovisno o tome radi li se o privatnom ili javnom, državnom poduzeću. Ciljevi privatnih poduzeća uvijek su maksimalan profit, a za ostvarivanje maksimalnog profita potrebno je povećanje produktivnosti te smanjenje troškova rada i/ili proizvodnje.

Kako navode (Penić, Jambrek, 2008: 1188): „U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

- Zadovoljavanju potreba zaposlenika
- Poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja
- Osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života
- Osiguravanju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života

- Osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj
- Brizi za zdravlje zaposlenika“

U modernom svijetu značaj upravljanja ljudskim potencijalima iz godine u godinu postaje sve aktualnija i važnija tema te kontinuirano raste broj stručnjaka u području. Specifičnost ljudskih resursa, kako navodi Pržulj (2002), jest u tome što sve počiva na ljudima i ljudskom faktoru što ovo polje čini izuzetno kompleksnim, a često i nepredvidljivim. „Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno.“ (Jambrek, Penić, 2008: 1189) Nadalje, autori ističu kako upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj otkriti i razviti ljudske potencijale kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, prilikom čega osobna uključenost zaposlenika ne dosegne razine frustracije ili nezadovoljstva, nego upravo suprotno, da se pronađe način u kojem će radnik i sam prepoznati važnost ciljeva poduzeća te će ih nastojati ostvariti s velikim osobnim zadovoljstvom i osjećajem ponosa što je i njegova uloga izuzetno važna u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Iz istog je razloga jedna od glavnih zadaća menadžmenta osigurati zadovoljstvo zaposlenika istovremeno ostvarujući ciljeve organizacije.

### **1.3. Faktori koji utječu na upravljanje ljudskim resursima**

Autor Bahtijarević Šiber (1996) istaknuli su kako na upravljanje ljudskim resursima utječu mnogobrojni faktori koje su podijelili na vanjske i unutarnje. Od vanjskih faktora kao najvažnije su istaknuli: ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rade te kulturu društva. Od unutarnjih faktora kao najvažnije naglašavaju upravljanje, veličinu organizacije, vrstu organizacije, vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, kao i faze razvoja organizacije i organizacijsku kulturu.

#### **Ekonomski sustav**

Ekonomski sustav određuje osnovne pozicije i odnose među ekonomskim sudionicima i subjektima ekonomske aktivnosti, opće uvjete poslovanja te globalne ekonomske standarde povezane s poslovnom praksom i uspjehom poduzeća. Kroz svoje karakteristike, on bitno utječe na opći pristup resursima, posebno pristupu ljudima, poziciji i pravima zaposlenika, a time i pristupu i praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

### **Institucionalni faktori**

Ovi faktori obuhvaćaju niz zakona i podzakonskih akata koji reguliraju različite aspekte poslovanja. Radno zakonodavstvo, posebno, ima ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima, postavljajući konkretne zahtjeve i pravila u vezi sa zapošljavanjem i radnim odnosima. Ono utvrđuje uvjete zapošljavanja, prava zaposlenika, specifikacije radnih mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju na radu, oblike nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i druge pojedinosti.

### **Tržište rada**

Tržište rada u konstantnoj je napetosti i borbi za privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih stručnjaka. Općenito, tržište rada igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima. Ovdje dolazi do pojačane konkurencije između organizacija. Važno je spomenuti i pojam „odljeva mozgova“ iz manje razvijenih zemalja u razvijene, što je čest fenomen (uključujući i našu zemlju). Često je isplativije privući stručnjake iz manje razvijenih zemalja, koji često nisu manje obrazovani od onih u razvijenim zemljama, a stručnjaci iz manje razvijenih zemalja rijetko odbijaju takve ponude jer ih ne mogu dobiti u svojoj domovini. Ključni faktor u borbi za potrošače i opstanak na tržištu je osigurati visokokvalitetne i motivirane ljude te se posvetiti njihovom zadržavanju. To je ključ za održavanje konkurentnosti. Također, na tržištu rada važno je uzeti u obzir i formiranje cijena rada. Danas razvijene zemlje često iznajmljuju tvornice za proizvodnju svojih proizvoda u manje razvijenim zemljama, gdje je cijena rada znatno niža. Na taj način ostvaruju niže troškove proizvodnje, a radnici iz manje razvijenih zemalja često prihvaćaju takve poslove jer su zahvalni što uopće imaju priliku za zaposlenje. Ključni čimbenik na tržištu rada je ponuda radne snage.

### **Kultura društva**

Kultura društva ima značajan utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima, a njen utjecaj je posebno izražen zbog svoje raznovrsnosti. Menadžeri se bave upravljanjem širom svijeta, ali pristup upravljanju nije isti svugdje. Kultura društva određuje vrijednosti tog društva, a različite kulture imaju različite vrijednosti, gledišta, mišljenja i ponašanja, što znači da pristup upravljanju ljudskim potencijalima treba prilagoditi specifičnom kulturnom okruženju. Temeljne vrijednosti različitih kultura različite su, na primjer, u američkoj i japanskoj kulturi (gdje se susreću američki individualizam i japanski kolektivizam, kao i američko natjecanje i japanska suradnja i harmonija). Stoga je važno prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima u skladu s kulturološkim razlikama.

## **Upravljanje**

U analizi specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja, ističe se da je to poslovna funkcija koja je izrazito podložna subjektivnim gledištima i uvjerenjima menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja, značajno utječu na organizaciju kao cjelinu te na strategiju, alokaciju resursa i druge aspekte poslovanja.

### **Veličina organizacije**

Neovisno o veličini organizacije, svaka se organizacija suočava s izazovima koji se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima. To uključuje odabir zaposlenika, njihovu daljnju edukaciju, obuku, praćenje radnih rezultata, motivaciju, nagrađivanje i druge aktivnosti. Manje organizacije često nemaju razvijene resurse za specijalizirano upravljanje ljudskim resursima pa se suočavaju s izazovima. Što je organizacija veća, to je vjerojatnije da će imati razvijenije prakse upravljanja ljudskim potencijalima te veću infrastrukturu za podršku.

### **Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada**

Složenije i zahtjevnije djelatnosti zahtijevaju razvijenije prakse upravljanja ljudskim potencijalima i suočavaju se s većim izazovima u pribavljanju, selekciji i razvoju ljudskih potencijala. Organizacije koje se bave takvim djelatnostima moraju biti pažljive u upravljanju svojim ljudskim resursima kako bi ostvarile uspjeh.

### **Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima i oblikuje se na temelju vrijednosti društva u kojem organizacija djeluje. Različite organizacije imaju različite kulture, usmjerene na ostvarivanje organizacijskih misija i ciljeva. Važno je istaknuti da se čak i unutar istog društva mogu pojaviti značajne razlike u organizacijskim kulturama zbog specifičnih vrijednosti i ciljeva svake organizacije.

Navedeni unutarnji faktori značajno utječu na to kako se upravljanje ljudskim potencijalima provodi unutar organizacije te kako se prilagođava njenim specifičnim potrebama i okruženju.

## 2. Ključne strategije u upravljanju ljudskim resursima

Kao što smo naveli u prethodnim poglavljima strategije upravljanja ljudskim resursima moraju biti usklađene s općenitim ciljevima poduzeća ili organizacije. Strategije najčešće uključuju procese poput regrutacije novih zaposlenika, odabira novih zaposlenika, selekcije novih zaposlenika, obuke i *onboardinga*<sup>2</sup> novih zaposlenika, razradu kompenzacijskih paketa, raznolikost i dr.

### 2.1. Pridobivanje talenata i zapošljavanje

U suvremenom poslovanju privlačenje i zadržavanje zaposlenika postalo je gotovo jednako teško kao i borba za nove korisnike i konzumente pojedinih proizvoda. (Berthon, Ewing, Hah, 2005) Kako ističu Lievens i Highhouse (2003) sva poduzeća ili organizacije žele biti atraktivne i sadašnjim i budućim zaposlenicima zbog neophodne važnosti imanja ljudskog kapitala kako bi se ostvarili općeniti ciljevi organizacije. Koliko je raširena ova pojava i želja poslodavaca za pridobivanjem i zadržavanjem talenata svjedoči i uvođenje u potpunosti nove sintagme „rat za talente“ kako navode autori Michaels, Handfiels-Jones i Axelrod (2001).

U zadnjih nekoliko godina taj „rat za talente“ poduzeća pokušavaju pobijediti kroz aktivnosti brendiranja samih sebe kao poželjnih poslodavaca.<sup>3</sup> Pojam „brendiranja poslovanja“ prvi su konceptualizirali Ambler i Barrow (1996) u svojem radu. Ta se praksa pojavila kao rezultat primjene marketinških načela na upravljanje ljudskim resursima (odnosno interni marketing). (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat, Akçin, 2014) Cijeli koncept internog marketinga temelji se na pretpostavci da su svi zaposlenici u ulozi internih kupaca pojedinog poduzeća, a poslovi koje oni obavljaju su interni proizvodi. Da bi organizacija imala zadovoljne kupce, prvo mora imati zadovoljne zaposlenike (George, 1977; 1990). U tom smislu, brendiranje poslovanja definira se kao „skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zaposlenje i koje se povezuju s poslodavcem“ (Ambler, Barrow, 1996: 187). Prema Sullivanu (2004), poslodavčev brend je strategija za upravljanje percepcijama, mišljenjima i vjerovanjima dionika u vezi s određenom organizacijom. Poslodavčev brend „predstavlja napore organizacija da komuniciraju internoj i vanjskoj publici što je čini poželjnom i drugačijom kao poslodavcem.“ (Jenner, Taylor, 2007). Brendiranje poslovanja,

---

<sup>2</sup> *Onboarding* je proces uvođenja novog radnika u novo radno okruženje.

<sup>3</sup> Eng. Employer Branding

odnosno poslodavca bavi se izgradnjom slike u umovima potencijalnog tržišta rada da je tvrtka „odlično mjesto za raditi“ (Ewing i sur., 2002).

Nekoliko autora istaknulo je da će organizacije s „dobrim“ brendom privući više talentiranih kandidata (Cable, Graham, 2000; Cable, Turban, 2003; Turban, Greening, 1996). Brend također pomaže zadržavanju talentiranih pojedinaca, izgradnji povjerenja u vodstvo i razvoju jačih veza putem svog utjecaja na angažman pojedinaca, timova i organizacija (Gittell, Seidne, Wimbush, 2010). Povoljan brend poslodavca može smanjiti troškove zapošljavanja poboljšavanjem učinkovitosti zapošljavanja (Barrow, Mosley, 2005; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Knox, Freeman, 2006), doprinijeti zadržavanju zaposlenika i smanjenju fluktuacije zaposlenika (Backhaus, Tikoo, 2004; Barrow, Mosley, 2005; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Knox, Freeman, 2006) te poboljšati organizacijsku kulturu (Backhaus, Tikoo, 2004).

Brendiranje poslodavca, dakle, možemo sažeti u definiciju „izraz koji opisuje ugled i popularnost tvrtke iz perspektive zaposlenika i opisuje vrijednosti koje tvrtka daje svojim zaposlenicima.“ (lider.hr, 2020) Pelesk (2023) navodi kako su četiri ključne stavke uspješnog brendiranja poslodavca: ljudski resursi, komunikacija, menadžment te ljudi, odnosno sami zaposlenici pojedinog poduzeća.

Upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u uspjehu organizacija u današnjem natjecateljski orijentiranom poslovnom okruženju. Jedan od temeljnih aspekata upravljanja ljudskim resursima, kao što smo istaknuli, jest pridobivanje talenata i zapošljavanje. Pridobivanje i odabir pravih talenata postalo je presudno za organizacije koje žele ostvariti održivi rast i konkurentske prednosti.

Na današnjem globalnom tržištu rada, pridobivanje talenata postalo je izazovnije nego ikad prije. Organizacije se moraju natjecati za ograničeni broj visokokvalificiranih pojedinaca, a strategije pridobivanja talenata postale su ključni faktor za uspjeh. Jedna od ključnih strategija je aktivno izgrađivanje brenda poslodavca. Organizacije koje uspiju stvoriti pozitivan i atraktivan brend privlače veći broj talenata. To uključuje izgradnju reputacije kao „odličnog mjesta za rad“ kroz pažljivo osmišljenu komunikaciju isticanja prednosti zaposlenja u pojedinom poduzeću. Osim toga, organizacije sve više koriste digitalne platforme i društvene mreže kako bi privukle talente. Aktivno sudjelovanje na mrežama kao što su LinkedIn, ili na specijaliziranim platformama za pronalazak talenata omogućuje poduzećima da dosegnu širu publiku i identificiraju potencijalne kandidate koji odgovaraju njihovim potrebama.

