

# Upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi

---

**Tomas, Marjan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:782615>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**MARJAN TOMAS**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U**  
**LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Osijek, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U**  
**LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

**Mentor:**  
**dr. sc. Antal Balog, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**MENADŽMENT LJUDSKIH**  
**POTENCIJALA U TIMSKOM RADU**

**Student:**  
**Marjan Tomas**

**JMBAG studenta:**  
**0010103861**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1. Struktura rada.....	3
1.2. Rabljena terminologija .....	3
<b>2. METODOLOGIJA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	4
2.2. Ciljevi istraživanja.....	4
2.3. Metode istraživanja .....	4
2.4. Izvori istraživanja.....	4
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....</b>	<b>6</b>
3.1. Zadaci upravljanja ljudskim potencijalima.....	6
3.2. Organizacijsko ponašanje i fluktuacija zaposlenika.....	8
3.3. DISC metodologija i pokretačke sile.....	21
<b>4. LOKALNA SAMOUPRAVA.....</b>	<b>26</b>
4.1. Definicija lokalne samouprave.....	26
4.2. Potencijal digitalizacije.....	27
4.3. Zakonski okvir .....	29
<b>5. PRESJEK NAJBOLJIH METODA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI .....</b>	<b>30</b>
5.1. Upravljanje sustavnim zaposlenicima .....	30
5.2. Upravljanje suosjećajnim zaposlenicima.....	32
5.3. Upravljanje poduzetnim zaposlenicima.....	34
5.4. Upravljanje komunikativnim zaposlenicima .....	36
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>38</b>
<b>7. IZJAVA .....</b>	<b>40</b>
<b>8. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>41</b>
8.1. KNJIGE I RADOVI.....	41
8.2. INTERNETSKI IZVORI.....	43

<b>9. POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>45</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>46</b>

## SAŽETAK

Ovaj rad istražuje Upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi. Teorijski su se razmotrili zadaci upravljanja ljudskim potencijalima. Poseban naglasak dan je na fluktuaciju zaposlenika. Iako u Hrvatskoj nema previše fluktuacije zaposlenika u lokalnoj samoupravi, oni najbolji – koji bi doprinijeli svojim radom cjelokupnom razvoju – ne uspijevaju se zadržati, stoga je pitanje zašto se to događa. U radu se prema DISC metodologiji i pokretačkim silama zaposlenika nastoje razmotriti tehnike i teorije motivacije i manipulacije koje su optimalne za upravljanje ljudskim potencijalima. U konačnici, sve je stavljeno u kontekst tendencije digitalizacije te nadolazećih promjena u vidu digitalne transformacije i zelene tranzicije.

**Ključne riječi:** *digitalizacija, lokalna samouprava, ljudski potencijali, motivacijske tehnike*

**Title in English: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT**

**ABSTRACT**

This paper examines Human Resources Management in local self-government. The tasks of human resources management were considered theoretically. Special emphasis is placed on employee turnover. Although there is not too much turnover of employees in local self-government in Croatia, the best ones - who would contribute their work to the overall development - do not manage to stay, so the question is why this happens. In the paper, according to the DISC methodology and the driving forces of employees, they try to consider the techniques and theories of motivation and manipulation that are optimal for human resources management. In the end, everything is put in the context of the trend of digitization and upcoming changes in the form of digital transformation and green transition.

**Key words:** *digitalization, local self-government, human resources, motivational technique*

## **1. UVOD**

Svaku organizaciju čine ljudi i oni su nezaobilazan i najvažniji resurs. Kako bi suvremene organizacije uspješno funkcionirale, uvjet je da one raspolažu kvalitetnim ljudskim resursima. Profitabilnost i performanse bilo koje organizacije prije svega ovise o kvaliteti radne snage koja svojim radom aktivno sudjeluje u realizaciji strateških ciljeva organizacije. Poslovna strategija od ljudskih potencijala zahtijeva posjedovanje odgovarajućih znanja, stručnosti, iskustva, vještine i entuzijazma. Dodatno, menadžerski tim sa jasnom vizijom i sposobnošću motiviranje zaposlenika, osnovna je poluga implementacije takve strategije. Menadžment ljudskih resursa predstavlja dio organizacije čiji je zadatak da privuče, zadrži i motivira zaposlenike, istovremeno doprinoseći ostvarivanju misije i vizije poduzeća. Obrazovanje u ovom području zbog toga je od velike važnosti. S druge strane, zaposlenici u lokalnoj samoupravi nedovoljno su motivirani zbog repetitivnosti posla koji obavljaju. Često ih se doživljava nesusretljivima, nesklonima upućivanju stranaka, zbog čega to djeluje i na reputaciju državnih poduzeća. Manjak agilnosti možda je moguće amortizirati (djelomičnom) digitalizacijom, što se također propituje radom.

### **1.1 Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam poglavlja te dodatnih priloga i izjava. Prvo poglavlje je uvod. U drugom poglavlju dana je metodologija kojom je obuhvaćen predmet istraživanja, metode, izvori i ciljevi. U trećem dijelu govori se o upravljanju ljudskim potencijalima. Timski rad je definiran. Dan je pregled metoda motiviranja zaposlenika. U četvrtom poglavlju riječ je o lokalnoj samoupravi. Osvrt je dan i na digitalnu transformaciju, odnosno potencijal digitalizacije. Peti dio daje presjek najboljih metoda upravljanja ljudskim potencijalima. Šesto poglavlje je rasprava. Sedmi dio je zaključak. Na kraju rada nalazi se i popis literature.

### **1.2 Rabljena terminologija**

U radu se rabi terminologija sukladno hrvatskom standardnom jeziku. Ključni pojmovi su prevedeni na engleski jezik prilikom prvog pojavljivanja kako bi se čitatelj lakše snašao, ako poželi istražiti temu u stranoj literaturi. Riječi koje se spominju samo u jednom rodu (npr. menadžer), imaju jednakovrijedno značenje i za drugi rod.



## **2. METODOLOGIJA**

U ovom poglavlju iznijet će se ciljevi rada te informacijska i metodološka osnova. Razmatraju se i predmet te ciljevi rada.

### **2.1 Predmet istraživanja**

Upravljanje ljudskim potencijalima izazov je za svako poduzeća, neovisno o tome radi li se o javnom ili privatnom poduzeću. Upravljanju ljudskim potencijalima treba pažljivo pristupiti jer se izborom određene osobe možda nekom drugom uskraćuje mogućnost, zbog čega regruter mora imati visoko razvijenu emocionalnu inteligenciju te sposobnost uvidjeti kakva se osoba nalazi u suprotnom stolcu. Zbog toga je predmet istraživanja ovog rada upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi.

### **2.2 Ciljevi istraživanja**

Svrha ovog rada je pružiti uvid u upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi putem različitih tehnika motiviranja zaposlenika. Iako su mnoge radom predstavljene tehnike doista tehnike motivacije, usklađivanja, traženja optimalnog tima među zaposlenicima, propituje se i distinkcija s tehnikama manipulacije. Manipulativnim tehnikama također se dolazi do rezultata i, iako one na prvu imaju negativan prizvuk, zapravo se radi o poticajnim tehnikama (primjerice, šutnja na intervju prilikom razgovora za posao kako bi kandidat otkrio što više o sebi bez suvišnih pretpostavki ispitivača).

### **2.3 Metode istraživanja**

Metode istraživanja koje se koriste u radu su (Zelenika, 1998): metoda kompiliranja, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, komparativna metoda, induktivna i deduktivna metoda. Pisanju rada i prikupljanju informacija pristupljeno je sustavno. „Induktivna i deduktivna metoda čine dijalektičko jedinstvo dviju suprotnih metoda, što znači da se ne mogu upotrebljavati jedna bez druge” (Zelenika, 1998:327).

### **2.4 Izvori istraživanja**

Informacijska osnova zapravo obrađuje izvore dostupnih podataka koji su korišteni prilikom pisanja rada. U svrhu pisanja ovog rada uporabljeni su sekundarni podaci iz brojnih dostupnih

relevantnih izvora – internetskih stranica, knjiga i članaka sa skupova te drugih referenci autora i znanstvenika koji se bave ovim područjem. Cjelokupan popis može se vidjeti na kraju rada.

### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U ovom poglavlju naglasak je na upravljanju ljudskim potencijalima. Sagleda se timski rad te metode motiviranja zaposlenika. Osvrt je dan i na sukobe u timu.

#### 3.1 Zadaci upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima ključno je za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije. Zadaće upravljanja ljudskim potencijalima su motiviranje zaposlenika kao najvažnijeg čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća, komuniciranje i međuljudski odnosi u poduzeću, nagrađivanje zaposlenika, planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, upravljanje stresom u organizaciji, selekcija zaposlenika te upravljanje timovima.

„Ljudski kapital postao je jedan od glavnih faktora koji se veže uz uspješnost poduzeća. Motivacija nastaje kada osoba želi zadovoljiti svoju određenu potrebu te je ona individualna, tako da ne postoji univerzalno pravilo koje kazuje kako točno motivirati ljude“ (Požega, 2012:10). Krucijalno je sagledati strategije motivacije i prilagoditi ih zaposlenicima kako bi se kontinuirano održavala visoka motivacija za obavljanje radnih zadataka, što će u konačnici dovesti do zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti poduzeća.

„Komunikacija je jedna od ključnih čimbenika koji je vezan uz uspješnost organizacije. Dobra komunikacija i uspješni međuljudski odnosi iziskuju veliki napor kod menadžera i radnika jer postoji veliki broj čimbenika koji utječu na međusobnu interakciju između pojedinaca i timova. Upravljanje komunikacijskim planom i međuljudskim odnosima zahtijeva određene kompetencije i poznavanje niza psiholoških pravila koja objašnjavaju emocionalne principe reakcije ljudi u interakciji sa drugim ljudima“ (Legčević, 2022:1).

Nagrađivanjem zaposlenika, što može biti nematerijalno (primjerice, posebni benefiti za zaposlenike u smislu vrtića za djecu) i materijalno (plaća), uprava poduzeća upotrebljava kako bi povećala motivaciju zaposlenika. Budući da motivirani zaposlenici najviše pridonose uspješnosti organizacije, nužno je ravnomjerno kombinirati nematerijalne i materijalne nagrade jer se na taj način uspostavlja optimalan sustav nagrađivanja (Požega, 2012).

Ljudski potencijali su ključni faktor poduzeća i uspješnog poslovanja. „Jedna od grešaka koju menadžeri ljudskih potencijala u radu s ljudima često čine naziva se pravilo „*slično meni*“ iz kojeg proizlazi da menadžeri koji vode ljude i imaju na hijerarhijskoj razini određeni broj zaposlenika niže od sebe zapravo imaju tendenciju bolje prihvatiti i poticati one djelatnike

koji imaju slične osobine poput njih samih“ (Požega, 2012:24,25). U svrhu što boljeg, kvalitetnijeg i efikasnijeg poslovanja, nužno je planirati i pribavljati adekvatne zaposlenike. „Planiranje ljudskih potencijala ovisi o organizacijskoj strukturi, strategijskom planu, situaciji na tržištu te samoj metodi planiranja zaposlenika. Sa druge strane, postoje unutarnji i vanjski izvori pribavljanja zaposlenika koje je potrebno znati kombinirati i koristiti sukladno kadrovskim potrebama“ (Legčević, 2022:1).

„Menadžeri u svojoj domeni posla imaju zadatak praćenja radne uspješnosti zaposlenika. Upravljanje radnom uspješnošću stvara se podloga za postavljanje sustava motiviranja, sustava nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenika kao i podloga za povećanje produktivnosti i efikasnosti radnika. Praćenje radne efikasnosti bi se trebalo provoditi kontinuirano te sustavno kako bi menadžeri imali uvijek povratne informacije koje im mogu koristiti prilikom donošenja određenih odluka. Osim što procjenu može provoditi menadžer, ponekada se uključuju i suradnici ili se pristupa međusobnom ocjenjivanju zaposlenika“ (Požega, 2012:26).

„Stres kod osoba se najčešće javlja kao fiziološki ili emocionalni odgovor na zahtjeve, ograničenja i prilike zbog neizvjesnosti nekog važnog ishoda. Najčešći izvori stresa u organizaciji jesu organizacijska struktura, dizajn posla, stil menadžmenta, participacija, organizacijska kultura i klima i dr. Razina stresa je veća što se zaposlenik više penje u hijerarhiji poduzeća. S obzirom na sve turbulentniji način života, stres je sve izraženiji na radnom mjestu te se raznim metodama pokušava smanjiti njegov utjecaj na poslovanje te raspoloženje zaposlenika“ (Legčević, 2022:1).

„Proces zapošljavanja organizacije koriste u situacijama kada tek započinju s poslovanjem, kada se šire ili kada imaju potrebu za zamjenom postojećih zaposlenika. Ovaj proces neophodan je za uspješno zapošljavanje upravo onih ljudi koji će ostvarivati najbolje rezultate. Zapošljavanje obično provode odjeli ljudskih potencijala, no u malim tvrtkama takvi odjeli ne postoje te je od izuzetne važnosti da vlasnici i menadžeri steknu vještine potrebne za provođenje procesa. Potrebno je privući kvalitetne kandidate koji će biti efikasni na radnom mjestu na koje se zapošljavaju, ali i koji će se uspješno uklopiti u radnu sredinu organizacije. Budući da su troškovi pogrešnog zapošljavanja visoki, važno je u što kraćem roku napraviti što je moguće bolji izbor. Iako ne postoji garancija da će izbor biti uspješan, važno je učiniti sve kako bi se povećale mogućnosti uspješnog zapošljavanja“ (Mapa znanja, 2022).

Tim je skupina zaposlenika koji imaju zajedničke ciljeve i zajednički rješavaju probleme. „Prednost tima podrazumijeva da se zajedničkim snagama rješavaju problemi i ostvaruju zadaci. Članovi tima mogu se proučavati sa više aspekata: kako zajednički iznose ideje, kako

donose odluke, da li stagniraju ili, pak, kakva im je međusobna komunikacija. O voditelju tima i načinu upravljanja timom ovisi hoće li tim biti uspješan, odnosno hoće li se interakcijom članova tima dogoditi sinergijski efekt“ (Pfeifer, 2012:7).

U kontekstu oni koji su na pozicijama menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima, važno je da su svjesni uloge liderstva u menadžmentu, kao i vlastite uloge menadžera u upravljanju ljudskim potencijalima.