Proces zapošljavanja igra ključnu ulogu u pridobivanju talenata. Učinkovit proces odabira osigurava da organizacija zapošljava pojedince koji ne samo da posjeduju potrebne vještine i



kvalifikacije, već i odgovaraju korporativnoj kulturi i vrijednostima. Ovo često uključuje pažljivo planiranje i strukturiranje intervjua, provođenje testiranja sposobnosti i provjeru referenci.

Važno je naglasiti i važnost inkluzivnog zapošljavanja. Organizacije koje aktivno promiču raznolikost i inkluzivnost u svojim procesima zapošljavanja imaju veće šanse privući raznolike talente. Raznoliki timovi često donose različite perspektive i ideje što može unaprijediti inovaciju i rješavanje problema.

Unatoč značaju pridobivanja talenata, organizacije se suočavaju s nizom izazova. Konkurencija, posebno u visokotehnološkim i specijaliziranim industrijama, može biti izrazito jaka. To može rezultirati povećanim troškovima pridobivanja i zadržavanja talenata.

Također, brze promjene u tehnologiji i poslovnim modelima zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje strategija pridobivanja talenata. Organizacije moraju biti agilne i spremne prilagoditi se novim zahtjevima tržišta rada.

Prilike proizlaze iz uspješnog pridobivanja talenata. Organizacije koje uspiju privući najbolje talente imaju prednost u inovaciji, rastu i održavanju konkurentske prednosti. Zadržavanje visokokvalificiranih i motiviranih zaposlenika također doprinosi smanjenju troškova regrutacije i obuke novih članova tima. Srećom, postoje različite prilike koje organizacije mogu iskoristiti kako bi poboljšale svoje strategije pridobivanja talenata.

Jedna od tih prilika je razvoj programa za razvoj talenata unutar organizacije. Umjesto da se isključivo usredotoče na vanjske regrutacije, organizacije mogu identificirati potencijalne talente unutar vlastitih redova i ponuditi im priliku za rast i napredovanje. Ovo stvara osjećaj vlasništva i lojalnosti među postojećim zaposlenicima, čime se smanjuje fluktuacija.

Daljnje prilike nalaze se u uspostavljanju partnerstava s akademskim institucijama i stručnim organizacijama. Suradnja s obrazovnim ustanovama omogućuje organizacijama pristup mladim talentima i potencijalnim budućim zaposlenicima. Također, organizacije mogu sudjelovati u mentorstvu i edukaciji kako bi oblikovale buduće talente prema svojim potrebama.

Ipak, istraživanje koje su proveli Alınçık, Alınçık, Erat, i Akçin (2014) pokazuje kako se u različitim kulturama i kulturološkim krugovima drugačije percipiraju pojedinosti brendiranja poslodavca. Tako je istraživanje pokazalo kako se u Republici Turskoj u usporedbi s Latvijom više cijeni dobar imidž i brend poslodavca. Rezultati ovog istraživanja pokazuju važnost dodatnog obrazovanja stručnjaka za ljudske resurse kako bi mogli uočiti koje dijelove aktivnosti brendiranja poslodavca sami zaposlenici najviše cijene i te koje su od tih aktivnosti dovoljno primamljive samim zaposlenicima da prošire dobar glas o njima dalje.

## 2.2. Sustav nagrađivanja

Iz prethodnog je poglavlja jasno kako aktivnosti ljudskih resursa moraju biti usmjerene prema privlačenju, ali i zadržavanju talenata. Kada govorimo o zadržavanju talenata jedna od ključnih komponentni svakako je razvijen sustav nagrađivanja zaposlenika.

„Nagrada predstavlja kompenzaciju koju zaposlenik prima od organizacije (uglavnom se odnosi na poduzeća) za svoje usluge. Ona ne obuhvaća samo direktnu valutu i druge oblike koje se mogu pretvoriti u valutu, već i udoban ured, povoljne međuljudske odnose unutar organizacije, pristup sudjelovanju u donošenju odluka, izazove i osjećaj postignuća, poželjne prilike za rast i slične oblike koji su teško mjerljivi u valutama.“ (Jiang, 2009: 178)

U današnjem poslovanju sustav nagrađivanja postao je ključan u daljnjem razvoju poslovanja. Jiang (2009) navodi kako je u usporedbi s tradicionalnim oblicima kompenzacije i nagrađivanja, današnji sustav izuzetno orijentiran na poslovne prakse koje duboko reflektiraju samu kompleksnost i temeljne vrijednosti pojedinog poduzeća. Kao temelj sustava nagrađivanja brojni autori referiraju se na Maslowljevu piramidu ljudskih potreba koju je Abraham Maslow definirao 1943. Ta se piramida, odnosno hijerarhija ljudskih potreba, koristi kako bi se protumačio širok spektar ljudskih potreba i težnji.

Maslow je definirao motivaciju kao funkciju pet osnovnih potreba; fizioloških, sigurnosnih, ljubavnih, samopouzdanja i samo aktualizacije te je ustanovio kako se prvo moraju zadovoljiti fiziološke potrebe, zatim sigurnosne itd. (Jiang, 2009). Prilikom osmišljavanja sustava nagrađivanja potrebno je pažljivo razmotriti raznolike potrebe zaposlenika.

Alderferova ERG teorija pretpostavlja da ljudi imaju tri vrste potreba: egzistencije, povezanosti i rasta, i djelomično se temelji na nekim od Maslowljevih razmišljanja. Ove tri kategorije također su uređene, krećući se od potreba za egzistencijom do potreba za povezanošću, a zatim do potreba za rastom od najniže do najviše razine. (Jiang, 2009) Za razliku od Maslowljevih ideja, ERG teorija pokazuje da viša potreba može biti motivator čak i ako niža potreba nije potpuno zadovoljena, i potrebe na više razina mogu biti motivatori u bilo kojem trenutku (George, Jones, 2002).

Teorija dvaju faktora, koju je predstavio Frederick Herzberg (1966), dijeli čimbenike vezane uz posao na higijenske faktore i motivatore. Higijenski faktori obuhvaćaju aspekte koji su povezani s radom, ali ne uključuju sam rad, dok motivatori obuhvaćaju faktore koji se odnose na radne aktivnosti i motivacija neće biti značajna ako nisu prisutna oba tipa faktora. Primjerice, ponekad nekoliko elemenata ukupne strategije nagrađivanja mora biti

istovremeno pruženo od strane organizacije kako bi se zadovoljile potrebe zaposlenika i potaknula motivacija.

Teorija očekivanja bavi se načinima na koje radnici odlučuju kako će se ponašati i koliko će truda uložiti u pojedini zadatak. Teorija očekivanja predviđa da razina motivacije osobe ovisi o privlačnosti traženih nagrada i vjerojatnosti dobivanja tih nagrada (Vroom, 1994; Bohlander, Snell, 2004). Ako zaposlenici percipiraju da mogu dobiti vrijedne nagrade od organizacije, skloni su ulagati veći trud u rad. Teorija očekivanja uključuje tri dimenzije, to su očekivanje, instrumentacija i valencija, čija razina mora biti visoka ako se očekuje poželjno ponašanje kod zaposlenika (Jiang, 2009).

Zaposlenici, osim sustava nagrađivanja, žele i zadovoljenje svojih potreba, ali uz to žele i da ih poslodavac poštuje i postupa s njima pravedno. Adamova teorija ravnoteže koncentrira se na pojam pravednosti na radnom mjestu. Zaposlenici su skloni uspoređivati uloženi trud i ono što dobivaju od poslodavca. Teorija ravnoteže motivacije pretpostavlja ravnotežu između uloga koje zaposlenici imaju i povratne informacije koju dobivaju od poslodavca. (Drafke, Kossen, 2002).

Ukoliko zaposlenici osjete i percipiraju kako njihovi rezultati nisu prepoznati utoliko će biti skloniji nezadovoljstvu i nedovoljnoj motivaciji za nastavak obavljanja radnih zadataka. „Stoga, kada se primjenjuje strategija nagrađivanja, važno je osigurati da zaposlenici percipiraju pravednost korporacije, na primjer pravednost postupka upravljanja performansama.“ (Jiang, 2009: 179)

Pomoću pravilno osmišljene strategije nagrađivanja, organizacije mogu povećati motivaciju, zadovoljstvo i angažman svojih zaposlenika što dovodi do boljih poslovnih rezultata i uspjeha na tržištu.

### **2.3. Uvođenje novih zaposlenika u radni sustav**

Prilikom svakog novog zapošljavanja, novu je osobu potrebno uvesti u radne procese i način funkcioniranja pojedinog poduzeća (eng. Onboarding). „Rani koraci u procesu uvođenja novog zaposlenika u poslovanje ključni su za izgradnju trajne veze između zaposlenika i poslodavca.“ (Snell, 2006: 32) Osim što proces uvođenja novog zaposlenika ostavlja dobar dojam na samog zaposlenika, također predstavlja i uštedu za poslodavca. Naime, ako proces uvođenja zaposlenika u radne procese nije dobro osmišljen i vođen, novi zaposlenik ne može početi pridonositi radnom okruženju i ispunjavati zadatke za koje je zaposlen. Prilagodba novog zaposlenika uvelike ovisi o ishodima ostalih zaposlenika i same organizacije. S

vremenom, razumijevanje prilagodbe novih radnika znatno se povećava. Razumijevanje i uvođenje novih zaposlenika na radno mjesto te proces socijalizacije može smanjiti česti odlazak zaposlenika i mijenjanje istih. Kako navodi Snell (2006), istraživanja pokazuju kako poduzeća koja nemaju efikasan proces uvođenja novih zaposlenika u posao riskiraju potpuno gubljenje motivacije novog zaposlenika za posao zbog kojeg je osoba prvobitno i zaposlena. Ovi se rezultati također mogu prikazati i kroz krivulju efikasnosti zaposlenika. Naime, normalno je da novi zaposlenik ne može odmah ostvariti očekivanu razinu produktivnosti, ali osiguravanjem pravovremenog i informativnog procesa uvođenja u poslovanje povećava se vjerojatnost da će novi zaposlenik ubrzo dosegnuti očekivanu razinu produktivnosti i izvršavanja svojih radnih zadataka.

Ovaj proces uvođenja novih zaposlenika postaje još kompliciraniji, ali i značajniji kada se radi o međunarodnim kompanijama koje svoje prakse uvođenja novih zaposlenika moraju prilagođavati tržištima na kojima se nalaze. Upravo iz toga razloga za takve je kompanije još važnije imati sustavan plan i program uvođenja novih zaposlenika u poslovanje kako bi se izbjegli dodatni troškovi i gubitak motivacije novog zaposlenika.

## **2.4. Učenje i razvoj**

Zaposlenici su ključni element poduzeća, stoga možemo reći da uspjeh ili neuspjeh poduzeća ovisi upravo o učinku njih samih. Stoga mnoga poduzeća ulažu u učenje i razvoj zaposlenika. Učenje tijekom zaposlenja, odnosno cjeloživotno unaprjeđivanje vještina ključno je u svijetu u kojem živimo zbog neprestanog razvoja novih tehnologija i različitih praksi i načina za obavljanje pojedinih zadataka. „Učenje i razvoj ključni su aspekti života u organizaciji jer zaposlenicima omogućavaju prilagodbu na sve promjene, ali im pomažu u inovativnim pristupima i razvoju što u konačnici dovodi do prednosti nad konkurencijom.“ (Doyle, Young, 2011: 39)

Poduzeća s nižom produktivnošću rada trebala bi kontinuirano ulagati u učenje i razvoj svojih zaposlenika. Novim znanjima i metodama postoji mogućnost povećanja prihoda kao te širenja poduzeća. Nova znanja ne samo unaprjeđuju tehničke i netehničke vještine zaposlenika, već i čini zaposlenike predanima organizaciji.

Autori Marsick i Watkins (2001) ističu kako postoje formalni i neformalni oblici učenja u organizacijama. Formalni oblici učenja i razvoja u organizacijama, odnosno poduzećima podrazumijevaju planirane, strukturirane i vođene programe koji su na neki način i institucionalizirani. Neformalno je učenje više odgovornost onoga tko uči i obično se odvija

izvan radnog vremena. „Strategije učenja su načini na koje ljudi stječu nova znanja, vještine i stavove.“ (Doyle,Young, 2011: 41) Ipak, autori navode kako nije preporučljivo da svako učenje u poduzeću bude formalno jer su istraživanja pokazala kako ljudi brže i kvalitetnije usvajaju nova znanja kada se učenje odvija u neformalnom okruženju.

Treniranjem zaposlenika te uz pomoć razvojnog ocjenjivanja i razvojnih centara vještine zaposlenika mogu se povećati i osnažiti. To može dovesti do napredovanja u njihovoj karijeri i povećanja organizacijske učinkovitosti (Hameed and Waheed, 2011: 225)

### **Treniranje zaposlenika**

Treniranje zaposlenika (*Coaching*) je važna aktivnost za razvoj zaposlenika, nije formalan. Uključuje tretiranje zaposlenika kao osobnih partnera u postizanju osobnih i organizacijskih ciljeva.

### **Razvojni centri**

Razvojni centri unaprijed su planirani i temelje se na prethodno definiranim kriterijima procjene. Razvojni centri prisutni su u organizaciji i pružaju obuku pojedinom zaposleniku. Zaposlenici se mogu razvijati samo ako imaju želju ili motivaciju da se razvijaju.

### **Razvojno ocjenjivanje**

Razvojno ocjenjivanje je stalan proces razvoja zaposlenika tijekom cijele godine te je obavezni dio upravljanja učinkom. Ova procjena određuje slaba područja zaposlenika u kojima je potreban razvoj.

## **2.5. Odnosi zaposlenika i rješavanje sukoba**

Kao što smo već ustanovili u uvodnim dijelovima ovoga rada, polje upravljanja ljudskim resursima vrlo je kompleksno i izazovno zbog ljudskog faktora koji se nalazi u središtu svih aktivnosti. Neizostavan dio aktivnosti s ljudima u suštini su sukobi i uspostavljanje kvalitetnih i korektnih odnosa. „Sukob je proces socijalne interakcije i socijalne situacije u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Sukob je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije.“ (Bahtijarević, Šiber, 1996: 55)

Sukob nikada nije trajno stanje, ali može prerasti u netrpeljivost između zaposlenika ili između zaposlenika i poduzeća ako se pravovremeno ne ustanovi koji je uzrok sukoba i kako

ga najbolje riješiti. Prema Teresa D. (2003: 51) neke od ključnih komponenti za uspješan odnos međusobno među zaposlenicima, ali i između zaposlenika i menadžera su:

### **Komunikacija**

Kontinuirana, česta dvosmjerna komunikacija jedna je od najvažnijih komponenti sveobuhvatne strategije odnosa sa zaposlenicima. Interaktivna komunikacija – međusobna suradnja i aktivno slušanje gradi povjerenje između zaposlenika i menadžera.

### **Povjerenje**

Ukoliko zaposlenici nemaju povjerenja u svoje menadžere i obrnuto, to znatno može utjecati na radno okruženje i osjećaj pojedinaca. Povjerenje između zaposlenika dovodi do veće zainteresiranosti za rad i suradnju.

### **Etika**

Ako zaposlenici smatraju da menadžeri nemaju dobru poslovnu politiku, neizravno će preispitivati njihove motive što može dovesti do nezainteresiranosti i povećanja stresa.

### **Poštenje**

Svim zaposlenicima treba pristupati na isti način pod istim okolnostima. Prema svakom pojedincu treba se odnositi na isti način, ne treba raditi razlike i izdvajati te grupirati zaposlenike.

### **Osjećaji**

Menadžeri moraju biti oprezni i osjetljivi na osjećaje svojih zaposlenika. Iskazivanje empatije i svijesti važan je dio uspostavljanja odnosa povjerenja sa zaposlenicima.

### **Percepcije i uvjerenja**

U odnosima sa zaposlenicima, percepcija je važnija od same stvarnosti. Ukoliko zaposlenici vjeruju i osjećaju da poduzeće ima pravednu politiku poslovanja i praksu, oni će se osjećati bolje nego ako vjeruju da je poduzeće nepouzđano. Istinita i poštena komunikacija doprinijet će mnogo i osigurati da su zaposlenici zadovoljni.

Većina sukoba unutar poduzeća nastaje zbog nedostatka otvorene komunikacije. (Jambrek, Penić, 2008) Ipak, sukobi nisu nužno samo negativne situacije s kojima se svako poduzeće i organizacija susreću, nego mogu biti i korisne prilike za utvrđivanje aktualnih problema što dugoročno može unaprijediti rast i razvoj poduzeća. Zbog toga ne treba na sukobe gledati samo iz negativne perspektive, nego u strategiju upravljanja ljudskim resursima treba uvrstiti sukob kao priliku za rast i poboljšavanje komunikacije unutar radne okoline.

Strategija za postizanje pozitivnog odnosa između zaposlenicima svodi se na provođenje osnovnih pravila poput:

- Rješavanje sukoba na miran i dosljedan način
- Prema svim zaposlenicima važno je odnositi se jednako
- Biti iskren i dijeliti što više informacija međusobno
- Stvoriti ugodnu radnu atmosferu te kontinuirano raditi na njoj
- Pažljivo slušati želje i potrebe zaposlenika
- Biti pravedan i pokušati se poistovjetiti sa zaposlenicima, te na taj način donijeti odluke

Narušeni radni odnosi mogu se dugoročno odraziti na radnu atmosferu i osjećaj ugone zaposlenika. Jedno je sigurno, bez zaposlenika poduzeće ne bi funkcioniralo niti poslovalo. Stoga, od velike je važnosti raditi na odnosima zaposlenika i rješavanju sukoba te tako doprinijeti bržoj realizaciji ciljeva i zadovoljstvu radnika na svim razinama.

### **3. Trendovi u upravljanju ljudskim resursima**

Svako područje ljudske djelatnosti i rada s ljudima napreduje iz godine u godinu, a doba u kojem se trenutno nalazimo obilježeno je možda i najbržim promjenama u ljudskoj povijesti jer gotovo svakodnevno dolazimo do novih tehnoloških otkrića koja se mogu primijeniti i na područje upravljanja ljudskim resursima. Ovo će poglavlje sagledati ključne trendove u upravljanju ljudskim resursima koji su se pojavili u posljednjih nekoliko godina.

#### **3.1. Hibridni oblici rada i rad od kuće**

Prije nekoliko godina bilo je gotovo nezamislivo živjeti u Republici Hrvatskoj i raditi od kuće ili kombinirati rad od kuće s odlascima u ured. Ipak, zbog pandemije virusa COVID-19, koja je započela 2020., to se moralo promijeniti, stoga se i u Republici Hrvatskoj, ali i u ostatku svijeta otvorio veliki prostor za razvoj hibridnog oblika rada i rada od kuće. Početkom pandemije stručnjacima za ljudske resurse najveći je izazov predstavljalo kako osigurati da svi zaposlenici unutar svog stambenog prostora imaju uvjete rada koje su do tada imali u uredu. (Hamouche, 2020) Pandemija je istaknula važnost pripremljenosti poduzeća na različite prirodne i društvene nepogode koje se mogu dogoditi te koliko je važno biti sposoban u trenucima krize rasporediti resurse. Autori Baert i suradnici (2020) ističu kako su do izbijanja pandemije COVID-19 sva poduzeća svoje poslovanje planirala temeljem podataka iz „normalnih vremena“ te je nakon pandemije postalo jasno kako se više, na taj način, ne mogu planirati aktivnosti poduzeća jer je nemoguće predvidjeti što sve može zadesiti poslovni svijet.

Ipak, iz perspektive zaposlenika rad od kuće i hibridni oblici rada otvorili su novo područje za povećavanje zadovoljstva zaposlenika koji su ubrzo spoznali kako su produktivniji i motiviraniji za obavljanje radnih zadataka kada ne moraju trošiti sate na putovanje do i iz ureda. Pandemija COVID-19 uvela je trendove rada od kuće koji su se pokazali izrazito važnima u održavanju i povećavanju motivacije zaposlenika, a poduzećima su se otvorile opcije ušteda na unajmljivanju radnih prostora.

Rad od kuće ima prednosti i nedostatke, kako za poslodavca tako i za zaposlenike. Primjerice, poslodavac može smanjiti troškove smanjenjem radnih mjesta u uredima, manji su troškovi osiguranja radnika i troškova prijevoza. Prema istraživanju M. Klopotek (2017: 42) o prednostima i nedostacima hibridnog oblika rada, navodi se kako je glavna prednost rada od kuće manje formalna atmosfera koja potiče veću produktivnost i učinkovitost u



obavljanju zadataka. Također, fleksibilno radno vrijeme dozvoljava radnicima veću socijalnu uključenost u obiteljske i društvene obaveze što potiče zadovoljstvo zaposlenika. Nadalje, prednosti uključuju izbjegavanje uredske politike, poboljšanje kvalitete života, manje ometanja te povećana koncentracija, niža razina stresa, te obavljanje poslova iz udobnosti vlastitog doma.

Jedan od nedostataka ovakvog način rada je profesionalna i društvena izolacija, manja uočljivost u svojoj djelatnosti te smanjeni osjećaj društvenog statusa. Zanimljivo je da u doba opsežnih komunikacijskih alata i društvenih mreža rad na daljinu za mlade radnike povećava rizik od socijalne izolacije. Ova pojava je prilično zapanjujuća i može ukazivati na to da mladi ljudi cijene kontakt licem u lice na radnom mjestu, te da više vole raditi zajedno sa svojim kolegama, iako postoji bezbroj alata za komunikaciju na daljinu (Harpaz, 2002: 77). Također, važno je napomenuti kako upravo rad u poduzeću potiče razmjenu znanja i novih ideja te mogućnost bržeg napretka, dok je radom od kuće navedeno umanjeno i teže se postiže.

### 3.2.      **Fleksibilno radno vrijeme**

Prije pojave i „normalizacije“ rada od kuće, većina je poslodavaca kao svoju najveću tržišnu prednost isticala fleksibilno radno vrijeme. Fleksibilno radno vrijeme podrazumijeva određeni raspon sati kada se od radnika očekuje dolazak na posao. To je obično dolazak na posao između 7 i 10 sati te potom odrađivanje, odnosno ostanak na poslu 8 sati od trenutka dolaska na posao. S povećanjem broja poslodavaca koji su počeli nuditi fleksibilno radno vrijeme kao dodatnu prednost zaposlenja u pojedinim poduzećima, ubrzo su se razvile i brojne aplikacije za praćenje radnog vremena; jedna od najpoznatijih je aplikacija *AllHours* koje su, do danas, implementirale i brojne hrvatske tvrtke.

Najvažnije karakteristike fleksibilnog radnog vremena su:

**Prilagodljivost radnih sati:** Zaposlenici imaju mogućnost odabira kada će započeti i završiti svoj radni dan. To može uključivati raniji dolazak na posao, kasniji odlazak ili razmak između radnih sati za obavljanje drugih obaveza.

**Različiti modeli:** Postoji nekoliko različitih modela fleksibilnog radnog vremena, uključujući komprimirani radni tjedan (gdje se radni sati koncentriraju u manje dana), posao s promjenjivim radnim vremenom, i slično.

**Povećana radna produktivnost:** Fleksibilno radno vrijeme može povećati radnu produktivnost jer zaposlenici često rade u vrijeme kada su najproduktivniji i manje su izloženi stresu povezanom s tradicionalnim radnim satima.

**Bolja ravnoteža između posla i privatnog života:** Zaposlenici mogu bolje uskladiti svoje profesionalne i privatne obveze kada imaju fleksibilno radno vrijeme. To može doprinijeti boljoj ravnoteži između posla, obitelji i drugih životnih aspekata. Fleksibilno radno vrijeme često dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika jer im daje veću kontrolu nad njihovim radnim obvezama.

**Smanjenje stresa i iscrpljenosti:** Zaposlenici mogu izbjeći stresne situacije, poput gužvi u prometu kada imaju fleksibilnost u odabiru radnih sati.

**Privlačenje talentiranih zaposlenika:** Tvrtke koje nude fleksibilno radno vrijeme često privlače talentirane zaposlenike i zadržavaju ih.

Važno je napomenuti da fleksibilno radno vrijeme zahtijeva dobru komunikaciju između poslodavaca i zaposlenika te jasno definirane smjernice kako bi se osigurala učinkovita implementacija i očuvanje organizacijskih ciljeva. Glavne prednosti fleksibilnog radnog vremena su bolja usklađenost privatnog i poslovnog života, manje formalna atmosfera, zadovoljstvo zaposlenika i mogućnost optimalnog korištenja vremena što može poboljšati učinak na mentalno zdravlje. Sve više mladih ljudi zahtijeva fleksibilno radno vrijeme te postavlja to kao uvjet zaposlenja, nažalost nisu sva poduzeća u mogućnosti radnicima nuditi takav način rada. Također, nedostatak je što voditelji i menadžeri nisu u mogućnosti biti cijeli dan na radnom mjestu, a njihova odsutnost može utjecati na obavljanje zadataka. Primjerice, zaposlenik može raditi par sati nakon što smjena menadžera završi, te tako posao za koje su menadžeri potrebni ne može biti obavljen.

U današnje vrijeme koncept fleksibilnog radnog vremena postaje sve češći. Svakodnevno se razvijaju razne strategije ovakve politike rada, svaka organizacija trebala bi se posvetiti unaprjeđenju iste te tako povećati zadovoljstvo svojih zaposlenika.