### **3.2 Organizacijsko ponašanje i fluktuacija zaposlenika**

U pogledu organizacijskog ponašanja postoje zavisne i nezavisne varijable. Ovo poglavlje fokusirat će se na zavisne varijable, među njima fluktuaciju. Iako se može smatrati da je fluktuacija u lokalnoj samoupravi u Hrvatskoj beznačajna, ključno je zadržati kvalitetne ljude koji će učinkovito obavljati posao. Na taj način bi se i reputacija javnih ustanova s vremenom počela mijenjati, ali i kao država Hrvatska bi dobivala manje kritika od Europske komisije na račun glomazne i neučinkovite birokracije.

U zavisne varijable organizacijskog ponašanja ubrajaju se: proizvodnost, apsentizam, fluktuacija, zadovoljstvo poslom, organizacijsko građansko ponašanje, devijantno ponašanje u radnom okruženju (Robbins i Judge, 2009). Zavisna varijabla definira se kao: „...ključni je čimbenik koji želite objasniti ili predvidjeti i na koji utječe neki drugi čimbenik“ (Robbins i Judge, 2009:27). Prva od zavisnih varijabli je proizvodnost. „Organizacija je produktivna ako postiže svoje ciljeve i čini to pretvarajući unos (*input*) u proizvod (*output*) uz najmanje troškove. Kao takva, proizvodnost podrazumijeva brigu o učinkovitosti i efikasnosti“ (Robbins i Judge, 2009:27). Iako se varijabla naziva proizvodnost, ona je povezana s produktivnost što govori sama njezina definicija. U kontekstu produktivnosti, tako se razmatra:

$$\textit{Produktivnost} = \frac{\textit{Outputi}}{\textit{Inputi}}$$

Parcijalna mjera produktivnosti, što Robbins i Judge (2009) kasnije spominju u užem smislu, primjerice razmatranja optimiranja prijevoza (minimiziranje troškova goriva i dolazak u najkraćem vremenu), razmatra se kao:

$$\textit{Produktivnost} = \frac{\textit{Output}}{\textit{Materijal}}$$

U primjeru su Robbins i Judge (2009) zaključili kako obje mjere, i učinkovitost (doći na odredište), i efikasnost (potrošiti što manje goriva) zapravo čine proizvodnost, stoga se proizvodnost zapravo oslanja na operacijski menadžment. Proučavanjem proizvodnosti u kontekstu organizacijskog ponašanja nastoji se determinirati čimbenike koji „...utječu na učinkovitost i efikasnost pojedinaca, grupa i organizacije u cjelini“ (Robbins i Judge, 2009:28).

Apsentizam je definiran kao „...nedolaženje na posao. I absentizam predstavlja golem trošak i smetnju za poslodavce“ (Robbins i Judge, 2009:28). Istraživanja su pokazala kako veliki troškovi nastaju zbog nedolaska zaposlenika na posao, i to ne samo u smislu smanjene proizvodnosti. Dakako, absentizam je povoljan kada se radi o specifičnim branšama, primjerice kapetanima, pilotima, strojovođama, kirurzima... Bolje je da zaposlenik koji radi takav posao, a osjeća se loše, ostane kod kuće jer će biti manja šteta ostanak kod kuće, nego dolazak na posao i, posljedično, prouzročenje nesreće za velik broj ljudi. Ono što se još može uočiti, a to je bilo za vrijeme pandemije koronavirusa, je kako je i u tom slučaju absentizam zbog osjećanja simptoma puno odgovornije i manje štetno ponašanje od dolaska na posao (Faramarzi i sur., 2021).

Devijantno ponašanje u radnom okruženju direktno je povezano s prethodne dvije zavisne varijable. „Devijantno ponašanje u radnom okruženju (koje se također naziva antisocijalnim ponašanjem, ili neuljudnošću na poslu) voljno je ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova“ (Robbins i Judge, 2009:29). Osim kršenja očitih zakonskih i normativnih pravila i okvira (primjerice, krađa na radnom mjestu), postoje i nepisana pravila kojih bi se zaposlenici trebali pridržavati (primjerice, svatko za sebe sluša glazbu kada ima malo vremena, nema puštanje glasne glazbe koja ometa druge). Devijantno ponašanje je svako ono koje na neki način „...postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova“ (Robbins i Judge, 2009:29). „Primjerice, neki zaposlenik može uvrijediti kolegu, ukrasti, širiti glasine, ili sabotirati posao, a sve to može imati katastrofalne posljedice za organizaciju“ (Robbins i Judge, 2009:29). Devijantna ponašanja na poslu obično prakticiraju psihopati na vrlo perfidan i prikriven način, zbog čega šteta može biti vrlo dugoročna i teško popravljiva, kako za samu osobu koja je bila manipulirana, tako i za organizaciju (najčešće u materijalnom smislu krađe, ali i reputacije) (Erikson, 2019).

„Organizacijsko građansko ponašanje (ili OGP) je dobrovoljno (diskrecijsko) ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije“ (Robbins i Judge, 2009:30). Zapravo se radi o ponašanju koje najbolje opisuje „uzornog građanina“, tj. osobu koja isporučuje određenu dodanu vrijednost, radi iznad očekivanja, volontira i pomaže kolegama, proaktivna je, predlaže i inicira pothvate i zamisli koje organizaciji donose brojne dobrobiti. Osim poštivanja i uvažavanja drugih, očekuje se tolerancija prema kolegama („svatko može pogriješiti“, „svatko može imati loš dan“) i nadređenima te potiče pokušati izbjeći sukob, ali i znati dati konstruktivnu kritiku.

Zadovoljstvo poslom može se definirati „...kao pozitivan osjećaj osobe o svom poslu, a koje proizlazi iz procjene karakteristika tog posla. Za razliku od prethodne četiri varijable, zadovoljstvo poslom je stav, a ne ponašanje“ (Robbins i Judge, 2009:30). Zadovoljstvo poslom direktno je povezano s produktivnošću, apsentizmom i fluktuacijom. Menadžeri su dugi niz godina iskustveno zaključivali kako su oni zaposlenici koji su bili zadovoljniji poslom bili i produktivniji (primjerice, više ostvarenih prodaja), što se značajno odrazilo i na ukupne prihode poduzeća. Ove su pretpostavke potvrđene u mnogim istraživanjima i studijama. Dodatno, kada su zadovoljni osnovni materijalni zahtjevi (učinkovita proizvodnja i sl.), u razvijenijim zemljama, razvijenije tvrtke doista nastoje poboljšati kvalitetu života svojih zaposlenika, odnosno fokusiraju se na povećanje njihovog zadovoljstva (Kaya i Ceylan, 2014). „Istraživači s jakim humanističkim vrijednostima vjeruju da je zadovoljstvo legitiman cilj neke organizacije. Ne samo da je zadovoljstvo u negativnom odnosu prema apsentizmu i fluktuaciji nego, tvrde oni, organizacije imaju odgovornost dati zaposlenicima poslove koji su izazovni i imaju intrinzičnu vrijednost. Dakle, iako zadovoljstvo poslom predstavlja stav, a ne ponašanje, istraživači OP-a obično ga smatraju važnom zavisnom varijablom“ (Robbins i Judge, 2009:31).

Fluktuacija značajno utječe na mnoge segmente života, stoga je i predmet istraživanja različitih znanosti – ekonomije, menadžmenta, sociologije, psihologije. „Fluktuacija (engl. *turnover*) je dobrovoljno ili prisilno trajno povlačenje (odlazak, op. prev.) iz organizacije. Visoka stopa fluktuacije dovodi do većih troškova pridobivanja, selekcije i obuke zaposlenika“ (Robbins i Judge, 2009:28). Trošak fluktuacija može biti značajan trošak za organizaciju jer organizacija treba pronaći odgovarajuću zamjenu za zaposlenika koji odlazi te ju obučiti u što kraćem vremenu kako bi se posao mogao nastaviti planiranom dinamikom. Najmanje fluktuiraju zaposlenici u državnoj upravi i u državnim institucijama. Fluktuacija može biti pozitivna kada organizaciju napušta nedovoljno produktivna osoba nezainteresirana

za posao. Na taj se način oslobađa mjesto za nekoga tko je visoko motiviran i produktivan te će zbog svoje intrinzične motivacije brzo moći zamijeniti, ako ne i prestići, svog prethodnika.

Etabilirana poduzeća također trebaju "novu krv", tj. mlade i motivirane zaposlenike, što je još jedan razlog pozitivne fluktuacije. S druge strane, radnik koji je stekao više kvalifikacije putem obrazovanja, osposobljavanja ili učenja kroz iskustvo, može tražiti bolju priliku za karijeru. Redovita fluktuacija zaposlenika pomaže i poslodavcima, i zaposlenicima da izbjegnu repetitivnost posla te, u konačnici, nezadovoljstvo. Prema studiji koju donose Harris i suradnici (2006), procijenjeni trošak loše odluke o zapošljavanju iznosi 30% plaće u prvoj godini rada, pa čak i više, ako se greška ne ispravi u roku od šest mjeseci.

Dakle, kada je fluktuacija „...pretjerana, ili kada zahvaća dragocjene zaposlenike, fluktuacija može biti remeteći čimbenik koji ometa učinkovitost organizacije“ (Robbins i Judge, 2009:29).

Harris i suradnici (2006) prikazali su model predikcije produktivnosti u odnosu na fluktuaciju. U njihovom modelu produktivnost ovisi o fluktuaciji, omjeru kapitala i rada te dodanoj vrijednosti. Kako raste fluktuacija, tako produktivnost opada.

Recentni statistički podaci za Sjedinjene Američke Države pokazuju da najveću prosječnu fluktuaciju ima maloprodaja i e-commerce (30,7 %), potom slijedi industrija zabave, gaminga i novih medija (22,6 %). Na trećem mjestu je tehnologija (21,3 %), nakon toga prirodoslovne znanosti i medicina te rad na razvoju medicinskih uređaja (20,6 %), konzultantstvo (19,7 %), prerađivačka industrija (18,8 %), financijske usluge (15,9 %) i energetika (15,2 %) (Finances online, 2022). U Europi se fluktuacija ponajviše bilježi u poljoprivrednom sektoru (uglavnom se to odnosi na radnike), radnici u prehrambenoj i prerađivačkoj industriji te različiti tehničari (Cedefop, 2022).

Kako bi se rad bolje razumio, potrebno je još definirati namjeru fluktuacije. „Namjera fluktuacije definira se kao stav ili spoznajna manifestacija odluke pojedinca o fluktuaciji“ (Pološki Vokić i Zaninović 2010:25 prema Elangovan, 2001:159). Namjera fluktuacije izravno prethodi stvarnom napuštanju organizacije, odnosno realizaciji odlaska. U sljedećem poglavlju bit će više riječi o čimbenicima koji utječu na fluktuaciju.

Generalno se čimbenici koji djeluju na fluktuaciju dijele na one izvan organizacije (tzv. *pull* čimbenike, one koji zaposlenike „izvlače“ iz organizacije) i one unutar organizacije (tzv. *push*



čimbenike, one koji zaposlenike „guraju“ iz organizacije, „pogurujući“ efekt) (Branham, 2005). Neki primjeri ovih vrsta čimbenika dani su u **tablici 1**.

**Tablica 1.** *Push i pull čimbenici fluktuacije* (Izvor: vlastita izrada prema Helios, 2021)

<b><i>Push čimbenici</i></b>	<b><i>Pull čimbenici</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetitivnost posla, nezanimljivost</li> <li>• Nezadovoljstvo poslodavcem</li> <li>• Nezadovoljstvo plaćom</li> <li>• Šef s kojim se zaposlenik ne slaže, nezadovoljstvo stilom vodstva i nadređenim</li> <li>• Loš odnos sa suradnicima</li> <li>• Nezadovoljstvo komunikacijom</li> <li>• Visoka razina stresa</li> <li>• Općenito nesuglasje Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture i kulture poduzeća (npr. čest slučaj za strana poduzeća)</li> <li>• Nedostatak napretka u karijeri kada zaposlenik smatra da je vrijeme i kada je to objektivno zaslužio</li> <li>• Nemogućnost profesionalnog razvoja („preskakanje“ u napredovanju, zaposlenik ima osjećaj nepravednog i/ili neusustavljenog nagrađivanja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolja plaća, zanimljive prilike</li> <li>• Bolji radni uvjeti (izazovnost i dinamičnost posla, bolje radno vrijeme, briga za djecu zaposlenika, bonusi, materijalne i nematerijalne nagrade, opremljenost zgrade i lokacija radnog mjesta)</li> <li>• Sloboda izražavanja mišljenja (utjecaj odgoja zaposlenika i kulture ponašanja u poduzeću)</li> <li>• Prilike za zaposlenike (brzina napredovanja, ali i druge prilike koje se tiču osobnog razvoja, rada na pokretanju privatnog, drugog posla, prilike za stručno usavršavanje, itd.)</li> <li>• Preseljenje i druge važne životne okolnosti</li> <li>• Zaokret u karijeri</li> <li>• Veća kvaliteta života i zadovoljstvo životom, balansiranost posla i privatnog života</li> <li>• Sloboda prakticiranja vjere i molitava za vrijeme radnog vremena (često za islamske radnike jako važno)</li> </ul>

U 2020. godini u SAD-u stopa fluktuacije iznosila je 20 %, a 3 od 4 zaposlenika svojevolumno su napustili svoj posao (Finances online, 2022). Najčešći razlozi svojevolumnog napuštanja organizacije su veća plaća u drugoj organizaciji, viša pozicija, druge bolje dobrobiti, zaokret u karijeri, povratak školovanju, problemi i neslaganje s poduzećem ili izravno nadređenim, niska razina zadovoljstva poslom, preseljenje i dr. (Human Capital AON, 2014). Prema nekim autorima (Branham, 2005) zaposlenici napuštaju organizacije većinom zbog „push“

čimbenika, a ne zbog privlačnosti drugih organizacija i njihovih uvjeta, odnosno „pull“ čimbenika. Sama plaća može se smatrati i „push“, i „pull“ čimbenikom.

Prethodne studije koje su istraživale čimbenike koji utječu na fluktuaciju bile su grupirane na temelju uobičajenih prediktorskih varijabli, što je rezultiralo četirima općim kategorijama: stavovi (zadovoljstvo poslom), biološki podaci (godine osobe koja namjerava fluktuirati, spol, veličina obitelji i sl.), prediktori vezani uz posao (povratna informacija od nadređenih, veličina i uklapanje u radnu jedinicu, i dr.), osobni prediktori. Dosljedni odnosi između uobičajenih prediktorskih varijabli i fluktuacije pronađeni su za svaku kategoriju (Muchinskyi Tuttle, 1979).

Bahtijarević-Šiber (1999) raščlanjuje čimbenike fluktuacije u tri grupe:

1. Osobni čimbenici
2. Organizacijski čimbenici
3. Društveno-ekonomski čimbenici

Osobni čimbenici vezani su za demografska obilježja zaposlenika, osobnost zaposlenika i intrinzičnu motivaciju, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji i sama intencija fluktuiranja (Zaninović, 2009). U demografske čimbenike ubrajaju se dob, spol, nivo obrazovanja, radni staž, prijašnje zapošljavanje i poslovna iskustva, profesija, obiteljska situacija, lokacija mjesta stanovanja u odnosu na mjesto rada. Potonji čimbenik posebno su istaknuli Griffeth i Hom (2004) kao važan parametar prilikom apliciranja i odabira posla te prevage u odluci fluktuiranja. Čimbenici koji su vezani za osobnost zaposlenika su poduzetnost, samokontrola, sklonost riziku, emocionalnost, proaktivnost, lokus kontrole, savjesnost, osjećaj za odgovornost, orijentiranost na ciljeve u odnosu na orijentiranost načinu dolaska do cilja, izbjegavanje konfliktnih situacija, introvertiranost, spremnost za nova iskustva, itd. Griffeth i Hom (2004) u svojem su istraživanju povezanosti obilježja osobnosti pojedinca i sklonosti fluktuaciji uočili sljedeće:

- osobe koje imaju visoku razinu samokontrole, imaju i veću učestalost fluktuiranja za razliku od onih s niskom razinom koji se dugoročnije povezuju s organizacijom
- osobama s većim unutaršnjim lokusom kontrole treba mnogo manje vremena od početka namjere fluktuacije do samog napuštanja organizacije
- proaktivne osobe brže napuštaju organizaciju koja im ne odgovara

- ekstrovertiranije osobe prije uspostavljaju kontakte u organizaciji i njihova namjera fluktuiranja je značajno manja
- savjesne osobe s razvijenim osjećajem odgovornosti rjeđe napuštaju organizaciju, upravo zbog osjećaja odgovornosti
- osobe otvorene novim iskustvima i znatiželjne brzo fluktuiraju
- osobe koje se žele svima svidjeti rijetko fluktuiraju i to se ne događa brzo
- osobe sklone rizicima vrlo će brzo fluktuirati

Booth i Hamer (2007) iznose da se povećanjem emocionalne stabilnosti zapravo povećava i fluktuiranje jer su zaposlenici svjesniji sebe i samouvjereniji u svoje sposobnosti. Zbog toga su skloniji pri manjim naznakama nezadovoljstva posao potražiti u organizaciji koja će ih, prema njihovom mišljenju, više cijeniti. Huang i suradnici (2006) ustvrdili su još neke važne činjenice koje su potvrdili i drugi autori:

- zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja više fluktuiraju jer im se pruža više mogućnosti
- mlađi zaposlenici su fleksibilniji i više fluktuiraju
- žene više fluktuiraju od muškaraca
- složenost obiteljske situacije ima pozitivan učinak na smanjenje fluktuacije jer je takvim zaposlenicima primarno zadržati posao

Mobley (1982) je povezao dugotrajnost zaposlenja u organizaciji s fluktuacijom. Naime, što je osoba kraća zaposlena u organizaciji, to je veća vjerojatnost ubrzane fluktuacije.

Kirschenbaum i Mano – Negrin (2002) fluktuaciju su povezali i s traženosti zanimanja (deficitarno ili suficitarno zanimanje). Dodatno, zaključili su da će zaposlenik fluktuirati ako su uvjeti u organizaciji trenutnog zaposlenja lošiji od njegovih prethodnih iskustava, na prijašnjim poslovima (Kirschenbaum i Mano – Negrin, 2002).

U kontekstu organizacijskih čimbenika, najutjecajnijima se smatraju uspješnost organizacije i organizacijska kultura (Zaninović, 2009). Uspješnost organizacije važna je zaposlenicima jer reflektira pouzdanost isplate plaća na vrijeme, a pretpostavka je da će u uspješnoj organizaciji biti bolji i uvjeti rada. Uspješnost organizacije odražava se i na reputaciju poduzeća. Reputacija poduzeća direktno je povezana s psihološkim komfortom zaposlenika jer se oni osjećaju bolje radeći za uspješno poduzeće, taj uspjeh se direktno prenosi na njih i „vezuje“ ih za organizacije jer svatko želi biti dio uspješnog tima (Požega, 2012; Bahtijarević-Šiber,

1999). Iz neuspješne organizacije, zaposlenici nastoje što prije otići. Dodatno, ljudi se vole osjećati prepoznato i teško zamjenjivo, stoga je veća fluktuacija u onim organizacijama koje svojim zaposlenicima ne pružaju ovaj osjećaj (Griffeth i Hom, 2004). U smislu organizacijske kulture, zaposlenici čija su životna načela i vrijednosti istovjetni organizacijskim, imaju manju vjerojatnost fluktuacije od onih zaposlenika koji se ne slažu s organizacijskom kulturom, tj. ne uklapaju se. Takvim zaposlenicima ubrzo postane zamorno, a posao vrše bez elana, često nemarno, neproduktivni su i nezadovoljni (Wheeler i sur., 2007). Kada se razmotri organizacijska kultura i kultura zaposlenika u kontekstu fluktuacije, nezaobilazno je uzeti u obzir Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture. U Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture ubrajaju se: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, maskulinitet u odnosu na feminitet, individualizam u odnosu na kolektivizam (Hofstede, 1984), i kasnije dodana konfucijanska dinamičnost koja se još naziva i vremenski horizont ciljeva (Rajh i sur., 2015). Primjerice, žena koja dolazi iz zemalja engleskog govornog područja, imat će poteškoća prilikom uklapanja u japansku organizaciju koja donosi iznimno patrijarhalnu organizacijsku kulturu. Zbog toga mnogi zaposlenici, koji počinju raditi u stranim poduzećima, moraju proći određeno vrijeme prilagodbe na organizacijsku kulturu. Dakako, neki se lakše, a neki teže prilagođavaju, što je utjecaj osobnosti i intrinzičnih motivacijskih sila (Erikson, 2019).

Osobnost je jako važna prilikom uklapanja u novu sredinu jer je teško utjecati na njezinu promjenu. Dodatno, različite osobnosti u početku možda loše započnu odnos jer ne raspoznaju koje su njihove unutarnje silnice, ali i što se nekome podrazumijeva pod normalnim ponašanjem (npr. glasno govorenje netko može doživjeti kao vikanje jer ne poznaju tu osobu i nije vidio kako zapravo izgleda kad viče). Također, ljudi često vide ono što im je u podsvijesti, tj. ono na čemu rade i čime se bave prenose na svoje (nove) kolege. Primjerice, privatni problem s majkom, kolegica možemo prenijeti na svoju stariju kolegicu jer je ona podsvjesno podsjeća na majku. Isto se može dogoditi ako netko nešto pročita pa to ide tražiti u svojoj okolini. Tu se zapravo radi o onome da čovjek vidi ono što žele vidjeti i nekritički sagleda cjelokupnu situaciju, izostavljajući važne varijable. Ta tranzicija može biti uzrok sukoba i međusobne netrpeljivosti. Zbog toga je važno ostati otvoren i slučajeve promatrati izolirano.

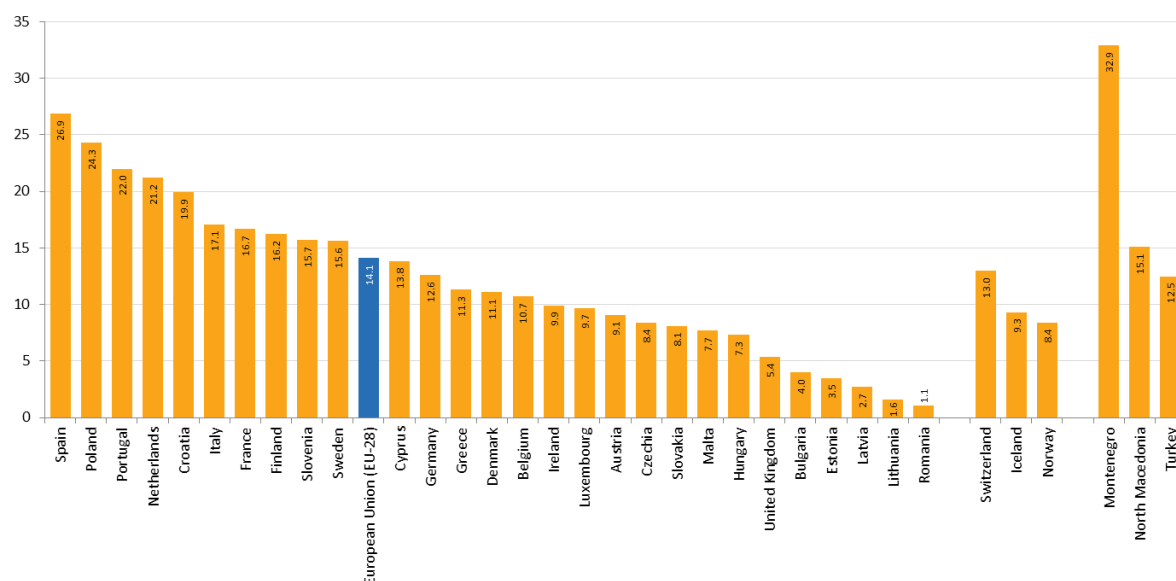
Robbins i Judge (2009) primijetili su kako ipak ono što većini zaposlenika zvuči poput noćne more – dugo radno vrijeme, stotine poruka u elektronskoj pošti, malo sati sna – manjini ipak ima zadovoljavajući prizvuk. Navode primjer zaposlenice koja je izjavila da u deset godina zaposlenja, unatoč strašno iscrpljujućem ritmu i odgovornom poslu, na prste jedne ruke može

nabrojati dane kada je poželjela otići s tog posla. Ovo potkrepljuje činjenicu da je uspjeh naći odgovarajućeg zaposlenika i smjestiti ga na odgovarajuće radno mjesto jer se iz ovog primjera vidi kako zadovoljan zaposlenik dugotrajno doprinosi poduzeću, odnosno radi se o „pravom čovjeku na pravom mjestu“.

Robbins i Judge (2009) ističu da ljudi jedni drugima lakše „sude“ kada doživljavaju svoje kolege i zaposlenike sretnima, nego kada su tužni. Također, iznose pretpostavku da je lakše nositi s odgovorom „Dobro“ na pitanje „Kako si?“ i dalje ne ispitivati, jer nikoga zapravo ne zanimaju tuđi stvarni problemi. Zbog toga su nadređeni i kolege skloniji pozitivnije ocijeniti raspoloženje svojih kolega, nego što je to doista stvarno stanje. Ovakva pogrešna procjena može zapravo uzrokovati da se takav zaposlenik osjeća neshvaćeno, izostavljeno, kao da ga nitko ne razumije i kao da se nema kome povjeriti, što može značajno utjecati na zadovoljstvo na poslu, a posljedično i na samo obavljanje posla te javljanje želje za napuštanjem takve organizacije. Kako bi se u takvom slučaju smanjila namjera fluktuacije, potrebno je aktivno slušati sugovornika (ne slušati s namjerom da se odgovori). Na taj način se stvara i emocionalna povezanost onoga tko sluša i onoga tko govori te se smanjuje želja za fluktuiranjem jer se zaposlenik osjeća ugodno, uvaženo i saslušano u organizaciji. Načelno, potrebno je pretpostaviti da se na poslu zaposlenik ipak osjeća manje sretno, nego u situaciji preko vikenda kod kuće ili u svoje slobodno vrijeme.

Društveno – ekonomski čimbenici fluktuacije vezani su za makroekonomsku sliku. Naime, tu se radi prvenstveno o makroekonomskim parametrima – stopa nezaposlenosti, stagnantnost na tržištu rada nasuprot dinamičnim tržištima rada, mogućnost alternativnog zapošljavanja, opći ekonomski uvjeti. U Hrvatskoj se mnogo više novih zaposlenika zapošljava na određeno vrijeme, njih 19,9 %, dok je prosjek Europske unije 14,1 % (Europska komisija, 2018). Prikaz je dan na slici 1. Ovakvi uvjeti ugovora, proizašli mahom iz nesigurnosti dugoročne solventnosti i likvidnosti organizacija, također mogu imati veliki „pogurujući“ efekt jer zaposlenici, mahom mladi, žele imati siguran posao u kontinuitetu kako bi mogli planirati zasnivanje obitelji. Logično je kako će za vrijeme recesije poslodavci smanjivati broj zaposlenika, a zaposlenici nastojati zadržati radno mjesto i biti manje kritični prema uvjetima zaposlenja. U razdoblju oporavka, zaposlenici će nastojati pronaći optimalan posao, onaj koji im u najbolje odgovara, a poslodavci mogu zaposliti više ljudi. Zapravo, što je veća stopa nezaposlenosti, to će stopa fluktuacije biti manja jer će svatko nastojati zadržati svoj posao, odnosno radi se o izbjegavanju nesigurnosti te osiguravanju kontinuiranih prihoda. Ako

postoje prilike da se osigura „mirna tranzicija“ u drugu organizaciju, tada je izgledno da će se zaposlenici odvažiti na to.