### **3.3. Brendiranje poslodavca (*Employer Branding*)**

Brendiranje poslodavca već smo opisali u poglavlju Strategije upravljanja ljudskim resursima, no brendiranje poslodavca nije samo strategija, nego i najveći trend u ljudskim resursima u protekle 3 godine. U suvremenom svijetu, gdje konkurencija na tržištu rada postaje sve izraženija, poslodavci se sve više oslanjaju na strategije *employer brandinga* kako bi privukli, zadržali i motivirali talentirane zaposlenike. *Employer branding* predstavlja

proces izgradnje i promocije pozitivnog ugleda organizacije kao poslodavca. To je ključni element u upravljanju ljudskim resursima jer igra ključnu ulogu u oblikovanju kulture organizacije i njenom uspjehu na tržištu rada.

Jedan od temeljnih koncepata u *employer branding* jest prepoznavanje da su zaposlenici više od običnih radnika - oni su interni klijenti tvrtke. Stoga, tvrtke moraju ulagati napore u stvaranje uvjeta rada koji će privući i zadržati talente. Učinkovit *employer branding* počinje sa svijesti o tome što organizacija može ponuditi svojim zaposlenicima. Osim konkurentskih plaća, beneficija i radnih uvjeta, poslodavci trebaju promovirati kulturu organizacije, vrijednosti i mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj.

Važan aspekt *employer branding*a je i usklađivanje vanjskog i unutarnjeg imidža organizacije. To znači da organizacija mora živjeti svoje vrijednosti i držati se obećanja koje promovira u javnosti. Ako organizacija obećava ravnotežu između posla i privatnog života, ali stvarnost je drugačija, njezin ugled kao poslodavca bit će narušen.

Također, društvene mreže igraju ključnu ulogu u *employer branding*u. Mnogi zaposlenici i potencijalni kandidati koriste društvene mreže kako bi saznali više o organizaciji. Stoga, organizacije trebaju aktivno sudjelovati na društvenim mrežama, dijeliti priče o svojim zaposlenicima i promovirati svoju kulturu i vrijednosti.

Jedan od primjera uspješnog *employer branding*a je Google. Google je postao sinonim za inovaciju, kreativnost i zadovoljstvo zaposlenika. Njihov pristup inkluzivnosti, fleksibilnom radnom vremenu i poticanju kreativnosti privlači mnoge talente iz cijelog svijeta. Njihova reputacija kao poslodavca privlači brojne kandidate za svako radno mjesto.

Međutim, *employer branding* nije rezerviran samo za velike korporacije. Čak i manje organizacije mogu izgraditi jaku reputaciju kao poslodavci nudeći jedinstvene prednosti, raznolikost projekata i prilika za učenje i napredak.

*Employer branding* trenutno je najvažniji trend u upravljanju ljudskim resursima jer pomaže poduzećima privući, zadržati i motivirati zaposlenike i kandidate. Ako se aktivnosti *employer branding*a provode sustavno i temeljito, *employer branding* nije samo marketinški trik, nego može podići i stvarnu vrijednost organizacije. U svijetu gdje su zaposlenici sve više svjesni svojih opcija, *employer branding* postaje presudan faktor u dugoročnom uspjehu organizacija.

### 3.4. Sustav pojedinačnog i timskog nagrađivanja

Sustav nagrađivanja u praksi ljudskih resursa igra ključnu ulogu u podizanju i zadržavanju razine motivacije kod postojećih zaposlenika, ali i u privlačenju novih talent. Koncept nagrađivanja zaposlenika za njihove doprinose značajno se razvio tijekom godina, prilagođavajući se mijenjajućim potrebama i očekivanjima tržišta rada.

Sustavi nagrađivanja jedan su od temeljnih alata u upravljanju ljudskim resursima jer služe zadovoljenju više funkcija. Prva od tih funkcija jest poticanje zaposlenika na maksimalan trud uz napore da ostvare ciljeve poduzeća. Također, doprinose općenitom zadovoljstvu poslom i općem blagostanju unutar poduzeća. Uz to, dobro osmišljeni i provedeni sustavi nagrađivanja jedan su od ključnih faktora zadržavanja zaposlenika i privlačenja novih.

Kako navode Tafra, Graovac i Šoško (2017: 50): „Vroomova teorija očekivanja smatra kako okruženje znatno utječe na ponašanje zaposlenika (pojedinaca) odnosno na uspješno odrađivanje svih ciljeva, pri čemu se s aspekta pojedinca pažnja najprije usmjerava na određivanje glavnog cilja, a zatim na podciljeve za koje se određuje vrijednost i instrumentalnost, odnosno utvrđuje se jesu li ciljevi i izvedbe ostvarivi ili nisu.“ Ta teorija vrijednosti sadrži tri tipa potreba:

- potreba za postignućem
- potreba za moći
- potreba za povezanošću.

U skladu s time efikasni sustav nagrađivanja sastoji se od različitih komponentni koje stvaraju okvir za motiviranje zaposlenika:

1. Naknade i beneficije: plaća, bonusi, opcije vlasništva dionica i drugih oblika novčanih nagrada temelj su sustava nagrađivanja. Takav način kompenzacija osigurava zadovoljstvo zaposlenika jer im pokazuje kako ih poslodavac zaista cijeni.
2. Priznanja: nematerijalne nagrade, poput verbalnih priznanja, diploma ili nagrada, dodatno podižu samopouzdanje zaposlenika koje unaprjeđuju njihovu motivaciju.
3. Mogućnosti za razvoj karijere: zaposlenicima je važno pružiti mogućnosti za razvoj vještina, dodatnu obuku i obrazovanje za daljnje napredovanje u karijeri jer to u njima izaziva osjećaj osobnog rasta i napretka.
4. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života: ovaj je aspekt jedan od glavnih aspekata nematerijalnih nagrada. Naime, poslodavac koji promiče zdravu ravnotežu između posla i privatnog života kroz fleksibilne radne aranžmane, rada od kuće ili dovoljno vremena za odmor može dodatno unaprijediti zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

5. Povratne informacije: davanje redovitih povratnih informacija zaposlenicima o njihovom radnom učinku, kao i procjene radnog učinka pomažu zaposlenicima razumjeti kako njihovi napori doprinose poduzeću i daju im temelj za daljnje poboljšanje.

6. Posebne povlastice za zaposlenike: osim plaće, zaposlenicima kojima je, na primjer ponuđen dodatni paket zdravstvene zaštite ili plana za mirovinu, pokazuju veće razine zadovoljstva na poslu i manje zabrinutosti za budućnost egzistencije.

Efikasni sustavi nagrađivanja značajno utječu na angažman zaposlenika. Angažirani zaposlenici skloniji su emocionalno se posvetiti svom radu, što dovodi do povećane produktivnosti i inovacija. Kada zaposlenici percipiraju da se njihovi napori prepoznaju i nagrađuju, motivirani su da idu iznad i dalje od svojih opisa poslova. Ovaj angažman ne koristi samo pojedincima, već i pridonosi ukupnom organizacijskom uspjehu.

Visoko efikasni sustavi nagrađivanja ključni za zadržavanje postojećeg talenta i privlačenje novih. Na današnjem konkurentnom tržištu rada, organizacije moraju ponuditi konkurentske pakete kompenzacija i privlačne beneficije kako bi zadržale svoju trenutnu radnu snagu. Osim toga, snažan ugled za nagrađivanje i prepoznavanje zaposlenika može poslužiti kao moćno sredstvo za regrutiranje vrhunskih talenata koji traže radna mjesta u kojima se cijene i poštuju njihovi doprinosi.

Iako su sustavi nagrađivanja neophodni, to ne znači da ih je lako implementirati. Također, može biti vrlo teško osmisliti sustav nagrađivanja koji odgovara svima jer različiti zaposlenici imaju različite potrebe i preferencije. Osim toga, pretjerana ovisnost o novčanim nagradama ponekad može dovesti do kratkoročne motivacije na štetu dugoročnog angažmana. Pažljivo razmatranje, fleksibilnost i kontinuirana evaluacija su neophodni kako bi se osiguralo da se nagradni sustavi usklađuju s organizacijskim ciljevima i prilagode promjenjivim okolnostima.

Sustavi nagrađivanja u praksi ljudskih resursa su neophodni alati za motiviranje i zadržavanje talenata unutar organizacija. Obuhvaćanjem nadoknada, priznanja, razvoja karijere, ravnoteže između posla i života, povratnih informacija o performansama i beneficija, ovi sustavi stvaraju sveobuhvatan okvir koji potiče angažman zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Utjecaj efikasnih nagradnih sustava ne ograničava se samo na pojedinačne zaposlenike, već doprinosi ukupnom organizacijskom uspjehu i konkurentske prednosti na globalnom tržištu rada. Dok se radna snaga i dalje razvija, prilagodba sustava nagrađivanja kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe i očekivanja postaju i ostaju jedan od ključnih aspekata u upravljanju ljudskim resursima.

U suvremenom poslovnom okruženju, timski rad postaje sve važniji za postizanje uspjeha i konkurentske prednosti organizacija. Upravljanje ljudskim resursima (HR) prepoznaje

značaj timskog rada i sve više se oslanja na sustave timskog nagrađivanja kako bi potaknula suradnju, produktivnost i motivaciju zaposlenika. Timsko nagrađivanje koristi se za poboljšanje učinka koje se ostvaruje kroz motiviranje grupe zaposlenika. (Žarinčić, 2021)

Glavne prednosti poticanja timskog rada pa samim time i nagrađivanja je suradnja između članova timova, ali i različitih timova općenito. Zaposlenici u takvim sustavima dobivaju nagrade temeljem zajedničkih postignuća čime se potiče međusobna podrška i razmjena informacija i znanja unutar tima. Također, produktivnost je povećana jer timsko nagrađivanje motivira članove na zajednički rad kako bi se postigli ciljevi poduzeća, a zajednički interes za uspjeh često rezultira povećanom produktivnošću i učinkovitijim rješavanjem problema. Nadalje, kroz timski se rad i oblik nagrađivanja timova također se postiže i raznolikost perspektiva jer svaki pojedinac doprinosi timu svojim jedinstvenim pogledom na problem i ostvarivanje cilja, a članove tima može potaknuti i na dodatnu kreativnost prilikom rješavanja problema. Uz to, glavne su prednosti i povećana motivacija, smanjenje konflikata jer različiti zaposlenici nauče kako bolje međusobno surađivati i kako unaprijediti svoju poslovnu komunikaciju.

Ipak, timski sustav nagrađivanja nailazi i na probleme, a jedan od ključnih je, kako navodi Žarinčić (2021), pravilna raspodjela novčanih nagrada. Tri osnovna načina podjele, prema Žarinčić (2021) su:

1. Isti iznos svim članovima tima
2. Različiti iznosi pojedinim članovima koji ovisi o njihovom doprinosu u uspješnosti tima
3. Različiti iznosi ovisni o tome kolika je osnovna plaća pojedinog zaposlenika

Jasno je kako prilikom različite raspodjele novčanih nagrada može doći do problema jer pojedinci mogu smatrati kako je njihov doprinos zapravo bio veći od onoga što je iskazano kroz nagradu koju su primili što može uzrokovati dodatne sukobe među članovima tima, a može potencirati i sukobe s nadređenima.

Sustav timskog nagrađivanja u praksi ljudskih resursa predstavlja moćan alat za poticanje suradnje, produktivnosti i motivacije zaposlenika u organizacijama. Iako i ovaj sustav, kao i svi sustavi kojima je u središtu čovjek ima svoje izazove, pravedna i dobro izbalansirana implementacija ovakvog sustava može značajno unaprijediti organizacijski uspjeh.

Kroz sustav timskog nagrađivanja, organizacije mogu izgrađivati timsku kulturu koja potiče suradnju, inovaciju i međusobno učenje. Ovaj pristup također može pomoći u

zadržavanju talentiranih zaposlenika koji prepoznaju vrijednost zajedničkog rada i osjećaju se motiviranima za doprinos timskim ciljevima.

Da bi sustav bio uspješan, odjeli ljudskih resursa i menadžeri moraju biti pažljivi pri postavljanju kriterija i transparentnoj procjeni doprinosa svakog člana tima. Održavanje ravnoteže između nagrađivanja tima i pojedinaca ključno je kako bi se svi zaposlenici osjećali cijenjenima.

Kroz kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu, organizacije mogu unaprijediti svoj sustav timskog nagrađivanja i ostvariti konkurentske prednosti na tržištu rada. S pravilnim upravljanjem i potporom, sustav timskog nagrađivanja može biti izvanredno sredstvo za postizanje organizacijskih ciljeva i održavanje uspješne radne kulture.

## **4. Empirijsko istraživanje o strategijama i trendovima u upravljanju ljudskim resursima**

### **4.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja provedenog u svrhu pisanja ovog diplomskog rada je utvrditi koliko se suvremene strategije i trendovi u upravljanju ljudskim resursima poklapaju s trenutnim stanjem u poduzećima u Republici Hrvatskoj te ustanoviti što bi zaposlenici u Republici Hrvatskoj htjeli ostvariti u suradnji s odjelom ljudskih resursa u poduzećima u kojem rade. Ovim istraživanjem nastoje se identificirati i razumjeti čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Metode korištene za provođenje ovog istraživanja je kvantitativna metoda ankete dizajnirane korištenjem Google obrazaca. Anketa se sastoji od 18 pitanja, od čega je 14 pitanja zatvorenog tipa s mogućnošću odabira jednog ili više odgovara te 4 pitanja otvorenog tipa.