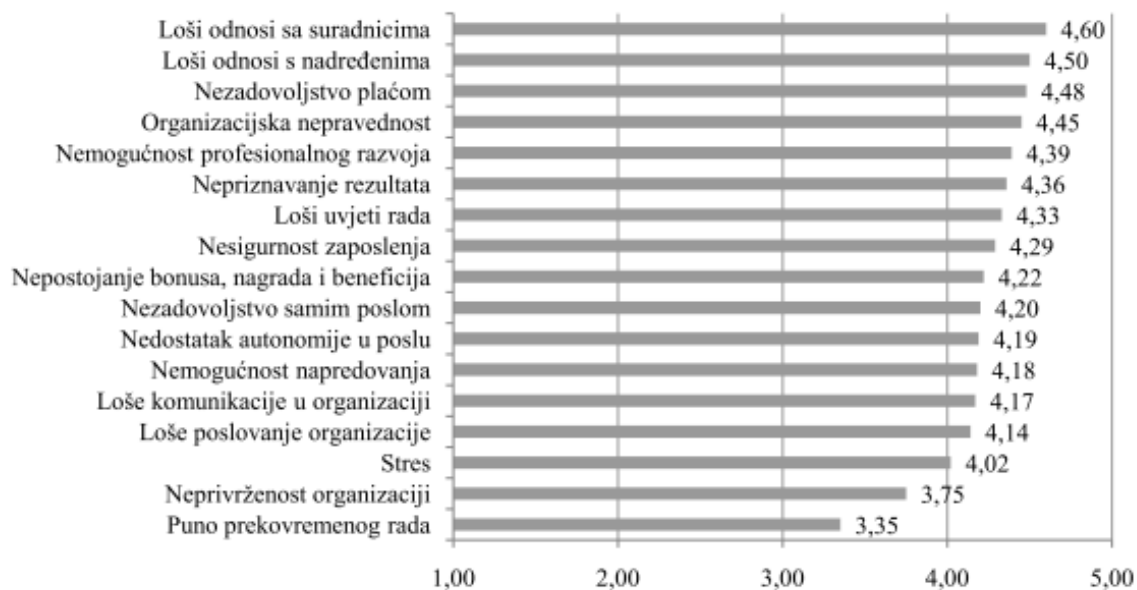


**Slika 1.** Udio zaposlenih na određeno u ukupnom broju zaposlenih prema državama

(Izvor: Eurostat, 2018)

Također, alternativna zaposlenja, honorarni poslovi, čak i hobiji koji se ulaganjem mogu pretvoriti u uspješno poslovanje, opcije su koje mnogi zaposlenici imaju na umu kada razmatraju odlazak iz trenutne organizacije.

Svi se ovi čimbenici, odnosno njihove oscilacije, mogu razmatrati kao prediktori učestalosti i obujma fluktuacije zaposlenika. Najutjecajnijim čimbenicima fluktuacije mnogi autori smatraju čimbenike zadovoljstva poslom (Pološki Vokić i Zaninović, 2010). Pološki Vokić i Zaninović(2010) u svom su istraživanju nastojali ispitati koji su to ključni čimbenici fluktuacije zaposlenika u Hrvatskoj. Njihovi rezultati prikazani su na slici 2.



**Slika 2.** Prosječne vrijednosti općenite važnosti čimbenika fluktuacije

(Izvor: Pološki Vokić i Zaninović, 2010)

Iz slike je razvidno da loši odnosi sa suradnicima imaju značajnu ulogu kada se radi o odluci o odlasku iz organizacije. Pološki Vokić i Zaninović (2010) rangirale su čimbenike fluktuacije općenito, a s tim su objedinile i rangove potencijalnih razloga napuštanja trenutne organizacije i odlaska iz prethodne. Sumarno, njihovi rezultati su pokazali da je prvo mjesto u svim slučajevima zauzelo nezadovoljstvo plaćom, dok je u razvijenom zemljama svijeta ono na drugom mjestu (Pološki Vokić i Zaninović, 2010). U Hrvatskoj je na drugom mjestu čimbenik „Loši odnosi s nadređenim“, a na trećem „Stres“. U svijetu su „Loši odnosi s nadređenima“ na petom mjestu, a „Stres“ na sedmom mjestu. Mnogo važnijima, zaposlenici stranih razvijenih zemalja smatraju „Opcijska zaposlenja“ (treće mjesto) i „Nezadovoljstvo obilježjima posla“ (prvo mjesto) (Pološki Vokić i Zaninović, 2010).

Međutim, valja napomenuti kako je većina ispitanika ovog istraživanja (njih 68,1 %) iz grada Zagreba (Pološki Vokić i Zaninović, 2010), stoga bi bilo potrebno istraživanje provesti i za pojedine županije. Postoje značajne razlike u čimbenicima i njihovoj percepciji (primjerice, Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture razlikuju se i prema regijama pojedine zemlje), što bi nesumnjivo uzrokovalo, manje ili više, promjene u rezultatima.

U trenutku kada je zaposlenik već predao svoju ostavku, prekasno je za bolje poslovne ponude i pregovaranje jer je zaposlenik izgubio povjerenje, ali i motivaciju da nastavi raditi u

poduzeću iz kojeg želi otići. Umjesto toga, potrebno je preporuke za smanjenje fluktuacije ranije sagledati i prema njima postupiti.

Lin i Chang (2005) dali su preporuku za organizacije koje imaju znatizeljne zaposlenike koji polažu u osobni razvoj i stjecanje novih znanja te one organizacije čiji su zaposlenici orijentirani na izvedbu. U prvom bi slučaju organizacija trebala omogućiti kontinuirano usavršavanje zaposlenicima, ali i delegirati im izazovnije zadatke, dok bi u drugom slučaju trebalo reducirati negativne komentare (Lin i Chang, 2005). Također, svakom tipu osobnosti stres uzrokuje drugačiji okidač, primjerice poduzetnim i odlučnim osobama, velik je stres u radnom okruženju da su izuzeti od odlučivanja (izostanak utjecaja na konačnu odluku), kontinuirano utišavanje, kašnjenje drugih kolega i sporost pri obavljanju zadataka. Nepreciznost i neusustavljenost veliki su okidači stresa analitičnih i staloženih zaposlenika. Komunikativnim i srdačnim zaposlenicima smeta ako ih se zbog toga smatra nepouzdanima. Brižni zaposlenici žele da se i o njima netko povremeno brine i da ih zbilja sasluša, tj. čuje ono što imaju za reći, a ne da se samo pretvara i čeka da završi (Erikson, 2020). Sva ova neslaganja među zaposlenicima, dugoročno mogu uzrokovati fluktuaciju, zbog čega bi se trebalo kontinuirano educirati i raditi na osobnom razvoju kako bi se poboljšala međusobna komunikacija i razumijevanje.

Kada zaposlenik napušta organizaciju, potrebno je razgovarati s njim i pokušati izvući maksimum u smislu razloga zbog kojih to čini. To svakako nije ugodan trenutak, ali je veliki trenutak učenja za organizaciju i zaposlenika svakako treba uputiti da s ljudskim resursima iskomunicira iskrene razloge svog napuštanja organizacije.

Preporučuje se i obavljati intervjue sa zaposlenicima koji su trenutno zaposleni u organizaciji. Na taj način ih se pomalo i propituje o namjeri fluktuiranja. Organizacija na ovaj način može naučiti mnogo o *push* i *pull* čimbenicima te otkriti što je ono najbolje u organizaciji što čini da se zaposlenici u njoj zadržavaju. Na taj način, može se djelovati na smanjenje fluktuacije onih najvrjednijih zaposlenika i članova timova.

Kao što je već spomenuto, plaća se može smatrati i *push*, i *pull* čimbenikom. Organizacije bi se trebale pobrinuti da povećavaju plaće zaposlenicima kada se one povećaju na tržištu, odnosno da plaće u organizaciji prate prosječne plaće u toj branši, a ako je moguće, da budu i više. Također, treba imati jasan, transparentan i usustavljen način nagrađivanja zaposlenika



bonusima, dodacima na plaću i drugim materijalnim nagradama jer nezadovoljstvo zaposlenika može biti uzrokovano izostankom osjećaja pravednog nagrađivanja.

Fleksibilnost je iznimno važna za zaposlenike. Fleksibilno radno vrijeme omogućava zaposlenicima da sami sebi kreiraju radni dan, što je posebno pogodno za mlade roditelje koji voze djecu u vrtić ili školu, na trening i sl., stoga im odgovara da sami kreiraju raspored. Također, fleksibilnost u smislu pružanja mogućnosti rada od kuće značajna je za mlade majke koje mogu duže vremena provesti sa svojom djecom, tj. biti im u blizini. Fleksibilnost značajno utječe i na privlačnost same organizacije drugim zaposlenicima koji su skloni fluktuaciji i zbog toga može biti značajna konkurentna prednost prilikom potrage za odgovarajućim kadrom zaposlenika.

Istraživanja su također provedena kako bi se utvrdila oscilacija raspoloženja zaposlenika tijekom tjedna. Pokazalo se da zaposlenici imaju tendenciju biti u najgorem raspoloženju početkom tjedna, a u najboljem raspoloženju pri kraju radnog tjedna. Dodatno, nedjelja popodne i predvečer također je vrijeme lošeg raspoloženja, a kod nekih zaposlenika čak se javlja i anksioznost te panika pri pomisli na sutrašnji početak radnog tjedna. U kontekstu promjene raspoloženja zaposlenika tijekom dana, raspoloženje je najbolje nakon pauze, stanke za ručak, jer je tada već izvjesniji povratak kući, a najgore raspoloženje je ujutro po dolasku na posao. Ovo je također značajno razmatrati u kontekstu fluktuacije jer je to razdoblje kada je najizglednije da dođe do svađe. Zaključno, ponedjeljak ujutro nije najbolje vrijeme za tražiti usluga, ili priopćivanje loših vijesti. Međusobne interakcije najugodnije su od sredine prijepodneva što se tiče razdoblja dana, i sve više prema kraju tjedna (RobbinsiJudge, 2009).

Posvećenost razvoju i napretku u karijeri za zaposlenike je jako važna. Zaposlenici rado ostaju u organizacijama u kojima vide svoju budućnost, mogućnost napretka i osobnog razvoja. Potrebno je kontinuirano pratiti razvojne želje svojih zaposlenika kako bi se vidjelo preklapaju li se sa smjerom u kojem ide organizacija. Neki zaposlenici puni su ideja i organizacija bi imala koristi od njihove implementacije. Organizacijama koje si to mogu priuštiti savjetuje se ulagati u profesionalni razvoj zaposlenika zbog čega će oni osjetiti brigu organizacije za njih. Jeniffer Schröger, menadžerica u jednoj američkoj tvrtki za slanje pošiljaka, također se morala uhvatiti u koštac s prevelikom stopom fluktuacije (više od 50% godišnje), stoga se fokusirala na poboljšanje radnih uvjeta (uvođenje bolje rasvjete u skladišta u odnosu na dotadašnju, što je posljedično utjecalo i na smanjivanje ozljeda na radu), ali i na

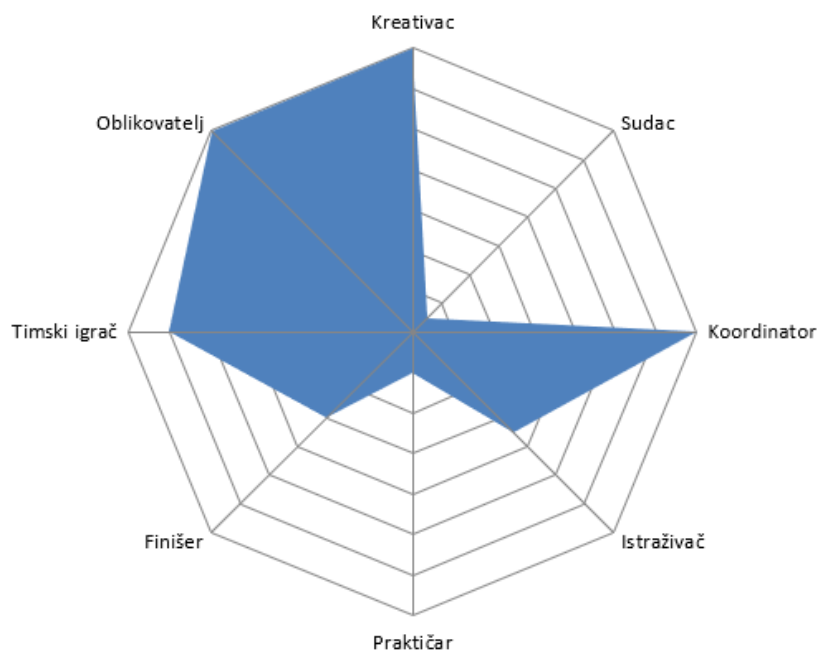
želje i potrebe samih zaposlenika. Prepoznala je da dio zaposlenika želi ostati u stalnom radnom odnosu, a ne biti samo sezonski ili honorarno angažiran. Uvela je i dodatne tečajeve subotama te su se zaposlenici osjećali kao da im je omogućen osobni razvoj na račun poduzeća, poduzeće je pokazalo brigu za njih. Obuku su prošli i nadglednici koji su ustvari bili prvi kojima bi se zaposlenici obraćali kada bi imali problem. Sve ovo rezultiralo je padom fluktuacijske stope na 6% nakon 4 godine provedbe mjera. Za uočiti je kako je borba protiv prevelike fluktuacije dugotrajna i skupa, ali fluktuaciju se može smanjiti (Robbins i Judge, 2009).

U konačnici, iako je možda trenutno fluktuacija u određenoj organizaciji malena, to se može vrlo brzo promijeniti, stoga je potrebno ulagati sredstva kojima se namjera fluktuacije smanjuje, odnosno prevenira.

### **3.3 DISC metodologija i pokretačke sile**

Postoje različiti testovi osobnosti kojima se nastoje ustvrditi mane i vrline zaposlenika. Najpoznatiji takvi testovi su: DISC test, Myers – Briggs test osobnosti, Belbin test.

Primjer uloga koje su bliske osobi koja je rješavala Belbin test dane su na slici 3. Kao što je vidljivo, te uloge mogu biti kreativac, timski igrača, oblikovatelj, koordinator, sudac, istraživač, dovršitelj (finišer), praktičar. Ako osoba ima rezultate testa koncentrirane oko pojedinih vrhova (naglašeni „šiljci“), smatra se da joj upravo te uloge odgovaraju, a ako su rezultati više pozicionirani oko sredine, poput mrlja, smatra se da se te osobe lakše uklapaju u različite profile osobnosti.



**Slika 3.:** Primjer rješenja dobivenog Belbinim testom (Izvor: vlastita izrada)

U ovom radu će se razmatrati upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi prema DISC metodologiji. DISC metodologiju karakteriziraju boje, odnosno osobnosti su svrstane u četiri boje. One su: modra / plava, crvena, žuta i zelena. Plava boja predstavlja analitične, sustavne pojedince sklone promišljanju i procesima. Žuta boja, suprotno od plave, predstavlja pojedince sklone inovacijama i zabavi, one koje pršte kreativnošću. Zelena boja predstavlja one blage, nježne, koji se klone sukoba. Suprotno, crvena predstavlja poduzetne, okrenute rezultatima, glasne i hrabre pojedince. Uz ovakvu podjelu, važne su i unutarnje pokretačke sile svakog pojedinca, jer su zapravo one ključ kako će osoba reagirati u određenoj situaciji.

Karakteristike pojedinih tipova osobnosti Erikson iznosi 2018. godine što je vidljivo u tablici 2.