Uzorak za provođenje ove ankete je 100 ispitanika (N=100) nasumično odabranih temeljem spremnosti i želje za ispunjavanjem ankete u svrhu provođenja istraživanja za izradu ovog diplomskog rada.

Pri dizajniranju anketnog upitnika prvi je cilj bilo utvrditi profil ispitanika zbog čega su u anketnom upitniku navedena sljedeća pitanja:

1. Spol (M/Ž)
2. Dob: 18-25 godina, 26-35 godina, 36-45 godina, 46-55 godina, 56 godina ili više
3. Stupanj obrazovanja: srednja škola, preddiplomski studij, diplomski studij, poslijediplomski studij

Zatim su pitanja postavljena kako bi se utvrdilo koje je zanimanje ispitanika, radno iskustvo (radni staž) s ponuđenim odgovorima: manje od 1 godine, 1-5 godina, 6-10 godina, 11-15 godina, više od 15 godina). Nadalje, postavljena su pitanja o veličine tvrtke u kojoj ispitanik radi s ponuđenim odgovorima: mikro (do 10 zaposlenika), mala (11-50 zaposlenika), srednja (51-250 zaposlenika), velika (251-1000 zaposlenika) te korporacija (više od 1000 zaposlenika). Također, postavljeno je pitanje o sektoru kojem poduzeće pripada. Pitanja koja su uslijedila nakon spomenutih temeljnih odrednica zaposlenja bazirala



su se na Likertovoj skali gdje 1 označava vrlo nisko (vrlo malo), a 5 označava vrlo visoko (jako puno). Pitanja na koja su ispitanici odgovarali koristeći Likertovu skalu su:

1. Koliku važnost vaša organizacija pridaje razvoju zaposlenika na skali od 1 do 5?
2. Koliko često se provode procjene radnih performansi zaposlenika u vašoj organizaciji?
3. Koliko često se pruža prilika za usavršavanje i obrazovanje zaposlenicima u vašoj organizaciji?

Završni dio anketnog upitnika odnosio se na pitanja u kojem su ispitanici mogli izabrati više odgovora te nadopisati odgovor ako nije bio naveden u ponuđenim odgovorima. Ta su pitanja:

1. Koje metode koristi vaša organizacija za privlačenje novih talenata?
2. Koliko često se vaša organizacija oslanja na vanjske suradnike (*outsourcing*) za određene HR aktivnosti?
3. Kako se vaša organizacija nosi s pitanjima ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika?
4. Koje tehnologije za upravljanje ljudskim resursima koristi vaša organizacija?
5. Kako vaša organizacija potiče timski rad i suradnju među zaposlenicima?
6. Koji su glavni izazovi s kojima se vaša organizacija suočava u području upravljanja ljudskim resursima?

Zadnja dva pitanja bila su otvorenog tipa, a ispitanici su morali navesti koje oblike nagrađivanja koristi njihova organizacija te koje oblike nagrađivanja bi oni voljeli da njihova organizacija koristi.

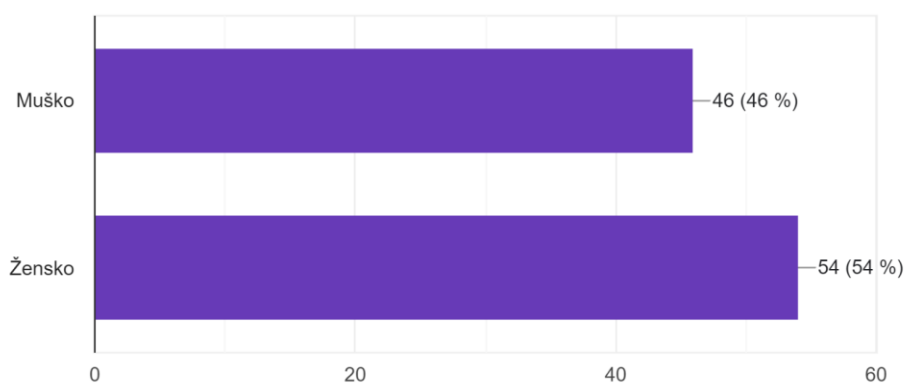
Istraživanje je provedeno putem Google obrazaca tijekom srpnja i kolovoza 2023. na uzorku od 100 ispitanika koji su pronađeni u relevantnim grupama, na društvenim mrežama, koje se bave temama ljudskih resursa i poboljšavanja i usavršavanje prakse ljudskih resursa u Republici Hrvatskoj. Dobiveni podaci vizualno su prikazani kroz opcije koje su ponuđene kroz Google obrasce, a interpretirani su metodama dedukcije i analize sadržaja kod pitanja otvorenog tipa.

## 4.3. Rezultati istraživanja

### 4.3.1. Profil ispitanika

Istraživanje je provedeno na ukupno 100 ispitanika, 46 muškog spola (46%) i 54 ženskog spola (54%). Ispitanici u dobi 18-25 čine 42%, 26-35 godina 39%, 36-45 čine 8%, 46-55 čine 9% te 56 ili više čini samo 2% ispitanih. Većina ispitanika su ženske osobe (54%), a najviše ispitanika spada u dobnu skupinu između 18 i 25 godina.

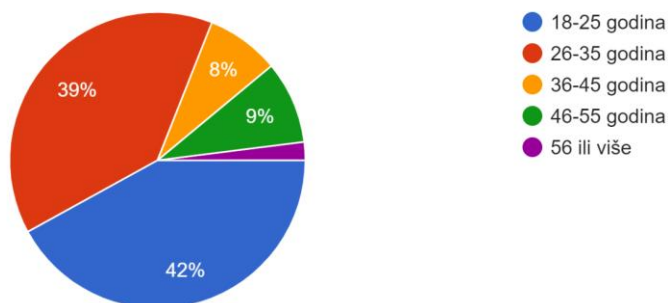
Profil ispitanika 1. Spol:  
100 odgovora



**Grafikon 1.** Spol ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

2. Dob:  
100 odgovora



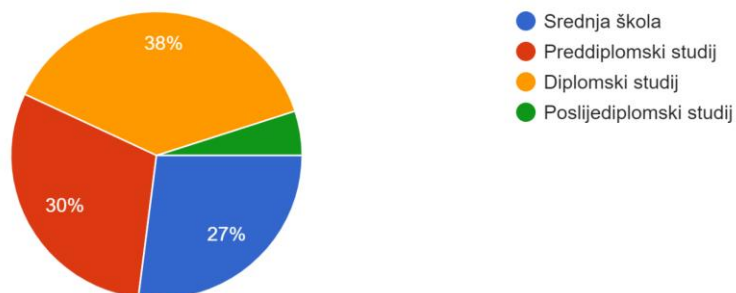
**Grafikon 2.** Dob ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Nadalje, od 100 ispitanika završenu srednju školu ima 27%, preddiplomski studij njih 30%, a poslijediplomski studij 5%. Većina ispitanika ima završen diplomski studij, njih 38%.

### 3. Stupanj obrazovanja:

100 odgovora



**Grafikon 3.** Stupanj obrazovanja ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

**Tablica 1.** Zanimanje ispitanika

ZANIMANJE	BROJ ISPITANIKA
EKONOMSKA ZANIMANJA	33
ODJEL MARKETINGA I OGLAŠAVANJA	7
INŽENJERSTVO	8
PRIRODOSLOVNE ZNANOSTI	5
STUDENT	4
TEHNIČAR	5
DRUŠTVENE ZNANOSTI <sup>4</sup>	6
DRŽAVNI SLUŽBENICI (VOJSKA I POLICIJA)	4
OSTALO	28

Izvor: izrada autora prema odgovorima iz Google obrasca

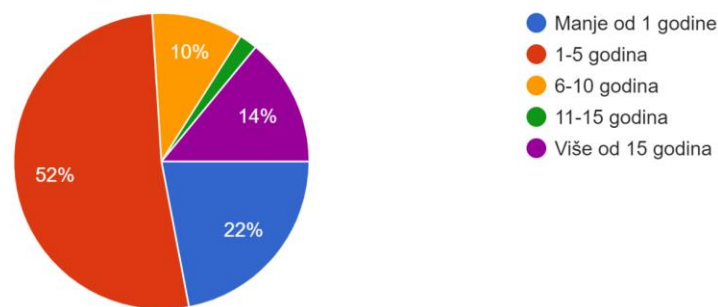
Zanimanja ispitanika variraju od konobara do marketinškog stručnjaka sve do diplomiranih teologa i sveučilišnih profesora. Najmanji broj ispitanika navelo je kako radi u

<sup>4</sup> Osim ekonomskih zanimanja

državnim službama (4%), dok je najveći broj upravo u ekonomskim zanimanjima (33%). Važno je naglasiti kako su ljudski potencijali u pojedinim zanimanjima drugačije izraženi. Primjerice, kod zanimanja "student" ovaj faktor gotovo da ne može biti izražen zbog kratkotrajnosti njihovog posla. Prema istraživanjima, različita ekonomska zanimanja zbog dinamičnosti svoga posla imaju širu sliku o strategijama i trendovima u upravljanju ljudskim resursima na globalnoj razini (prilog 1).

Radno iskustvo manje od jedne godine ima 22% ispitanika, dok najviše ispitanika ima 1-5 godine radnog iskustva, njih 52%. Veličina tvrtke u kojoj su zaposlene osobe s 1-5 godina radnog iskustva pripada u kategoriju srednje tvrtke (51-250 zaposlenika).

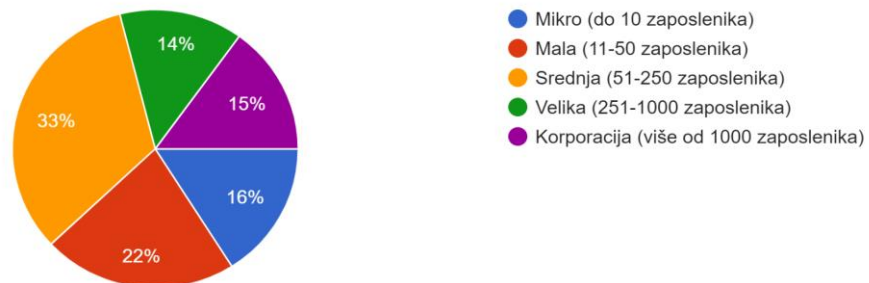
5. Radno iskustvo:  
100 odgovora



**Grafikon 4.** Radno iskustvo ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

6. Veličina tvrtke u kojoj ste zaposleni:  
100 odgovora



**Grafikon 5.** Veličina tvrtke u kojoj su ispitanici zaposleni

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

**Tablica 2.** Sektor kojem pripada tvrtka u kojoj ispitanici rade

SEKTOR KOJEM PRIPADA TVRTKA	BROJ ISPITANIKA
JAVNI	67
PRIVATNI	33

Izvor: izrada autora prema odgovorima iz Google obrasca

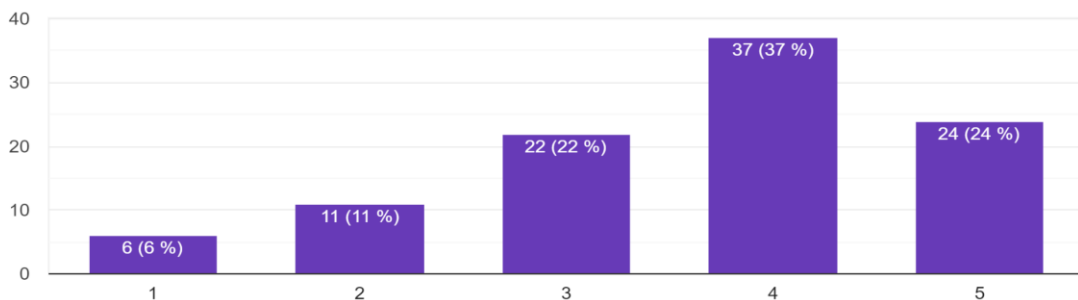
Sektori u kojima ispitanici rade variraju od obrazovanja do naftne industrije. Najveći broj pripada javnom i privatnom sektoru. Javni sektor uključuje primjerice, državne službe, gospodarske i turističke djelatnosti, lokalnu samoupravu i dužnosnike. Privatni sektor podrazumijeva djelatnosti koje nisu u vlasništvu države te samim time ne pripadaju javnom sektoru. U provedenom istraživanju, 67% ispitanika navelo je da je zaposleno u javnom sektoru, dok je 33% ispitanika zaposleno u privatnom sektoru (prilog 2).

#### 4.3.2. Upravljanje ljudskim resursima u tvrtkama ispitanika

Većina ispitanika, 37% istaknula je kako tvrtka u kojoj su zaposleni pridaje veliku važnost razvoju zaposlenika, dok je vrlo nisku važnost navelo 6% ispitanika. Također, ispitanici ističu kako se gotovo nikad (31% ispitanika) u tvrtkama u kojima su zaposleni ne provodi procjena radnih performansi zaposlenika. Njih 28% navelo je kako se procjena provodi jednom godišnje, 26% dva puta godišnje, 14% kvartalno i samo 1% projektno.

8. Koliku važnost Vaša organizacija pridaje razvoju zaposlenika na skali od 1-5? Pritom je 1 vrlo nisko, odnosno vrlo malo, a 5 vrlo visoko, odnosno jako puno.

100 odgovora

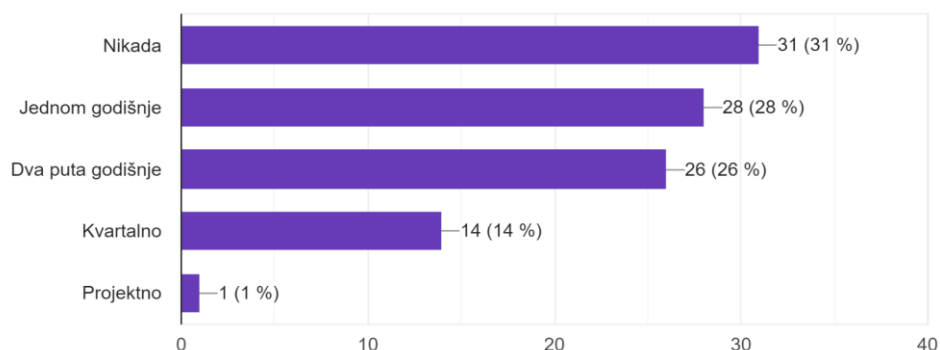


**Grafikon 6.** Pridavanje važnosti razvoju zaposlenika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

9. Koliko se često provode procjene radnih performansi zaposlenika u Vašoj organizaciji?

100 odgovora



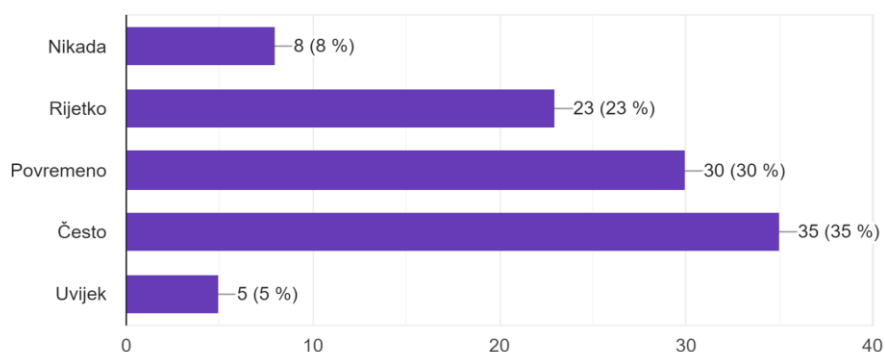
**Grafikon 7.** Vremenski period provedbe procjena radnih performansi u organizaciji ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Nadalje, 35% ispitanika istaknulo je kako se u tvrtkama u kojima su zaposleni često pruža prilika za usavršavanje i dodatno obrazovanje, dok ih je 8% istaknulo kako se nikada ne pruža. Najčešće metode privlačenja novih talenata su klasični oglasi za posao (55%).

10. Koliko se često pruža prilika za usavršavanje i obrazovanje zaposlenicima u Vašoj organizaciji?

100 odgovora

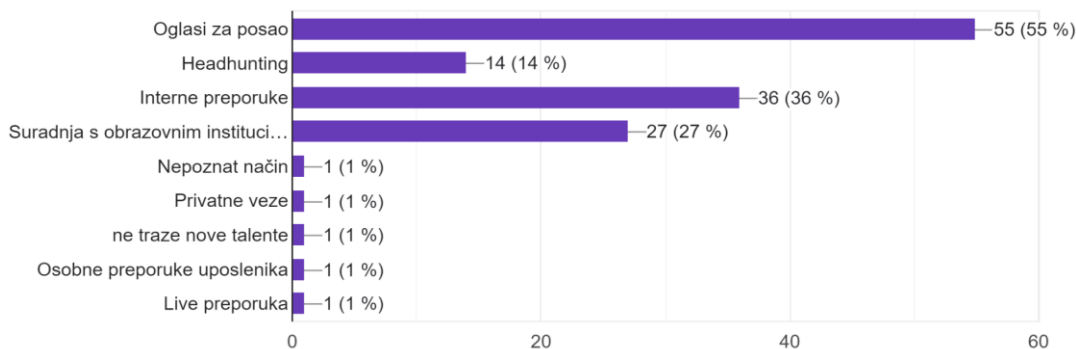


**Grafikon 8.** Vremenski prikaz pružanja prilike za usavršavanje i obrazovanje zaposlenicima u organizaciji ispitanika

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

### 11. Koje metode koristi Vaša organizacija za privlačenje novih talenata?

100 odgovora



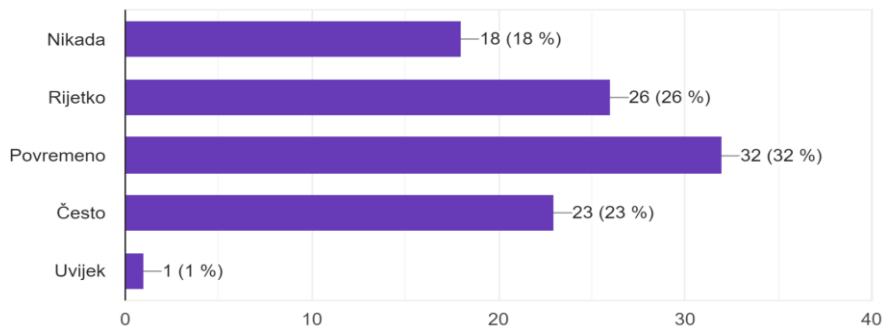
**Grafikon 9.** Metode privlačenja novih talenata u organizaciji

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Utvrđeno je i kako se tvrtke u Republici Hrvatskoj u 32% slučajeva oslanjaju na vanjske suradnike (*outsourcing*) za određene aktivnosti unutar odjela ljudskih resursa.

### 12. Koliko se često Vaša organizacija oslanja na vanjske suradnike (*outsourcing*) za određene HR aktivnosti?

100 odgovora



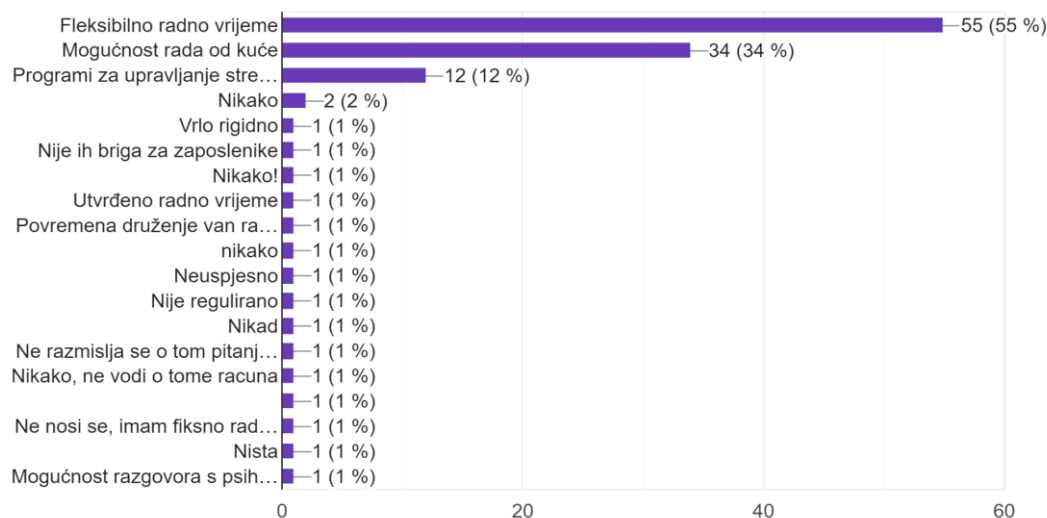
**Grafikon 10.** Oslanjanje organizacije na vanjske suradnike (*outsourcing*) za određene HR aktivnosti

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Kao najčešću metodu usklađivanja privatnog i poslovnog života ispitanici (55%) su istaknuli kako im je unutar tvrtke u kojoj rade ponuđena opcija fleksibilnog radnog vremena, a zatim mogućnost rada od kuće kao druga najčešća metoda (34%). Programe za upravljanje stresom navelo je 12% ispitanika.

13. Kako se Vaša organizacija nosi s pitanjima ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika?

100 odgovora



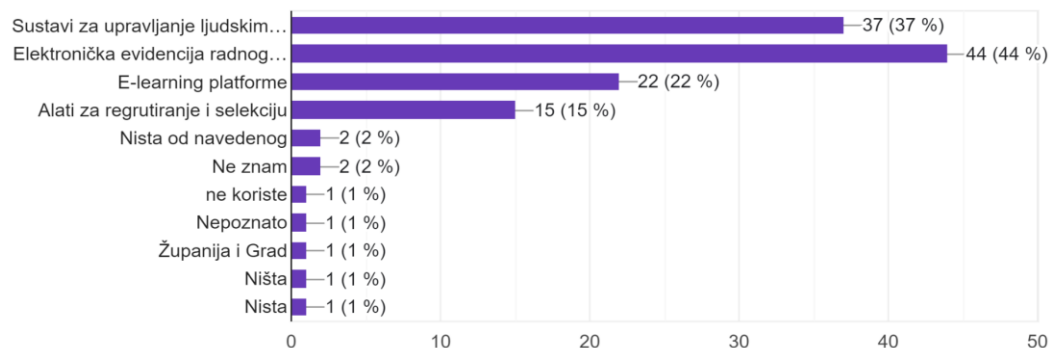
**Grafikon 11.** Ravnoteža između poslovnog i privatnog života zaposlenika u organizaciji

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Na pitanje o tehnologijama koje tvrtke koriste za upravljanje ljudskim resursima, ispitanici su istaknuli kako se najčešće koristi elektronička evidencija radnog vremena (44%), a druga najčešća tehnologija su sustavi za upravljanje ljudskim resursima, što je navelo 37% ispitanika.

14. Koje tehnologije za upravljanje ljudskim resursima koristi vaša organizacija?

100 odgovora

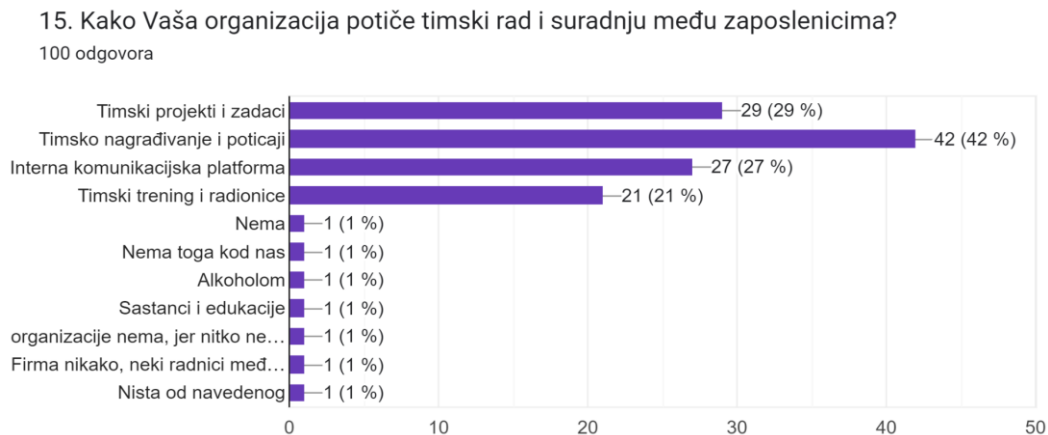


**Grafikon 12.** Tehnologije za upravljanje ljudskim resursima koje organizacija koristi

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca



Pitanje o poticanju timskog rada i suradnje među zaposlenicima pokazalo je kako tvrtke u Republici Hrvatskoj kao najčešći oblik koriste timsko nagrađivanje (42%). Timske projekte i zadatke navelo je 29% ispitanika, internu komunikacijsku platformu njih 27%, a timski trening i radionice 21%.