**Tablica 2.** Karakteristike pojedinih tipova osobnosti

(Izvor: vlastita izrada prema Erikson, 2018)

Plava osobnost	Crvena osobnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istraživač</li> <li>- Oprezan</li> <li>- Sustavan</li> <li>- Precizan</li> <li>- Točan</li> <li>- Logičan</li> <li>- Konvencionalan</li> <li>- Distanciran</li> <li>- Objektivn</li> <li>- Perfekcionista</li> <li>- Metodičan</li> <li>- Slijedi pravila</li> <li>- Strukturiran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiviran</li> <li>- Ambiciozan</li> <li>- Uporan</li> <li>- Odlučan</li> <li>- Rješava probleme</li> <li>- Energičan</li> <li>- Kompetitivan</li> <li>- Temperamentan</li> <li>- Znatiželjan</li> <li>- Izravan / otvoren</li> <li>- Pokretač</li> <li>- Nepokolebljiv</li> <li>- Nestrpljiv</li> <li>- Nametljiv</li> </ul>
Zelena osobnost	Žuta osobnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strpljiv</li> <li>- Pouzdan</li> <li>- Brižan</li> <li>- Discipliniran</li> <li>- Ljubazan</li> <li>- Ustrajan</li> <li>- Dobro sluša</li> <li>- Srdačan</li> <li>- Oprezan</li> <li>- Nudi podršku</li> <li>- Pokretač</li> <li>- Rado pomaže</li> <li>- Odan</li> <li>- Obziran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Društven</li> <li>- Uvjerljiv</li> <li>- Verbalan</li> <li>- Otvoren</li> <li>- Pozitivan</li> <li>- Suosjećajan</li> <li>- Optimističan</li> <li>- Kreativan</li> <li>- Spontan</li> <li>- Osjetljiv</li> <li>- Inspirativan</li> <li>- Treba pozornost</li> <li>- Senzibilan</li> </ul>

Erikson (2020) provodi istraživanje koristeći ovu metodologiju kojim se ispostavlja da su grupe menadžera jednakih osobnosti imale lošiji rezultat u ostvarivanju danih im zadataka, što upućuje na to da je za uspješno poslovno funkcioniranje potrebna različitost. Erkollar i Oberer (2015) su ustvrdili kako je fleksibilnost, odnosno prihvaćanje promjene, također jedna od ključnih komponenti za uspješnost organizacije.

Prema Eriksonu (2020:176), šest je osnovnih pokretačkih sila:

- „Estetska pokretačka sila – strast za ravnotežom i skladom
- Društvena pokretačka sila – strast za pomaganjem drugima

- Individualistička pokretačka sila – strast za osobnim uspjehom
- Teorijska pokretačka sila – strast za znanjem i istinom
- Utilitarna pokretačka sila – strast za korisnim
- Tradicionalna pokretačka sila – strast za vlastitim mišljenjem o smislu života“.

Estetska pokretačka sila karakteristična je za one koje pokreće strast za skladom i ravnotežom. Ovdje se može govoriti o oblikovateljima kojima su važne estetske značajke i oblikovanje. Ovakve osobe zamjećuju detalje te cijene osobite elemente pojava, što većini drugih ljudi promakne. Jako izražena ova pokretačka sila ne znači da će osoba biti talentirana za umjetnost, nego da ima oko za estetiku, sklad, ravnotežu, lijepe predmete (Erikson, 2020).

Ljudi koji su orijentirani na druge ljude imaju snažnu društvenu pokretačku silu. Drugi ih obično smatraju ljubaznima, simpatičnima, nesebičnima, samopožrtvovnima. Rado pomažu drugima i angažiraju se oko društvenim pitanja, humanitarnih akcija i sl. (Erikson, 2020).

Individualistička pokretačka sila ukorijenjena je u strasti za osobnim uspjehom, stjecanjem moći i utjecaja. Ovdje se ne mora nužno govoriti o političkoj moći, odnosno moći onih na vlasti, već se radi o moći vodstva (Erikson, 2020). Teorijski, vođe imaju tri izvora moći (Požega, 2012):

- Ulogu / poziciju (npr. netko je šef pa njegova moć proizlazi iz toga)
- Osobnost (npr. netko je karizmatičan i zbog toga će ga ljudi slijediti i poslušati ga)
- Znanje (najjača moć jer znanje nitko ne može oduzeti).

Mnogi filozofi, prema Eriksonu (2020), smatraju da je upravo moć temeljna pokretačka sila, najuniverzalnija, jer svakodnevno ljudi sudjeluju u nadmetanjima (primjerice, dokazivanje na poslu). Kada je ova karakteristika jako izražena, onda se može govoriti o individualističkoj pokretačkoj sili (Erikson, 2020).

Teorijska pokretačka sila oslanja se na strast za znanjem i istinom. Takvi ljude teže cjeloživotnom obrazovanju jer su istinski oduševljeni stjecanjem novih znanja i to ih ispunjava. Budući da teže stalnom učenju, oni su zapravo mislioci. Zaključke donose na temelju konteksta kojeg sagledaju najčešće iz svih kuteva. Zbog toga djeluju otvoreno i pravedno, ne donose zaključke na prečac i svjesno se trude udaljiti od predrasuda, čak ako ih i imaju. S druge strane, mogu biti previše kritični i samokritični, racionalni, analitični (Erikson, 2020).

Utilitarna pokretačka sila temelji se na strasti za korisnim. Takve ljude zanimaju praktičke i korisne stvari, ali i financijska sredstva koja bi trebala biti rezultat takvih aktivnosti. Sigurnost i slobode koje im pruža imovina za njih su jako važni. Ovaj tip osobnosti zapravo ima tendenciju baviti se komercijalnim aktivnostima. Važni su im statusni objekti i materijalna dobra (Erikson, 2020).

Tradicionalna pokretačka sila temelji se na potrebi za skladom i jedinstvom. Dakle, osoba koja se time vodi u potrazi je za sustavom u skladu s kojim bi živjela. To ne mora imati nikakve poveznice s religijom, naprosto je potreba osjećaja pripadnosti i poštivanja uređenog sustava, zbog čega se i naziva tradicionalnom pokretačkom silom. Ključna su jasna pravila i načela. Ovakvi ljudi se zbog toga mogu imati potrebu uključivati u radove različitih udruga ili političkih stranaka, i sl. (Erikson, 2020).

Osobe čija je dominantna pokretačka sila teorijska, utilitaristička ili individualistička doživljavaju se kao hladne, čak i grube. Osobe s estetskom pokretačkom silom također se mogu činiti hladnima, ali i sarkastičnima te nepristojnima. Općenito se smatra da su one s društvenom pokretačkom silom najomiljenije u društvu (Erikson, 2020).

## **4. LOKALNA SAMOUPRAVA**

U ovom poglavlju daje se definicija lokalne samouprave i zakonski okvir koji se na nju odnosi. Ipak, naglasak je na potencijalu digitalizacije, s obzirom na digitalnu i zelenu transformaciju i tranziciju te nastojanja da se provede digitalizacija i u javnim službama.

### **4.1 Definicija lokalne samouprave**

„Ustav Republike Hrvatske jamči hrvatskim građanima pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu. Pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu obuhvaća pravo na: samostalnost u obavljanju lokalnih poslova, vlastite prihode, slobodno raspolaganje prihodima, samostalno uređivanje unutarnjeg ustrojstva, samostalno uređivanje djelokruga svojih tijela, neposredan izbor članova predstavničkih tijela. Pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu ostvaruje se putem lokalnih i područnih (regionalnih) tijela koja su sastavljena od članova izabranih na slobodnim i tajnim izborima, na temelju neposrednog, jednakog i općeg biračkog prava. Građani mogu i neposredno sudjelovati u upravljanju lokalnim poslovima putem zborova, referenduma i drugih oblika neposrednog odlučivanja u skladu sa zakonom i statutom. Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi.

Jedinice lokalne samouprave obavljaju poslove iz lokalnog djelokruga kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a osobito poslove koji se odnose na uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne djelatnosti, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i sport, zaštitu potrošača, zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu. Jedinice područne (regionalne) samouprave su županije. Jedinice područne (regionalne) samouprave obavljaju poslove od područnog (regionalnog) značenja, a osobito poslove koji se odnose na školstvo, zdravstvo, prostorno i urbanističko planiranje, gospodarski razvoj, promet i prometnu infrastrukturu te planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova“ (Mezak, 2016:15,16, prema Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakonu o lokalnim izborima, Zakonu o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Zakonu o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj).

## 4.2 Potencijal digitalizacije

Europska komisija je u ožujku prošle godine predstavila sustavni plan za digitalnu transformaciju na razini Europske unije i nazvala ga *Digitalni kompas za 2030: europski pristup za digitalno desetljeće* (Europska komisija, 2021). Fokus uspostavljenih ciljeva usmjeren je na digitalnu transformaciju poduzeća, digitalizaciju javnih usluga, sigurnu i efikasnu održivu digitalnu infrastrukturu te stanovništvo s digitalnim vještinama i visokokvalificirane stručnjake (Europska komisija, 2021).

U kontekstu digitalne transformacije koja se tiče poduzeća, do 2030. godine, Europska komisija uspostavila je tri dimenzije kojima će se pratiti napredak u ostvarenju digitalne transformacije: primjena tehnologija, korisnici i inovativna poduzeća.

Za digitalnu transformaciju najznačajniji metrijski indeks je indeks digitalnog intenziteta (engl. *Digital Intensity Index*, DII). To je mikroindeks kojim se mjeri dostupnost 12 različitih digitalnih tehnologija na razini poduzeća (Europska komisija, 2022):

- pristup internetu za minimalno 50% zaposlenih za korištenje u poslovne svrhe,
- zapošljavanje stručnjaka iz IKT (informacijsko – komunikacijska – tehnološka) područja,
- osiguravanje brze širokopojasne veze (najmanje 30 Mb/s),
- osiguravanje mobilnih uređaja s pristupom internetu za minimalno 20% zaposlenih,
- uspostava internetske stranice,
- uspostava internetske stranice s naprednim funkcionalnostima,
- korištenje 3D printera,
- napredne usluge računarstva u oblaku,
- primjena e-računa u poslovanju uz automatsku obradu,
- primjena uslužnih ili industrijskih robota,
- promet e-trgovine koji čini više od 1% ukupnog prometa,
- provođenje interne analize velikih podataka (engl. *Big data*).

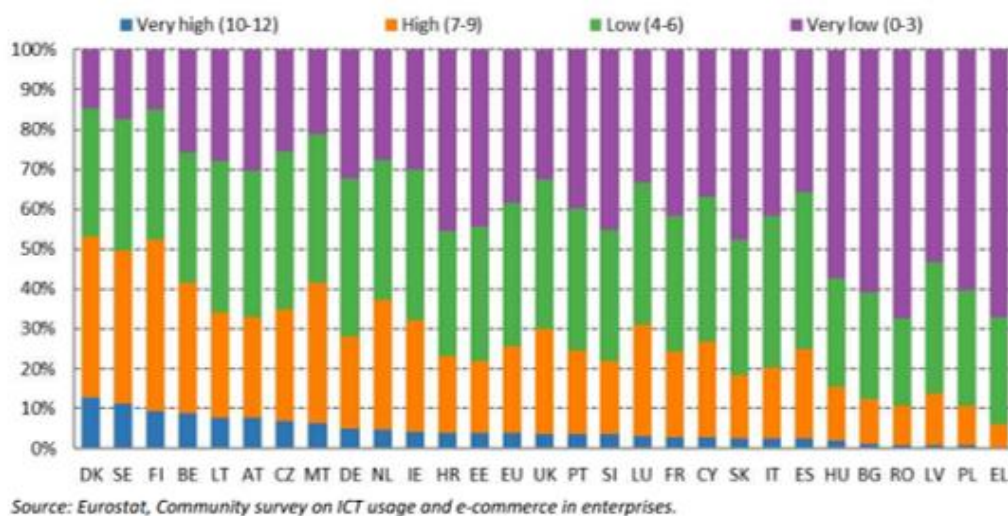
Vrijednost indeksa zbog toga se kreće od 0 do 12 što je vidljivo u tablici 3.



**Tablica 3.** Prikaz kriterija za ocjenu DII – a (Izvor: Europska komisija, 2022)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vrlo nizak	Vrlo nizak	Vrlo nizak	Nizak	Nizak	Nizak	Visok	Visok	Visok	Vrlo visok	Vrlo visok	Vrlo visok

Prethodno nabrojanih 12 parametara nije konstanta, tj. svake se godine prati njihova vrijednost kako bi se ustanovilo jesu li i dalje relevantni ili ne. Popis se svake godine validira i usklađuje s prioritetima politika. Slika 4. prikazuje stanje u Europskoj uniji.

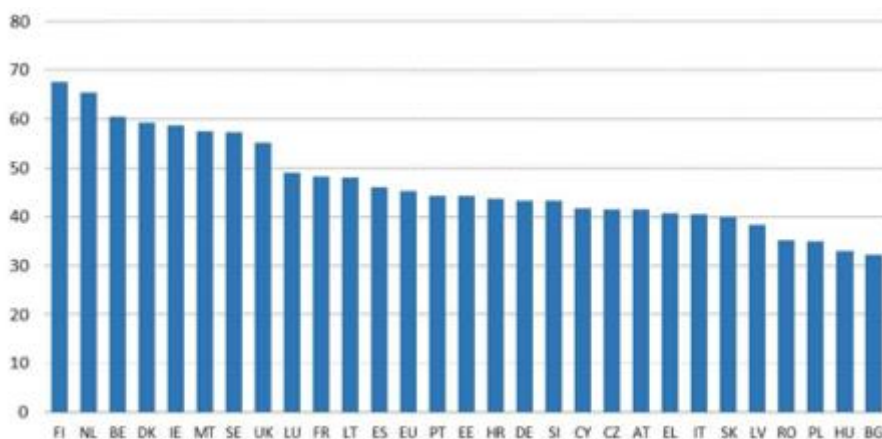


**Slika 4.** Indeks digitalnog intenziteta u zemljama EU

(Izvor: <https://acelerapyme.es/sites/acelerapyme/files/2021-07/DII.pdf>, 25. 5. 2022.)

Iz slike 1. razvidno je kako su u samom vrhu Danska i Švedska, a Hrvatska je oko sredine.

Irska, Češka, Danska, Belgija i Švedska su prvih pet zemalja u e-trgovini, s rezultatima iznad 60 bodova. Irska prednjači u sva tri pokazatelja u okviru e-trgovine (tj. mala i srednja poduzeća koja prodaju u online okruženju, promet e-trgovine i prekogranična prodaja u online okruženju). Najlošije su Bugarska, Grčka, Luksemburg i Rumunjska s ocjenom ispod 25 bodova (slika 5.).



**Slika 5.** Integracija digitalnih tehnologija, indeks digitalizacije poslovanja

(Izvor: Europska komisija, 2020)

Hrvatska se smjestila „u zlatnoj sredini“ s ocjenom oko 45 bodova. Srednja (47%) i mala (46%) poduzeća pokazala su nisku razinu indeksa digitalnog intenziteta (Eurostat, 2020).

### 4.3 Zakonski okviri

Zakonski okviri koji se vežu na lokalnu samoupravu čine (Pravni fakultet, Zagreb, 2022):

- „Ustav Republike Hrvatske,
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Narodne novine 33/01 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17),
- Zakon o Gradu Zagrebu (Narodne novine 62/01, 125/08, 36/09, 119/14),
- Zakon o lokalnim izborima (Narodne novine NN 144/12, 121/16),
- Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (Narodne novine 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14, 100/15, 115/16),
- Zakon o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj (Narodne novine 86/06, 125/06, 16/07, 95/08, 46/10, 145/10, 37/13, 44/13, 45/13, 110/15)“.

Za pretpostaviti je da će se uvođenjem digitalizacije mijenjati i dopunjavati već postojeći zakoni, stoga će ih valjati pratiti.

## **5. PRESJEK NAJBOLJIH METODA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI**

Istraživački dio ovog rada temelji se na analizi zaposlenika prema DISC metodologiji, uz razmatranje intrinzičnih motivacijskih sila zaposlenika. U tom su kontekstu uklopljene određene teorije i tehnike motivacije i manipulacije kojima se nastoji izvući maksimum iz zaposlenika, odnosno njihov maksimalan angažman u poslovnom okruženju. Ovisno o karakteru i intrinzičnim pokretačkim silama zaposlenika, razlikuju se i optimalne metode motiviranja zaposlenika u svrhu izvlačenja maksimuma iz njih.

### **5.1 Upravljanje sustavnim zaposlenicima**

U DISC metodologiji sustavnim je zaposlenicima pridodana modra boja. Oni su nadasve analitični i vole promisliti prije donošenja bilo kakve odluke. Negativna karakteristika ovakvih zaposlenika jest da ih se obično smatra birokratima koji puno polažu na sam proces, umjesto na rezultate. Ipak, ovakve je osobnosti moguće naći i među računalnim stručnjacima, monitoringu i kontroli, i inženjerima jer se vode matematičkom logikom, a uz to su to metodične i objektivne osobe, pomalo rezervirane prema ljudima koji ih okružuju. Erikson (2018) tvrdi da je takvim zaposlenicima zapravo najteže manipulirati jer posebno veliku pozornost obraćaju na sve detalje, uredni su, precizni, temeljiti i točni. Ovakvi zaposlenici zapravo ulažu velik trud u svaki im povjereni zadatak. Iako su usmjereni na ostvarivanje rezultata, više nego na odnose s ljudima, po isteku radnog vremena otići će kući, a ne ostati još raditi, iako se kraj samog zadatka na poslu može činiti uskoro riješenim. U tom smislu, jasno je da ovoj boji u potpunosti odgovara fiksno radno vrijeme, zbog čega bi bilo pogrešno privlačiti ovakve zaposlenike fleksibilnim radnim vremenom, ali i radom od kuće. Naime, oni se jako trude ne nositi posao kući, odnosno držati ga upravo tamo gdje mu jest mjesto – na poslu. Tu negativnu konotaciju birokrata zapravo su dobili jer slijede pravila, i treba im vremena da djeluju. Izvori stresa za ovaj tip osobnosti su spontane odluke nadređenih, tuđe pogreške, neplanirana, stalna ometanja kolega, riskantno ponašanje i poduzimanje poduhvata s malim ili nikakvim šansama da uspiju, dovođenje u pitanje stručnosti „modre“ osobe, razgovor o emocijama na poslu. Uz to, kolege i šefovi bi trebali znati kako bi proglašavanje ovakvih osoba sitničavima bilo smatrano krajnje neprimjerenim, iako se drugima možda čini da upravo takve jesu (Erikson, 2018).

Ovaj tip osobnosti maksimalno je posvećen organiziranju, zbog čega mnoge od njih pokreće estetska pokretačka sila. Glavni uzrok toga je želja da se pronađe red u sustavima. Primjerice, neki zaposlenici mogu koristiti različite boje u Excel tablicama kako bi se lakše snašli i kako bi zapravo poboljšali sustav. Naglasak nije na tome da će neki tablični podaci bolje izgledati ako im se pridoda boja, nego da će biti praktičnije i brže se snalaziti.

Kod ovog tipa osobnosti može biti češća pogreška zrcalne percepcije, tzv. *zrcalni image*, jer često smatraju nepojmljivima nešto što je njima nepojmljivo (Požega, 2012). Izvrsno pamte svoja prethodna iskustva i na to se oslanjaju. Također, neizmjereno su realni, čak i previše samokritični te istinoljubivi, ponekad i do te mjere da idu sebi na štetu (Erikson, 2018). „Ako će obavljati neki zadatak, Plavi će vjerojatno reći da to moraju učiniti kako valja. I obrnuto – ako se zadatak ne isplati obaviti na ispravan način, onda ga se uopće ne isplati obavljati. Plavima je obično iznimno teško lagati, pa će, osim toga, uvijek upozoriti na nedostatke koje su otkrili – nedostatke koji bi mogli negativno utjecati čak i na njih“ (Erikson, 2018:68). U tom smislu, oni se zapravo ne pozivaju na atribucijsku pogrešku (Požega, 2012), nego sami priznaju svoje pogreške, kada se one dogode.

Više od drugih osobnosti, ovaj tip osobnosti nastoji izbjeći gubitke. I dok bi se možda oni poduzetniji zaposlenici odvažili na pokoji rizik, „modri“ zaposlenici nastoje izbjeći rizike pod svaku cijenu, odnosno važnije im je spriječiti gubitak, nego ostvariti dobitak (Požega, 2012).

Nenamjerno, ovakve osobe zbog svoje osobnosti, rabe tehniku manipulacije tzv. teške inicijacije. Budući da posvećuju puno pozornosti detaljima, što je važno kada se radi s dokumentacijom, kao mentori novim kolegama nameću tzv. tešku inicijaciju, odnosno uvođenje u posao je popraćeno s mnogo detalja i naizgled se može činiti da novi zaposlenik ne zna što čini te da je sve što napravi puno pogrešaka. Ipak, osim očitih napomena koje voditelj ili menadžer može u takvim trenutcima reći takvom zaposleniku, menadžer treba znati da će novi zaposlenik više cijeniti ono što radi nakon mentorstva „modrog“ tipa osobnosti. Što je inicijacija u neku udruhu / klub / poduzeće / organizaciju teža, osobi će to više značiti i bit će privrženija udruzi / klubu / poduzeću / organizaciji (Požega, 2012).

Budući da se „modre“ osobnosti više oslanjaju na logiku, odnosno pripadaju misliocima, a odluke temelje na racionalnim odlukama, kada se želi nešto od njih dobiti, može se pribjeći logičkom objašnjenju. U tom smislu, važno je sagledati i kontekst pokretačke sile, primjerice, ako se radi o utilitarističkoj, valja govoriti o benefitima koje donose određene akcije koje se poduzimaju (Požega, 2012).

Teško je manipulirati ovim tipom osobnosti, stoga je glavni način utjecaja okretanje grupe koja okružuje tu osobu u željenom smjeru, odnosno utjecaj na druge ljude. Budući da ovaj tip osobnosti izbjegava druženje s kolegama s posla izvan radnog vremena, to su trenutci kada nema kontrolu komunikacije, tj. nije uključen u zbivanja. Ovo mogu biti trenutci koje će netko zlonamjerno koristiti za izazivanje sukoba, izopćavanje ovog tipa osobnosti i sl., što menadžeri trebaju znati prepoznati i biti toga svjesni (Erikson, 2019).

Također, „modrom“ tipu osobnosti treba se izravno obratiti jer je vrlo velika vjerojatnost da je dobro promislila o svemu, pogotovo ako je pokretačka sila teorijska. Velika je vjerojatnost da se samoinicijativno „plavi“ tip osobnosti neće uključiti u raspravu, ali rado će sve obrazložiti ako ga se izravno pita (Erikson, 2018).

Kada su u stresnim situacijama, „modri“ će vjerojatno usporiti kako bi dodatno razmislili. U takvim trenucima menadžeri im trebaju dati vremena i prostora kako bi sve analizirali i promislili (Erikson, 2018).

## **5.2 Upravljanje suosjećajnim zaposlenicima**

U prethodnom poglavlju radilo se o mislilačkom tipu zaposlenika, a sada će se razmotriti pristup emotivnom tipu. Prema Eriksonu (2018) ovo je zapravo najčešći tip osobnosti, klasificiran kao „zeleni“. Prema tome, najviše je zaposlenika upravo ovakvo. Oni su srdačni i spremni pomoći, što je osobina koja je iznimno cijenjena kod stranaka, budući da je papirologija u Hrvatskoj vrlo složena i objašnjenje jako dobro dođe. Ipak, oni često skrivaju vlastite osjećaje, zbog čega u trenucima visoke razine stresa može doći do provala bijesa, pregorijevanja i „pucanja po šavovima“. Kao radnici su vrlo izdržljivi, dobri slušači i timski igrači. Stres kod ovih zaposlenika mogu izazvati stalne i nepotrebne promjene, svi oblici (javnog) kritiziranja, svađe i sukobi, osjećaj nesigurnosti i nedovršeni zadaci, previše ljudi oko njih (introverti su) (Erikson, 2020). Također, ako se želi čuti mišljenje „zelene“ osobe, bolje je razgovarati nasamo s tom osobom jer se lako zbune kada dođu u središte pozornosti. Dodatno, ne žele nikoga povrijediti i onda će nastojati izbjeći direktno razgovarati o problemu. U tom smislu mogu imati komunikacijskih problema s kolegama kojima nije jasno što im takva osoba zapravo govori. Izbjegavaju javna obraćanja i govore. Na sve ovo menadžer može djelovati ako je strpljiv. Prijateljskim osmjehom i ohrabrujućom atmosferom, može potaknuti ovaj tip sposobnosti da govori slobodnije i da se izrazi precizno. U lokalnoj samoupravi doista je važno decidirano se izraziti.

Ono što se može upotrijebiti je potreba za sviđanjem, odnosno jak motiv afilijacije kod ovog tipa osobnosti. Oni naprosto žele biti voljeni i u dobrim odnosima sa svima, stoga bi se šef trebao ponašati ohrabrujuće i iskreno pohvaliti sve dobro što zaposlenik napravi i čemu doprinese. Kada je jasno što je prihvatljivo u organizaciji, puno je spriječenih potencijalnih problema i prepreka.

Prilikom kritiziranja zaposlenika, najbolje je rabiti „sendvič“ tehniku kojom se prvo izražava pohvala, potom suština, tj. kritika, a završava se opet pohvalom. Postoje tipovi osobnosti koji se neće uvrijediti i kada im se direktno kaže što moraju promijeniti i na čemu poraditi, ali ovaj tip osobnosti ne samo da bi se mogao uvrijediti, nego to doživljava osobno i povezuje sa osjećajem vlastite vrijednosti, a može se i samosažalijevati (Erikson, 2018). Posebno se kod ovog tipa osobnosti može zapaziti ponašanje prema teoriji naučene bespomoćnosti. Ako menadžer uvjeri ovakvog zaposlenika da je bespomoćan, vrlo je velika vjerojatnost da se on neće niti pokušati obraniti, odnosno izaći iz te bespomoćnosti. Kada se dogodi nešto negativno, njima će to biti samo znak koji potvrđuje da nisu dovoljno dobri (Požega, 2012). Menadžeri bi trebali imati na umu ovaj možebitan problem, na vrijeme ga prepoznati i djelovati po tom pitanju.

Najčešće su pogreške ovih zaposlenika vezane za njihovu pasivnost. „Često predugo čeka jer mu se ne čini da je sve kako treba. Spremno će zanemariti neugodne zadatke i sklon je bježanju od problema“ (Erikson, 2020:330). Menadžer može zatražiti eksplicitan pristanak takve osobe da izvrši povjereni joj zadatak jer glasno izricanje „da“ u kontekstu potvrđivanja razumijevanja svojih zadaća doprinosi i njihovom izvršenju. U konačnici, potrebno je obaviti kontrolu napretka jer bi „zeleni“ osoba zbog svoje pasivnosti mogla u nedogled odlagati ono što se od nje očekuje da napravi (Erikson, 2020). Ova tehnika naziva se još i „priznanje vodi odgovornosti“ (Požega, 2012).

Menadžer koji vodi ovakve zaposlenike može primjenjivati tehniku manipulacije „nogom u vrata“. Tehnika se bazira na davanju zadataka malo po malo, u periodičnim intervalima dok zadatak nije izvršen kako bi osoba kontinuirano bila angažirana na tome te kako bi joj bilo neugodno odustati (Požega, 2012). U konačnici, ova tehnika može rezultirati i boljim povezivanjem menadžera i zaposlenika jer kontinuirano zajedno surađuju, stoga ju ne treba promatrati s negativnog aspekta.

Ovaj tip osobnosti pod svaku cijenu nastoji izbjeći verbalni sukob, stoga se može složiti da će nešto učiniti, primjerice, doći na druženje organizirano u uredu, ali u zadnji čas odustati. Ova osoba zapravo i nije htjela ići na organizirano druženje, ali je pristala kako se nitko ne bi uvrijedio, a kasnije se opravdala jer je izostala. Neki tipovi osobnosti zbog ovakvog ponašanja

ovaj tip smatraju prijetvornim, ali valja razumjeti da njihova intrinzična motivacija doista nije zlonamjerna, dapače, upravo suprotno. Glavna pokretačka sila ovog tipa osobnosti je društvena, oni su orijentirani ka ljudima i vole im pomagati (Erikson, 2019). Još je nekoliko ključnih stvari na koje treba obratiti pozornost kod ovog tipa osobnosti (Erikson, 2018, 2019):

- Odgađaju izvršiti zadatke
- Ne odgovaraju na upite kolegama s kojima su u sukobu
- Slabiji unutarnji lokus kontrole
- Ne vole promjene
- Nefleksibilni, teško se prilagođavaju
- Izrazito im je važna „društvena razmjena“.

Posebnu pozornost polažu na „društvenu razmjenu“, tj. nastoje vratiti usluge za primljene usluge, ali često pritom pretjeraju kako bi nadmašile drugu stranu i bile omiljene. Budući da su oni emotivci, pristupom menadžer treba potaknuti njihove emocije. I klijenti to mogu procijeniti pa pokušati objasniti zašto im je baš sada jako hitno ishoditi određeni dokument (primjerice, da se ne zakasni na ručak kod bake) (Požega, 2012).