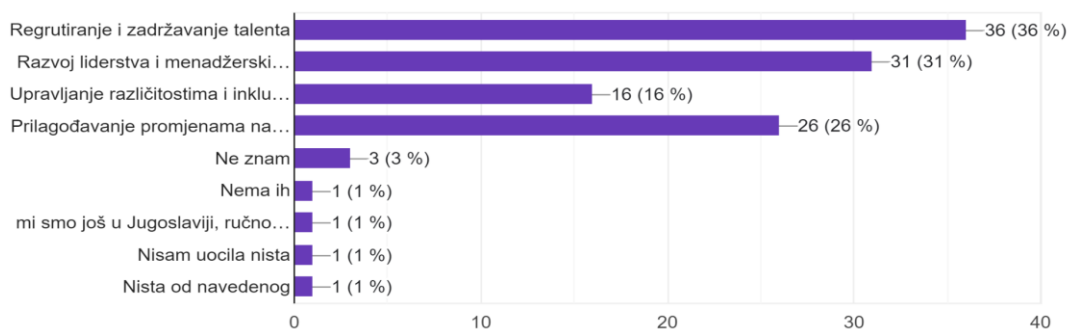
**Grafikon 13.** Način poticanja organizacije na timski rad i suradnju među zaposlenicima

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

Kao najveći izazov s kojim se organizacije u Republici Hrvatskoj suočavaju prilikom upravljanja ljudskim resursima, ispitanici su istaknuli kako je to regrutiranje i zadržavanje talenata (36%). Razvoj liderstva i menadžerskih vještina navelo je 31% zaposlenika, a najmanje naveden izazov je upravljanje različitostima i inkluzivnost (16%).

16. Koji su glavni izazovi s kojima se Vaša organizacija suočava u području upravljanja ljudskim resursima?

100 odgovora



**Grafikon 14.** Glavni izazovi s kojima se organizacija ispitanika suočava u području upravljanja ljudskim resursima

Izvor: izrada autora prema rezultatima Google obrasca

U otvorenom pitanju koje su najčešće metode nagrađivanja zaposlenika, oko 50% ispitanika navelo je novčano nagrađivanje (prilog 3). Pod novčano nagrađivanje ispitanici navode bonuse na plaću, trinaesta plaća tijekom godine, poklon bonovi, novčana nagrada nakon ostvarenog poslovnog uspjeha, povišica, plaćeni prekovremeni sati i ostali financijski stimulansi. Osim novčanih, navedene su ostale nagrade poput plaćenog poslovnog usavršavanja, pohvale i nagrade za djelatnika mjeseca ili za odrađeni projekt. Važno je napomenuti kako je 18% ispitanika navelo da se u poduzeću u kojem rade ne koriste nikakve metode nagrađivanja.

U posljednjem pitanju, koje se odnosi na metode nagrađivanja koje bi ispitanici najviše voljeli da njihova tvrtka koristi, 49% ispitanika navelo je da bi htjeli metode novčanog nagrađivanja. Više slobodnih dana htjelo bi 11% ispitanika, dok je 8% zadovoljno s dosadašnjim metodama. Neke od ostalih metoda koje bi ispitanici htjeli su wellness, poklon bonovi, brže napredovanje, timsko druženje (*Team building*), rad od kuće i upravljanje stresom. Odgovor na pitanje nije navelo 10% ispitanika. (prilog 4).

#### 4.4. Rasprava

Rezultati istraživanja djelomično dokazuju ono što je opisano i naglašeno u teorijskom dijelu rada, a to je privlačenje i zadržavanje talenata. Naime, rezultati pokazuju kako se tvrtke u Republici Hrvatskoj suočavaju s najviše problema u upravljanju ljudskim resursima kada se

radi o tome dijelu poslovanja. Ovaj dio rezultata oslanja se i dokazuje tezu o „ratu za talente“ objašnjenu u teorijskom dijelu rada i pokazuje kako poslodavci u budućnosti, u svoje strategije poslovanja i godišnje planove, moraju uvrstiti i plan kako privući nove talente te kako postojećim zaposlenicima osigurati zadovoljstvo i time od njih stvoriti najbolje ambasadore svoga poduzeća. Specifičnost Republike Hrvatske i jedan od uzorka većih izazova u zadržavanju talenata mogao bi biti i ranije spomenuti „odljev mozgova“ gdje sve više mladih Hrvata iseljava iz države, a nedovoljan broj jednako kompetentnih stručnjaka useljava u Republiku Hrvatsku te se zbog toga stvara praznina na tržištu rada. Uz to, Republika Hrvatska se već dugi niz godina suočava s problemom cijene rada, odnosno nedovoljno visokih plaća što dodatno potencira problem iseljavanja i „zamjene“ stanovništva strancima koji su voljni raditi za manje plaće od domicilnog stanovništva.

Nadalje, rezultati istraživanja dodatno potvrđuju teorijski dio rada u kojem je opisano kako je i dalje najčešća prednost koju poslodavci ističu fleksibilno radno vrijeme. Ipak, rezultati također pokazuju kako se trend rada od kuće pojavio i u Republici Hrvatskoj ponajprije zbog pandemije COVID-19, ali s očitom tendencijom ostajanja jer je tom mogućnošću povećano zadovoljstvo zaposlenika.

Također, rezultati pokazuju da su tvrtke u Republici Hrvatskoj prepoznale i implementirane kontinuirano obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika u svoje organizacijske ciljeve. Vidljivo je i kako poduzeća u Republici Hrvatskoj u svoje poslovne prakse nastoje implementirati suvremene trendove nagrađivanja i timskog nagrađivanja koje je opisano u teorijskom dijelu rada i koje navodi Žarinčić (2021). Također je vidljivo kako su bez obzira na vrstu poduzeća i zanimanje, zaposlenici u Republici Hrvatskoj naveli iste preferencije za to kako im poslodavac iskazuje zahvalnost i kako im pokazuje da ih cijeni.

#### 4.4.1. Ograničenja i implikacije za buduća istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja ponajprije su u malom uzorku ispitanika zbog čega rezultati ne mogu biti poopćeni za cijelu populaciju. Nadalje, istraživanje je provedeno u kratkom vremenskom razdoblju temeljem anketnog upitnika što onemogućava dublje uvide u razmišljanja i stavove zaposlenika u relaciji s njihovim radnim mjestom, a onemogućeni su i dubinski uvidi u poslovanje tvrtki koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Za provedbu cjelovitog istraživanja, uz anketni upitnik, bilo bi potrebno provesti i dubinske intervjuje sa zaposlenicima, ali i stručnjacima za upravljanje ljudskim resursima te usporediti koja je razlika između trendova i strategija u upravljanju ljudskim resursima u poduzećima koja su u

stopostotnom hrvatskom vlasništvu s onim poduzećima kojima su vlasnici stranci ili poduzećima koje su zapravo globalne, međunarodne kompanije koje, najčešće, imaju univerzalni pristup upravljanju ljudskim resursima koji moraju implementirati u svakoj državi u kojoj posluju. Pri tome bi bilo potrebno sagledati i kako se takve globalne strategije implementiraju sukladno specifičnostima tržišta i stanovništva na kojem kompanija posluje.

Ovo istraživanje je dobra početna točka za buduća istraživanja koja bi tijekom duljeg razdoblja sagledavala utjecaj različitih trendova i strategija upravljanja ljudskim resursima na poboljšavanje radnog učinka i zadovoljstva zaposlenika. Također, ovo istraživanje pokazuje kako je dobra početna točka za buduća istraživanja usredotočiti se na privlačenje i zadržavanje zaposlenika te važnost fleksibilnog radnog vremena te rada od kuće, kao i cjeloživotnog obrazovanja tijekom radnog vijeka.

## Zaključak

Ovaj diplomski rad i istraživanje provedeno za potrebe pisanja ovog diplomskog rada sagledali su strategije i trendove u upravljanju ljudskim resursima te u kojoj se mjeri te strategije i trendovi primjenjuju u poslovanju poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ključne strategije koje se opisuju u ovom radu su: pridobivanje talenata i zapošljavanje, sustav nagrađivanja, uvođenje novih zaposlenika u radni sustav, učenje i razvoj te odnosi zaposlenika i rješavanje sukoba. Trendovi koji se u ovome radu problematiziraju su: hibridni oblici rada i rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme, brendiranje poslodavca (Employer Branding) te sustav pojedinačnog i timskog nagrađivanja. U teorijskom dijelu rada opisano je kako se moderni svijet poslovanja najčešće susreće s problemom zadržavanja i privlačenja talenata što istraživanje provedeno u svrhu pisanja ovog diplomskog rada dodatno potvrđuje. Naime, u svijetu kojega možemo promatrati kako „globalno selo“ svim sudionicima tržišta rada puno je jednostavnije, nego u prošlosti, mijenjati države kako bi bili zaposleni kod poslodavca koji će im pružiti sve beneficije kojima teže i za koje smatraju kako su im neophodne. Uz to, specifičnost Republike Hrvatske je što sudjeluje na tržištu rada Europske unije, kojoj je jedan od glavnih postulata sloboda kretanja te brojni mladi Hrvati svoje nezadovoljstvo stanjem kod poslodavaca u Republici Hrvatskoj odlučuju nadomjestiti potragom za zaposlenjem izvan granica domovine što poslodavcima u Republici Hrvatskoj dodatno otežava pronalazak novih talenata. Također, vrlo je nejasno i neistraženo područje beneficija koje bi poslodavac trebao ponuditi kako bi što je dulje moguće zadržao kvalitetnog zaposlenika. Naime, kao i u svakom području u čijem je središtu čovjek, teško je dugoročno planirati sustave nagrađivanja i zadovoljstva jer se životne okolnosti zaposlenika vrlo brzo mijenjaju, a sukladno tome mijenjaju se i njihovi zahtjevi za beneficijama i prednostima radnog mjesta. Ono što je jasno je kako zaposlenici općenito preferiraju imati dovoljno slobode od poslodavca da odluče kada i gdje će raditi što se u trenutnom poslovnom okruženju najčešće očituje kroz fleksibilno radno vrijeme te opcije rada od kuće.

Najvažniji empirijski doprinosi ovog istraživanja očituju se u razumijevanju aktualnih praksi odjela za upravljanje ljudskim resursima i njihovog utjecaja na poduzeće. Istraživanje provedeno putem anketnog upitnika sa zaposlenicima u poduzećima u Republici Hrvatskoj donosi nekoliko ključnih zaključaka i preporuka za daljnja istraživanja. Prvo je identificiranje prioriteta u upravljanju ljudskim resursima jer prikupljeni podaci pružaju uvid u trenutne

prioritete i izazove upravljanja ljudskim resursima u poduzećima u Republici Hrvatskoj te s kojim se problemima poduzeća u Republici Hrvatskoj najviše suočavaju i kako ih planiraju riješiti. Istraživanje dalje pokazuje i provjerava teorijske koncepte, odnosno strategije i trendove, opisane u teorijskom dijelu rada. Također, istraživačko pitanje da poduzeća u Republici Hrvatskoj u svojim poslovnim praksama upravljanja ljudskim resursima koriste sve moderne strategije i trendove upravljanja ljudskim resursima je potvrđena. Ipak, iznova treba naglasiti ograničenja ovog istraživanja pa samim time i testiranja samog istraživačkog pitanja. Naime, istraživanje je provedeno na malom uzorku ispitanika te također anketa nije provedena sa samim stručnjacima za upravljanje ljudskim resursima, stoga se zaključci ne mogu poopćiti na cijelu populaciju. Osim toga, u teorijskom dijelu rada, koji je temelj istraživanja, nisu navedeni svi trendovi i strategije, stoga se ne može sa sigurnošću tvrditi da sva poduzeća u Republici Hrvatskoj primjenjuju sve trendove i strategije koje su trenutno aktualne u upravljanju ljudskim resursima.

Glavni rezultati istraživanja pokazuju kako se tvrtke u Republici Hrvatskoj suočavaju s najviše problema kada se radi o privlačenju i zadržavanju talenata. Uz to, rezultati istraživanja pokazuju kako je najčešća prednost koju su poslodavci u Republici Hrvatskoj spremni ponuditi fleksibilno radno vrijeme te, sada, u post-pandemijskom svijetu, rad od kuće. Naposljetku, rezultati pokazuju i kako su tvrtke u Republici Hrvatskoj prepoznale važnost ulaganja u svoje zaposlenike kroz programe cjeloživotnog obrazovanja i dodatnog usavršavanja. Uz to, ovo istraživanje pruža uvid u budućnost upravljanja ljudskim resursima kroz identifikaciju potencijalnih budućih potreba zaposlenika i poduzeća, a donosi i uvid u najbolje prakse, odnosno ono što zaposlenici smatraju najvažnijim za svoje osobno zadovoljstvo i lojalnost poduzeću. Ovaj diplomski rad također donosi sistematični pregled teorija istraženih u dosadašnjim radovima te ih sintetizira i primjenjuje na istraživanje.