### **5.3 Upravljanje poduzetnim zaposlenicima**

Poduzetni zaposlenici, odnosno tip osobnosti koji je obojan samo crvenom bojom, najrjeđi je. Zanimljivo je da „...0,5 posto populacije ima u profilu samo crvenu boju“ (Erikson, 2019:145), a k tome su rjeđi i od psihopata (Erikson, 2019). Poduzetni zaposlenici u pravilu brzo napreduju i uglavnom su na menadžerskim pozicijama. Oni su energični i ambiciozni, odlučni rješavači problema, neposredni, svojevoljni. Zbog toga uglavnom nisu timski igrači i najčešće se odlučuju osnovati vlastito poduzeće. U lokalnoj samoupravi mogu raditi kako bi stekli znanje u području, ali ako nisu na izvršnim pozicijama, ne treba očekivati da će se zadržavati. Uglavnom imaju jasno zacrtane ciljeve za koje neumorno rade da se ostvare. Kolege mogu imati dojam da se njima nekud žuri jer doista nastoje obaviti što veći obujam posla u što kraće vremena. Orijetirani su na zadatke, ciljeve i rezultate, a također i ne strahuju od preuzimanja inicijative. Vole se suočiti s izazovima, nemaju problem s preuzimanjem odgovornosti, te imaju potrebu kontrolirati okolinu (Erikson, 2018).

Tipični stresori za ovaj tip osobnosti su izostanak bilo kakvih izazova, kontrola van njihovih ruku, rutinski, repetitivni poslovi, neučinkovitosti i gubitak vremena, izostanak rezultata,

izoliranost i isključenost iz procesa odlučivanja (Erikson, 2020). Također, stresira ih kada netko traži da se stišaju.

Ovim se zaposlenicima zapravo preporučuje koristiti Pratfall efekt kako bi se uklopili u okolinu. Radi se o tome da neka osoba npr. nešto pogriješi ili neku radnju obavi na nespretnan način i time čak i nasmijava ljude te im je tako draža i simpatičnija nego neka osoba koja je inteligentnija, sposobnija i pametnija. Osoba koja pogriješi pred ljudima će ispasti više kao čovjek jer 'svaki čovjek griješi', a ljudi kojima sve ide te izgledaju 'savršeni' u svemu predstavljaju određenu prijatnju i konkurenciju (Požega, 2012).

Pratfall efekt za „crvene“ osobito je koristan u odnosu s kolegama jer oni „Znaju da drugi vole takve predahe, ali oni ih preskaču jer im ćaskanje nije ni od kakve koristi“ (Erikson, 2019:147). „Crveni“ ne voli uzalud trošiti vrijeme, a upravo nesvrshodan razgovor svrstava u tu kategoriju. Rado će ostati duže na poslu, pogotovo ako ima osjećaj da se približava kraju izvršenja svog zadatka. U smislu pisanja i provođenja projekata, ovo je zaposlenik na kojega se može osloniti i koji će se u potpunosti tome posvetiti, praktičan, produktivan i konzistentan. Imaju ogromno samopouzdanje da će najbolje izvršiti zadatak, zbog čega se zapravo malo oslanjaju na kolege i rijetko delegiraju drugima zadatke. Zahtijevni su i prema sebi i drugima, čak i prema šefovima. Ovakvi zaposlenici nezadovoljni su onim šefovima koje smatraju sporima i neodlučnima, pasivnima. Prema takvima nemaju poštovanja i vrlo brzo će fluktuirati. Upravo je ovo tip zaposlenika zbog kojeg je teorijskim pregledom veća pozornost posvećena fluktuaciji.

Najveća zamka u koju menadžeri i šefovi ovakvih osoba mogu upasti je stvaranje prosječnog radnika od natprosječnoga zaposlenika. Budući da su to uglavnom energične osobe s velikim radnim kapacitetom, šefovi im često daju dodatne zadatke kojima zapravo „ispunjavaju“ vrijeme jer svoje uobičajene zadatke završne ranije nego drugi. Ovaj potencijal prije svega treba prepoznati, a potom treba usmjeriti na projekte koje mogu doprinijeti lokalnom razvoju i boljitku života u tom području. U suprotnom, nedostatak izazova i zamor repetitivnih radnji dovode do brže fluktuacije kvalitetnog kadra.

„Crveni“ tip osobnosti najčešće se podvrgava poslušnosti manipulacijskom tehnikom tzv. „nabijanja krivnje“. Na taj način se direktno utječe na njihove slabosti koje su stalna žurba, loše slušanje, pomalo agresivno, grubo ponašanje kad su pod stresom, netolerancija, egoizam, neotesanost (Erikson, 2019). Dodatno, šef koji želi uništiti ili poljuljati samopouzdanje svog



zaposlenika, može početi njegove prijašnje zadatke dodjeljivati drugima, pritom ih hvaleći kako su to dobro odradili.

Kada se dogodi pogreška, ovaj tip osobnosti neće se uvrijediti i na direktne kritike jer to neće doživjeti na osobnoj razini. Ipak, šef bi trebao pitati za mišljenje kako da se to ispravi jer na taj način zapravo „pruža ruku“ i daje na znanje „crvenom“ da ga razumije i da će uvažiti njegovo mišljenje (Erikson, 2018). Velika je važnost u davanju povratnih informacija, kako pohvala za dobro odrađen zadatak, tako i kritika kada se potkrade pogreška (Požega, 2012).

S druge strane, ako je ovaj tip osobnosti na izvršnoj poziciji, lako im se može dogoditi Ben Franklin efekt. Ovaj efekt govori ako nekoj osobi pomognemo, ta osoba nam automatski postaje draža, odnosno gledamo ju "pod svoju". Kada se nekoj osobi čini neka usluga, ona nam se još više sviđa (Požega, 2012). Kao šef, ovaj tip osobnosti je „...uvijek spreman za bitku (...), stati kao zaštitna ograda prema svima koji bi mogli zaprijetiti timu“ (Erikson, 2020:81).

#### **5.4 Upravljanje komunikativnim zaposlenicima**

Komunikativni zaposlenici obojani su „žutom“ bojom koja je odraz njihove živahnosti. Iznimno su kreativni i skloni promatranju stvari izvan okvira, ali za razliku od prethodno opisanih „crvenih“ nedostaje im energije da zamišljeno i sprovedu.

Ovakve osobe orijentirane su na odnose s drugim ljudima. Izvori stresa za njih su izostanak povjerenja (i od strane kolega, i od strane menadžera), kritiziranje zbog smijeha i aludiranje na neozbiljnost, propitivanje detalja, dosadni i repetitivni zadaci (Erikson, 2020). Slično kao i prethodna skupina, i oni su zapravo orijentirani na sagledavanje šire slike, dok su sustavni i suosjećajni zaposlenici skloniji detaljima.

Vedrog su duha i često entuzijastični oko ideja koje im padnu na pamet, zbog čega su osjetljivi na njihovo kritiziranje. Zbog toga je važno znati *kako* im pristupiti i reći određene stvari, a u drugom planu je *što* se govori (Erikson, 2019). Također, moguće je da će prije početka s radom ispričati poneku šaljivu anegdotu, za što također treba imati razumijevanja. Velika prednost je što se zapravo cijeli tim osjeća napunjeno energijom i pozitivno kada imaju „žutog“ člana (Erikson, 2018).

„Žutim“ zaposlenicima se savjetuje primjena tehnike „ponavljanje izrečenog“. Ovu tehniku primjenjuje se uglavnom sa nadređenima. Primjerice, nadređeni može reći „Nemojte više

kasniti!", a zaposlenici mogu uzvratiti: "Više nitko neće kasniti!". Primjenom ove tehnike postaje se simpatičniji nadređenom (Požega, 2012).

„Žuti“ zaposlenici mogu probati koristiti tehniku „vratima u lice“. Ova tehnika ima višestruku primjenu. Radi se o iznošenju molbi, prvo velike pa zatim manje, odnosno onoga što zaposlenik stvarno želi ostvariti. Primjerice, u pregovaranju o povišicama, zaposlenik može izračunati kako mu je stvarno potrebna povišica od 500 kuna, a zatražiti od šefa 1000 kuna. Naravno, 1000 kuna je previše, i zaposlenik je toga svjestan kada šef odbija. Potom zaposlenik može zatražiti barem 500 kuna (prvotni cilj), a šef bi mogao i pristati, upravo zbog grižnje savjesti (Požega, 2012).

Budući da su „žuti“ zaposlenici pomalo inertni, ne kao „zeleni“, ali ipak imaju tendenciju odgađanja stvari, potrebno im je malo poticaja da krenu s realizacijom. Poticaj se može stvoriti tehnikom „umjetna kriza“ ili „umjetna hitnost“. Stvara se atmosfera tako da izgleda da je nešto hitno ili da je kriza i da su ponuđena rješenja dobra te da ih treba realizirati. Primjerice, u organizaciji se želi povećati produktivnost i nadređeni plasiraju informacije da je kriza u organizaciji i kako će biti smanjenja plaća i otkaza, ako se ne bude povećala produktivnost (umjetna kriza) ili da se nešto treba napraviti do tada i do tada inače će propasti cijeli projekt (umjetna hitnost). Zapravo se samo radi o ubrzanju djelatnika (Požega, 2012). Ovu tehniku ipak ne treba koristiti često jer nadređeni koji plasira neistinite informacije gubi legitimitet i povjerenje svojih zaposlenika.

Savjetuje se komunikativne zaposlenike postaviti u procese koji imaju puno komunikacijskih kanala jer će se brzo snaći. Ustvrđen je psihološki fenomen povezanosti povratne informacije i uspješnosti. Primjerice, postoje tri odjela sa visokim računom za struju. U prvom odjelu rečeno je da se potrošnja mora smanjiti: „Molim vas gasite svjetla za sobom! Nemamo baš novaca.“ Nakon toga su ih znanstvenici promatrali. U drugom odjelu rečeno je sve kao i u prvom, s tim da su znanstvenici odlučili periodično objavljivati koliko su uspjeli uštedjeti, odnosno davati povratnu informaciju periodično. U trećem odjelu rečeno je sve kao i u drugom, s tim da je dodano da će se natjecati po odjelima, te kako će najbolji odjel odnosno koji najviše uštedi struju dobiti simboličnu nagradu. Treći odjel uspio je najviše uštedjeti (Požega, 2012). Iz ovog istraživanja može se zaključiti kako će se u bilo kojem poslu imati više uspjeha ako sa zaposlenicima podijelimo povratnu informaciju, a još i više ako se napravi natjecateljska atmosfera i obznani se da postoje nagrade za najbolje. Ovaj primjer životan je i primjenjiv, pogotovo u svjetlu aktualnih svjetskih zbivanja te potencijalne uštede energenata.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima prije svega je odgovoran proces koji značajno utječe na ishode poslovanja, bilo u privatnom sektoru, bilo u javnim institucijama i državnoj upravi. U zadatke upravljanja ljudskim potencijalima ubraja se: motiviranje zaposlenika, komuniciranje i međuljudski odnosi u poduzeću, nagrađivanje zaposlenika, planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, upravljanje stresom u organizaciji, selekcija zaposlenika te upravljanje timovima. Odabir odgovarajućeg kadra i asignacija u smislu zadavanja prikladnih radnih zadataka ključni su zadaci službe upravljanja ljudskim potencijalima.

U lokalnoj samoupravi čest je problem pridržavanja procedura i poštivanja različitih birokratskih pravila te dugotrajnost postupaka, zbog čega je izazov zadržati produktivan kadar koji bi doprinio agilnosti lokalne samouprave te povećao zadovoljstvo korisnika. Na adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima značajno mogu utjecati tehnike motivacije i manipulacije, kako izravno nadređenog, tako i okoline zaposlenika. U tom smislu, radom se nastojao napraviti presjek odgovarajućih tehnika motivacije i manipulacije u odnosu na osobnost zaposlenika i njihove pokretačke sile prema DISC metodologiji. Može se zaključiti kako je tzv. „crvenih“ zaposlenika vrlo malo u lokalnoj samoupravi, čak i na izvršnim pozicijama gdje ih se najčešće može pronaći. Budući da su oni produktivni i poduzetnički orijentirani, trebalo bi im omogućiti više sloboda odlučivanja te uvažiti njihove ideje kojima će se procesi ubrzati. Upravljanje „žutim“, komunikativnim zaposlenicima velik je izazov u birokratskim sustavima, a najučinkovitija metoda je psihološki fenomen povezanosti povratne informacije i uspješnosti. Ovakvi zaposlenici također nisu česti u lokalnoj samoupravi, a obično rade u marketingu. U upravljanju suosjećajnim zaposlenicima fokus bi trebao biti na poticanju njihove agilnosti i ubrzanju izvršenja radnih zadataka, jer se često lančano usporava cijeli proces. Sustavni („plavi“) zaposlenici često obraćaju pozornost na nepotrebne detalje. Potrebo je izravno im se obratiti i koristiti racionalnu argumentaciju.

Upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi važno je, jer može značajno unaprijediti korisničko iskustvo, ne samo onih tuzemnih, nego i inozemnih koji imaju potrebu poslovanja s lokalnom samoupravom. Ubrzavanje birokratskog aparata značajno doprinosi privlačenju izravnih stranih investicija. Ono što je posebno važno je i sve veći trend digitalne transformacije i zelene tranzicije, smanjivanje količine papirnate dokumentacije i prikupljanja različitih obrazaca.

U tom smislu, postoji velika mogućnost napretka za učinkovitije poslovanje lokalne samouprave, što je pokazala i strana praksa. Za buduća istraživanja predlaže se sagledati učinkovitost digitalizacije na različitim dobnim skupinama.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marjan Tomas**

**Matični broj studenta: 08-013/20-I**

**Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u lokalnoj samoupravi**

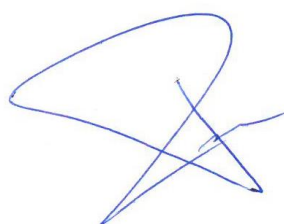
Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

20. travnja 2023.

Potpis studenta



## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1 KNJIGE I RADOVI

- Bahtijarević – Điber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing
- Booth, S.; Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 35. 10.1108/09590550710736210.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*, Amacom, New York, NY.
- Denny, R. (2000) Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća, MEP Consult, Zagreb
- Dessler, G. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb
- Elangovan, A.R. (2001). Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 22. 159-165. 10.1108/01437730110395051.
- Erikson, T. (2018). *Okruženi idiotima*, Poetika, Zagreb
- Erikson, T. (2019). *Okruženi psihopatima*, Poetika, Zagreb
- Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima*, Poetika, Zagreb
- Faramarzi, A., Javan-Noughabi, J., Tabatabaee, S.S. et al. (2021). The lost productivity cost of absenteeism due to COVID-19 in health care workers in Iran: a case study in the hospitals of Mashhad University of Medical Sciences. *BMC Health Serv Res* 21, 1169. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07200-x>, (pristupljeno: 09.04.2022.)
- Fisher, C., Downes, B. (2008). Performance Management and metric manipulation in the public sector. *Research executive summaries series*. Vol 5 (3), Dostupno na: [http://83.231.245.90/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/cid\\_ressum\\_performance\\_management\\_and\\_metric\\_manipulation\\_apr09.pdf](http://83.231.245.90/Documents/Thought_leadership_docs/cid_ressum_performance_management_and_metric_manipulation_apr09.pdf), (pristupljeno: 04.04.2022.)
- Griffeth, R.; Hom, P. (2004). *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover (Research in Human Resource Management)*, Information Age Publishing, Greenwich, CT
- Gutić, D.; Horvat, Đ.; Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Effectus, Zagreb

Hammerschmid, G.; Van de Walle, S.; Andrews, R.; Bezes, P. (2016). *Public Administration Reforms in Europe – The View from the Top*, Elgar

Hammerschmid, G.; Van de Walle, S.; Andrews, R.; Bezes, P.; Görnitz, A.; Oprisor, A.; Štimac, V. (2013). *Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives*, COCOPS European Policy Brief

Harris, M. N., Tang, K. K., & Tseng, Y.-P. (2006). Chapter 13 Employee Turnover: Less is Not Necessarily More? Contributions to Economic Analysis, 327–349. doi:10.1016/s0573-8555(06)74013-5

Henry, N. (2013). *Public Administration and Public Affairs*, Routledge, Taylor & Francis Group, London

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications. ISBN 0-8039-1444-X.

Huang, I.; Lin, H.; Chuang, C. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 (5), pp. 491 – 508. ISSN: 0143-7720

Johnston K. (2019) Women in public policy and public administration?. *Public Money & Management*, Vol. 39 (3), pp. 155-165. DOI: 10.1080/09540962.2018.1534421

Kaya, Cigdem & Ceylan, Belgin. (2014). An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees. *American Journal of Business and Management*. 3. 10.11634/216796061403551.

Kirschenbaum, A.; Mano, R. (2002). Past work experience, present opportunities and turnover decisions: The case of Israel's medical sector employees. *Personnel Review*. 31. 518-539. 10.1108/00483480210438744.

Lin, Shu-Chi & Chang, Jung-Nung. (2005). Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employees' mobility. *Personnel Review*. 34. 331-353. 10.1108/00483480510591462.

Mezak, M. (2016). *Lokalna samouprava*, Veleučilište u Požegi, Požega

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison – Wesley, Reading, MA.

Muchinsky, P.M.; Tuttle, M.L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 1, 1979, Pages 43-77, ISSN 0001-8791, Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90049-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90049-6), (pristupljeno: 09.04.2022)

Pološki Vokić, N., i Zaninović, M. (2010). 'Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 23-38. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/70773> (pristupljeno: 14.04.2022.)

Potts J., Kastle T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation: Management, Policy and Practice*, Vol. 12 (2), pp.122-137.

Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Grafika, Osijek

Pusić, E. (1997). *Hrvatska središnja državna uprava i usporedni upravni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb

Rajh, E.; Anić, I.D.; Budak, J. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Ekonomski institut, Zagreb

Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb

Šimac, N. (2012). *Europski upravni prostor i europska načela javne uprave*. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 49 (2), pp.351-368.

Thijs, N.; Hammerschmid, G.; Palaric, E. (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, *Europska komisija*

Wheeler, Anthony & Gallagher, Vickie & Brouer, Robyn & Sablynski, Chris. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*. 22. 203-219. 10.1108/02683940710726447.

Zaninović, M. (2009). *Fluktuacija hrvatskih zaposlenika*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

Zelenika, R. (1998). *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

## 8.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Cedefop. (2022). Job turnover by occupation in EU in 2020. Dostupno na: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/job-turnover?year=2020&country=EU>, (pristupljeno: 09.04.2022.)
2. European Institute of Public Administration (EIPA), Dostupno na: <https://www.eipa.eu/introducing-workplace-innovation-in-the-public-sector/>, (pristupljeno: 09.04.2022.)



3. Europska komisija (2018). Temporary employment: 14.1% of employees. Dostupno na:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/9753784/Temporary+employees+2018>, (pristupljeno: 09.04.2022.)
4. Europska komisija: Kvaliteta javne uprave (2016). Tematski informativni članak o europskom semestru. Dostupno na:  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_hr.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_hr.pdf), (pristupljeno: 04.04.2022.)
5. Finances online. (2022). 112 Employee Turnover Statistics: 2022 Causes, Cost & Prevention Data. Dostupno na: <https://financesonline.com/employee-turnover-statistics/>, (pristupljeno: 26.04.2022.)
6. Helios. (2021). Do You Know Why Your Employees Are Leaving? Push Vs. Pull Factors. Dostupno na: <https://www.helioshr.com/blog/2014/05/push-vs-pull-do-you-know-why-your-employees-are-leaving> (pristupljeno: 29.04.2022.)
7. Human Capital AON. (2014). Europe Leads All Regions for Workforce Stability. Dostupno na: <https://humancapital.aon.com/insights/articles/2014/europe-leads-all-regions-for-workforce-stability>, (pristupljeno: 29.04.2022.)
8. Legčević, J. (2022). Strategijsko planiranje u socijalnom radu. Dostupno na: <file:///C:/Users/dmarkasovic/Downloads/sp-4-zadaca.pdf>, (pristupljeno: 29.04.2022.)
9. Mapa znanja. (2022). Proces zapošljavanja i selekcije zaposlenika - Zašto je važan i kako utječe na uspješnost timova i poslovni rezultat? Dostupno na: <https://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/proces-zaposljavanja-i-selekcije-zaposlenika---zasto-je-vazan-i-kako-utje%C4%8De-na-uspjesnost-timova-i-poslovni-rezultat,513.html>, (pristupljeno: 29.04.2022.)
10. OECD (1998). Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service. C(98)/70. 23 April 1998, [acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&InstrumentPID=125&Book=False](https://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&InstrumentPID=125&Book=False)
11. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij Menadžment. Dio 12 - Upravljanje timovima*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_121.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_121.pdf), (pristupljeno: 29.04.2022.)
12. Pravni fakultet, Zagreb. (2022). PROPISI i MREŽNI IZVORI: Važniji propisi iz područja javne uprave. Dostupno na: <https://www.pravo.unizg.hr/uz/propisi> (pristupljeno: 29.04.2022.)

## 9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Udio zaposlenih na određeno u ukupnom broju zaposlenih prema državama.....	17
Slika 2 Prosječne vrijednosti općenite važnosti čimbenika fluktuacije.....	18
Slika 3 Primjer rješenja dobivenog Belbinim testom.....	22
Slika 4 Indeks digitalnog intenziteta u zemljama EU .....	28
Slika 5 Integracija digitalnih tehnologija, indeks digitalizacije poslovanja .....	28
Tablica 1 <i>Push</i> i <i>pull</i> čimbenici fluktuacije .....	12
Tablica 2 Karakteristike pojedinih tipova osobnosti.....	23
Tablica 3 Prikaz kriterija za ocjenu DII – a.....	27

## ŽIVOTOPIS



### Marjan Tomas

📍 **Kućna** : Kralja Tomislava 228, 31404, Vladislavci, Hrvatska

**E-adresa**: [marjan.tomas@gmail.com](mailto:marjan.tomas@gmail.com) 📞 **Telefonski broj**: (+385) 994999105

**Datum rođenja**: 26/03/1985 **Državljanstvo**: hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

[ 10/06/2013 – Trenutačno ] **Općinski načelnik**

Općina Vladislavci [www.opcina-vladislavci.hr](http://www.opcina-vladislavci.hr)

**Adresa**: Kralja Tomislava 141, 31404, Vladislavci, Hrvatska

**Mjesto**: Vladislavci

**Zemlja**: Hrvatska

**E-adresa**: vladislavci.tajnik@gmail.com

**Poduzeće ili sektor**: Javna uprava

1. nositelj izvršne vlasti u općini zadužen za upravljanje općinom u skladu s općim aktima koje donosi općinsko vijeće,
2. rukovođenje jedinstvenim upravnim odjelom općine (5 djelatnika),
3. priprema prijedloga općih akata za općinsko vijeće,
4. izvršavanje i osiguravanje izvršavanje općih akata općinskog vijeća,
5. usmjeravanje djelovanja upravnih tijela općine te nadziranje njihovog rada,
6. upravljanje nekretninama i pokretninama u vlasništvu općine kao i njezinim prihodima i rashodima u skladu sa zakonom i statutom,
7. planiranje i provođenje financijskih aktivnosti,
8. planiranje i provođenje projektnih aktivnosti,
9. aktivnosti stjecanja nekretnina i pokretnina Općine i raspolaganje ostalom imovinom u skladu sa Zakonom,
10. upravljanje komunalnim pogonom općine (4 djelatnika),
11. upravljanje i provođenje programa i projekata,
12. pisanje i provođenje EU projekata komunalne infrastrukture i ESF projekata

[ 09/05/2006 – 31/12/2013 ] **Voditelj odjela prodaje dostavnim kupcima / voditelj odjela akvizicije / prodajni predstavnik**

METRO Cash & Carry d.o.o., [www.metro-cc.hr](http://www.metro-cc.hr)

**Adresa**: Jankomir 31, 10000, Zagreb, Hrvatska

**Mjesto**: Osijek

**Zemlja**: Hrvatska

**Poduzeće ili sektor**: Veleprodaja i maloprodaja

- komercijalno kontaktiranje i obilazak kupaca u cilju prezentacije i prodaje asortimana i usluga uz savjetovanje po principu individualnog pristupa
- provođenje posebnih akcija za kupce
- praćenje i analiza podataka o kupcima te redovito izvještavanje
- prikupljanje informacija o tržišnim trendovima i drugih podataka od važnosti za djelokrug rada i odgovornosti
- analiza potencijalnih kupaca, tržišta i prometa, održavanje prezentacija na sajmovima

[ 01/03/2006 – 07/05/2006 ] **Komercijalist u prodaji**

Anamarija Company d.o.o. [www.anamarija.hr](http://www.anamarija.hr)

**Adresa:** Prelčeva 46, 10360, Sesvete, Hrvatska

**Mjesto:** Sesvete

**Zemlja:** Hrvatska

**Poduzeće ili sektor:** Prerađivačka industrija

1. ambulatna prodaja,
2. aktivna distribucija proizvoda,
3. svakodnevni obilasci i kontakti sa TRADER i HoReCa kupcima,
4. planiranje i izvršenje prodajnog plana,
5. narudžbe i kontrole zaliha (vođenje skladišta),
6. aktivno praćenje rada konkurentskih tvrtki,
7. briga o naplati i izloženosti proizvoda u trgovačkim centrima

[ 17/12/2003 – 19/02/2006 ] **Zaštitar**

Sigurnost d.o.o., [www.sigurnost.hr](http://www.sigurnost.hr)

**Adresa:** Ulica Ivana Gundulića 5, 31000, Osijek, Hrvatska

**Mjesto:** Osijek

**Zemlja:** Hrvatska

**Poduzeće ili sektor:** Ostale Uslužne Djelatnosti

1. tjelesna i tehnička zaštita objekta Osječko–baranjske županije,
2. briga o sigurnosnom sustavu

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

### **Stručni prvostupnik ekonomije**

VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI BALTAZAR ZAPREŠIĆ [www.bak.hr](http://www.bak.hr)

**Adresa:** Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska

**Područja obrazovanja:** Poslovanje, administracija i pravo

**Diplomski rad:** Utjecaj poreznih reformi na proračune jedinice lokalne samouprave

### **FARMACEUTSKI TEHNIČAR**

PUČKO OTVORENO UČILIŠTE MENTOR [www.uciliste-mentor.hr](http://www.uciliste-mentor.hr)

**Adresa:** Pavićeva ul. 92, 31400, Đakovo, Hrvatska

## **EKONOMIST**

EKONOMSKA I UPRAVNA ŠKOLA OSIJEK <http://ss-ekonomska-upravna-os.skole.hr/>

**Adresa:** Trg Svetog Trojstva 4, 31000, Osijek, Hrvatska

### [ 2003 ] **STRUČNI ISPIT - ZAŠTITAR**

MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA, POLICIJSKA UPRAVA OSJEČKO-BARANJSKA [www.osjecko-baranjska-policija.gov.hr](http://www.osjecko-baranjska-policija.gov.hr)

**Adresa:** Trg Lavoslava Ružičke 1, 31000, Osijek, Hrvatska

### [ 2021 ] **STRUČNI ISPIT - POSLOVI UPRAVLJANJA DOKUMENTARNIM I ARHIVSKIM GRADIVOM IZVAN ARHIVA**

MINISTARSTVO KULTURE, HRVATSKO ARHIVSKO VIJEĆE

[www.min-kulture.gov.hr](http://www.min-kulture.gov.hr)

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

**Materinski jezik/jezici:** hrvatski

**Drugi jezici:**

1. **engleski**

**SLUŠANJE B2 ČITANJE B1 PISANJE A2**

**GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B2**

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | MS Office | Društvene mreže

## **VOZAČKA DOZVOLA**

Automobili: B

## **VJEŠTINE UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA**

Uspješnost vođenja dosadašnjih timova

1. Lobiranje – izvrsne vještine lobiranja s vrlo učinkovitim rezultatima
2. Vođenje – uspješnost vođenja dosadašnjih timova
3. Stimuliranje – izvrsne vještine stimuliranja radnika za efikasnijim radom
4. Kvalitetno upravljanje u stresnim situacijama

## **HOBIJI I INTERESI**

FIFA nogometni sudac

## **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

Izvrzne komunikacijske vještine stečene radom u dosadašnjem životu

1. Prezentacijske vještine stečene kroz razne prezentacije u METRO Cash & Carry d.o.o
2. Nabavne i prodajne vještine stečene radom u METRO Cash & Carry d.o.o. i Anamarija Company d.o.o.

**VOLONTIRANJE** Gradsko društvo Crvenog križa Osijek