Zaključno, u modernom svijetu koji je prepun stalnih promjena poslodavci moraju kontinuirano pratiti trendove na tržištu rada i pakete beneficija koje zaposlenici zahtijevaju. Također, potrebno je raditi i na kvalitetnoj komunikaciji unutar poduzeća kako bi se na vrijeme uočilo potencijalno nezadovoljstvo i krenulo raditi na poboljšanju zadovoljstva. Ključno je shvatiti kako je ovo područje iznimno izazovno jer je čovjek u središtu svega, stoga za uspješnu implementaciju bilo koje strategije čovjeku treba pristupiti u cjelini i nastojati osigurati njegovo opće blagostanje, na taj će način prosperirati i pojedinac i poduzeće, a na kraju i društvo u cjelini.

Općenite karakteristike suvremenog poslovnog okruženja koje uvijek treba uzeti u obzir prilikom implementacije svake strategije i poslovnih planova su brzina promjene; suvremeno

poslovanje karakteriziraju izuzetno brze promjene. Nastavno na to podrazumijeva se i tehnološki napredak, globalizacija i promjene u potrebama potrošača neprestano oblikuju industrije i tržišta. Poslovne organizacije moraju biti spremne prilagoditi se i napredovati kako bi ostale relevantne i konkurentne. Tehnologija igra ključnu ulogu u suvremenom poslovnom okruženju. Digitalizacija, umjetna inteligencija, analitika podataka i druge tehnološke inovacije transformiraju način na koji se poslovanje odvija, omogućavajući veću efikasnost i produktivnost. Također, globalno tržište omogućava tvrtkama da dosegnu više ljudi, ali isto tako stvara veću konkurenciju i pritisak. Tvrtke se moraju prilagoditi različitim kulturama, regulativama i tržištima kako bi uspješno poslovale širom svijeta. Globalno tržište sa sobom donosi i promjene u radnoj snazi. Radna snaga također prolazi kroz promjene. Generacijske razlike, potreba za fleksibilnošću i promjene u očekivanjima zaposlenika postavljaju izazove i prilike za organizacije u upravljanju ljudskim resursima. Naposljetku, jedan od naglasaka mora biti i održivost i društvena odgovornost. Sve veća svijest o ekološkim i društvenim pitanjima čini održivost i društvenu odgovornost ključnim faktorima u poslovnom okruženju. Poduzeća se sve više pozivaju da preuzmu odgovornost za svoje djelovanje i doprinesu održivijem društvu.

U konačnici, suvremeno poslovno okruženje je dinamično i izazovno. Organizacije koje su spremne prilagoditi se promjenama, iskoristiti tehnološke inovacije i preuzeti društvenu odgovornost imaju priliku ostvariti uspjeh u ovom zahtjevnom okruženju. Održavanje agilnosti, kontinuirano učenje i inovacija postaju ključni elementi preživljavanja i rasta u suvremenom poslovnom svijetu.

## Bibliografija

- Alniaçık, Esra, Ümit Alniaçık, Serhat Erat, i Kültigin Akçin. „Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Brand Strategies in Different Cultures?“ *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014.): 336–44.
- Ambler, T., i S. Barrow. „The employer brand“. *Journal of Brand Management* 4 (1996): 185–206.
- Backhaus, K., i S. Tikoo. „Conceptualizing and researching employer branding“. *Career Development International* 9 (2004.): 501–17.
- Baert, S., L. Lippens, E. Moens, P. Sterkens, i J. Weytjens. „How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?“ *Global Labor Organization*, 2020.
- Bahtijarević Šiber, F. „Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti“. *Računovodstvo revizija i financije* 1 (1996.): 231–35.
- Barrow, S., i R. Mosley. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: Wiley, 2005.
- Berthon, P., M. Ewing, i L.L. Hah. „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“. *International Journal of Advertising* 24 (2005.): 151–72.
- Bohlander, G., i S. Snell. *Managing human resources*. 13. izd., 2004.
- Cable, D.M., i D.B. Turban. „The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective“. *Journal of Applied Social Psychology* 33. izd. (2003.): 2244–2266
- Cable, D.M., i M. Graham. „The determinants of organizational reputation: a job search perspective“. *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000.): 929–47.
- Daniel, Teresa A. „Tools for Building a Positive Employee Relations Environment.“ *Employment Relations Today* 30, 2. Izd., (2003): 51–64. <https://doi.org/10.1002/ert.10086> (pristupljeno 24. Kolovoza 2023.)
- Doyle, W., i J.D. Young. „Workplace Learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners.“ *Human Resource Development International* 14, izd. 1: 39–55.
- Drafke, M.W., i S. Kossen. *The human side of organizations*. 8. izd., 2002.
- Ewing, M.J., L.F. Pitt, N.M. DeBussy, i P. Berthon. „Employment Branding in the Knowledge Economy“. *International Journal of Advertising* 21 (2002.): 3–22.
- George, J.M., i G.R. Jones. *Understanding and managing organizational behavior*, 6. izd., 2002.
- George, W.R. „The Retailing of Services - A Challenging Future“. *Journal of Retailing* 53 (1977.): 85–98.
- Gittell, J.H., R. Seidner, i J. Wimbush. „A Relational Model of How High Performance Work Systems Work“. *Organization Science* 21 (2010.): 490–506.



Hameed, Abdul, and Aamer Waheed. "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework." *International Journal of Business and Social Science*, 2011. [http://ijbssnet.com/journals/Vol.2\\_No.13\\_Special\\_Issue\\_July\\_2011/26.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol.2_No.13_Special_Issue_July_2011/26.pdf) (pristupljeno 28. kolovoza 2023.)

Hamouche, Salima. „Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions“. *Journal of Management and Organization*, 2021., 1–16.

Harpaz, Itzhak. "Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society." *Work Study* 51, 2. izd., (2002.): 74–80

Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World, 1966.

Jambrek, Ines, i Ivan Ivica Penić. „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* 29, izd. 2 (2008.): 1181–1206.

Jiang, Zhou. „Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times“. *International Journal of Business and Management* 4, izd. 11 (2009.): 177–84.

Klopotek, Magdalena. "The Advantages and Disadvantages of Remote Working from the Perspective of Young Employees." *Organizacija I Zarządzanie : Kwartalnik Naukowy* (2017.): 40-44

Knox, S., i C. Freeman. „Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry“. *Journal of Marketing Management* 22 (2006.): 695–716.

Lider media. „Sve što trebate znati o brendiranju poslodavaca“, <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/sve-sto-trebate-znati-o-brendiranju-poslodavaca-132045> (pristupljeno: 1. kolovoza 2023.)

Lievens, F., i S. Highhouse. „The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer“. *Personnel Psychology* 56 (2003.): 75–102.

Marsick, V.J., i K.E. Watkins. „Informal and incidental learning“. *New Directions for Adult and Continuing Education* 89 (2001.): 25–34.

Michaels, E., H. Handfiels-Jones, i B. Axelrod. *The War for Talents*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Owoyemi, Oluwakemi, Michael A. Oyelere, Tunde Elegbede, and Mariam Gbajumo-Sheriff. "Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training." *International Journal of Business and Management* 6, 7. izd., 2011.

Pelesk, M. „Four horsemen of employer branding: HR, Communications, Management, and people“, 2023. <https://degordian.com/blog/four-horsemen-of-the-employer-branding/> (pristupljeno 27. kolovoza 2023.)

Pržulj, Ž. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2002.

Snell, Alice. „Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction“. *Strategic HR Review* 5, izd. 6 (2006.): 32–35.

- Sullivan, J. „Eight Elements of a Successful Employment Brand“, 2004. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> (pristupljeno 2. kolovoza 2023.)
- Tafra, Josipa, Petra Graovac, i Gabrijela Budimir Šoško. „Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima“. *Obrazovanje za poduzetništvo* 7 (2017.).
- Taylor, F.W. „Scientific Management“. *The Sociological Review* 3 (1914.): 266–69.
- Turban, D.B., i D.W. Greening. „Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees“. *Academy of Management Journal* 40 (bez dat.): 658–72.
- Vroom, V.H. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1964.
- Žarinčić, Elena. „Stanje i perspektive primjene grupnog poticajnog nagrađivanja u malim i srednjim poduzećima“. *Specijalistički diplomski stručni rad: Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet*, 2021. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg:7900> (pristupljeno 02. kolovoza 2023.)

## Popis ilustracija

### Tablice

<b>Tablica 1.</b> Zanimanje ispitanika .....	29
<b>Tablica 2.</b> Sektor kojem pripada tvrtka u kojoj ispitanici rade .....	31

### Grafikoni

<b>Grafikon 1.</b> Spol ispitanika.....	28
<b>Grafikon 2.</b> Dob ispitanika .....	28
<b>Grafikon 3.</b> Stupanj obrazovanja ispitanika .....	29
<b>Grafikon 4.</b> Radno iskustvo ispitanika .....	30
<b>Grafikon 5.</b> Veličina tvrtke u kojoj su ispitanici zaposleni .....	30
<b>Grafikon 6.</b> Pridavanje važnosti razvoju zaposlenika.....	31
<b>Grafikon 7.</b> Vremenski period provedbe procjena radnih performansi u organizaciji ispitanika .....	32
<b>Grafikon 8.</b> Vremenski prikaz pružanja prilike za usavršavanje i obrazovanje zaposlenicima u organizaciji ispitanika.....	32
<b>Grafikon 9.</b> Metode privlačenja novih talenata u organizaciji.....	33
<b>Grafikon 10.</b> Oslanjanje organizacije na vanjske suradnike (outsourcing) za određene HR aktivnosti .....	33
<b>Grafikon 11.</b> Ravnoteža između poslovnog i privatnog života zaposlenika u organizaciji .....	34
<b>Grafikon 12.</b> Tehnologije za upravljanje ljudskim resursima koje organizacija koristi.....	34
<b>Grafikon 13.</b> Način poticanja organizacije na timski rad i suradnju među zaposlenicima .....	35
<b>Grafikon 14.</b> Glavni izazovi s kojima se organizacija ispitanika suočava u području upravljanja ljudskim resursima.....	36

## Prilozi

### Prilog 1: Zanimanja ispitanika

<b>ZANIMANJE</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>
EKONOMSKA ZANIMANJA	33
ODJEL MARKETINGA I OGLAŠAVANJA	7
INŽENJERSTVO	8
PRIRODOSLOVNE ZNANOSTI	5
STUDENT	4
TEHNIČAR	5
DRUŠTVENE ZNANOSTI	6
DRŽAVNI SLUŽBENICI (VOJSKA I POLICIJA)	4
OSTALO	28

Neki od ostalih zanimanja su: kućanica, CAD Designer, kozmetičarka, stručnjak u osiguranju kvalitete u farmaceutskoj industriji, pomoćnik u nastavi, projektant, NDT kontrola, grafički dizajner, bubnjar...

### Prilog 2: Sektori u kojima su ispitanici zaposleni

<b>SEKTOR KOJEM PRIPADA TVRTKA</b>	<b>BROJ ISPITANIKA</b>
JAVNI	67
PRIVATNI	33

**Prilog 3: Metode nagrađivanja koje koriste tvrtke u kojima su ispitanici zaposleni:**

<b>ODGOVOR ISPITANIKA</b>	<b>BROJ ODGOVORA</b>
NOVČANO NAGRAĐIVANJE (BONUSI, POVIŠICA...)	56
NIKAKVE, NEMA NAGRADA, NE KORISTI METODE NAGRAĐIVANJA	18
NE ZNAM	6
SLOBODNI DANI	4
MOTIVACIJA; POHVALA	2
OCJENE	2
EDUKACIJE	2
RAD OD KUĆE	2
FLEKSIBILNO RADNO VRIJEME	2
PRILIKA ZA RAD NA NOVIM PROJEKTIMA	1
DAR ZA DJECU	1
POVEĆAVANJE UGLEDA I RESPEKTA MEĐU ZAPOSLENICIMA TE ODREĐENI USTUPCI ILI OLAKŠICE	1
PRILIKOM ISKAZIVANJA U TVRTCI ZAPOSLENICI SE NAGRAĐUJU POVEĆAVANJEM SATNICA	1
GODISNJI ODMORI U LJETNOM PERIODU, POKLON BONOVI, RAZLICITI BONUSI NA PLACAMA	1
ZAHVALNICA I KNJIGA ZA USPJEH NA NATJECANJU	1

**Prilog 4: Metode nagrađivanja koji bi ispitanici voljeli imati u tvrtkama u kojima su zaposleni:**

<b>ODGOVOR ISPITANIKA</b>	<b>BROJ ODGOVORA</b>
NOVČANA NAGRAĐIVANJA (BONUSI, POVIŠICA...)	49
SLOBODNI DANI	11
NIJE NAVEDENO	10
ZADOVOLJNI SU S DOSADAŠNJIM METODAMA NAGRAĐIVANJA	8
BRŽE NAPREDOVANJE	5
TIMSKO DRUŽENJE ( <i>TEAM BUILDING</i> )	5
POKLON BON	4
RAD OD KUĆE	2
WELLNESS	2
PROGRAMI ZA UPRAVLJANJEM STRESOM	2
KRAĆE RADNO VRIJEME, FLEKSIBILNO RADNO VRIJEME	2