

# Inovativni sustavi zapošljavanja u IT kompaniji

---

**Smoljan, Davor**

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

**2020**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:806006>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-25**

*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  
Komunikacijski menadžment

DAVOR SMOLJAN

**INOVATIVNI SUSTAVI ZAPOŠLJAVANJA U IT**  
**KOMPANIJI**

**STRUČNI DIPLOMSKI RAD**

Zaprešić, 2020. godina

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

Specijalistički diplomski stručni studij  
Komunikacijski menadžment

**STRUČNI DIPLOMSKI RAD**

**INOVATIVNI SUSTAVI ZAPOŠLJAVANJA U IT**  
**KOMPANIJI**

**Mentorica:**

**dr.sc. Sendi Deželić**

**Student:**

**Davor Smoljan**

**Naziv kolegija:**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**JMBAG studenta:**

**0067464727**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. ODREĐENJE POJMA LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	2
2.1. Vještine menadžera ljudskih potencijala .....	3
<b>3. ANALIZA POSLA</b> .....	4
3.1. Važnost analize posla za menadžere ljudskih potencijala .....	4
<b>4. SELEKCIJA I REGRUTACIJA</b> .....	7
4.1. Zapošljavanje i priprema ljudskih potencijala .....	8
4.2. Pribavljanje i priprema ljudskih potencijala .....	9
4.3. Psihološki testovi .....	9
4.4. Testovi sposobnosti.....	10
4.5. Testovi osobnosti ili ličnosti.....	10
<b>5. BRENDIRANJE POSLODAVCA (EMPLOYER BRANDING)</b> .....	11
<b>6. ORGANIZACIJSKA KULTURA</b> .....	13
6.1. Vrijednost brenda kompanije .....	14
6.2. Propozicijske vrijednosti (EVP) .....	14
<b>7. MODERNO VRIJEME AKVIZICIJE TALENATA</b> .....	16
7.1. Rekrutacijski marketing .....	16
7.2. Trendovi u privlačenju djelatnika .....	18
<b>8. PROCES UVOĐENJA U POSAO (ONBOARDING)</b> .....	20
<b>9. NAGRAĐIVANJE I PLAĆE</b> .....	21
9.1. Vrste beneficija .....	23

9.2. Što sve kompanija može ponuditi zaposleniku? .....	24
9.3. Kompenzacije .....	27
<b>10. EDUKACIJE ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>31</b>
10.1. Nužnost ulaganja u edukacije zaposlenika .....	32
<b>11. DESKRIPTIVNA ANALIZA PODATAKA ISTRAŽIVANJA – INOVATIVNI SUSTAVI ZAPOŠLJAVANJA DJELATNIKA .....</b>	<b>34</b>
<b>12. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>38</b>

**IZJAVA**

**POPIS LITERATURE**

**POPIS GRAFIKONA**

**PRILOZI**

## SAŽETAK

Zapošljavanje kvalitetnih kadrova i potraga za talentima aktivnije se počela razvijati još 80-ih godina. Kompanije su počele razvijati razne strategije kako bi pronašle odgovarajuće talente i zaposlili ih na odgovarajuće radno mjesto. Kompanije su se s vremenom sve više počele okretati prema zaposlenicima koji se osim po znanju i vještinama, kulturološki uklapaju u kompaniju. Da bi privukli takve zaposlenike, od ključne je važnosti strategija odjela ljudskih potencijala. U današnje vrijeme jako je bitno da kompanije razvijaju vlastitu strategiju brendiranja kako bi ju budući zaposlenici prepoznali i sami slali svoje molbe za posao. Da bi se odradilo dobro brendiranje potrebno je puno ulaganja u zaposlenike i građenje kulture. Kompanije su shvatile da su ljudi najvažnija imovina i ambasador, a na odjelu ljudskih potencijala je da te ljude motiviraju, razvijaju i nagrađuju. Konstanta motivacija i ulaganje u znanje i vještine pomoći će zaposleniku, a samim time i rastu kompanije. Kompanije shvaćaju da je dobar zaposlenik važan i takvi zaposlenici se cijene dok je na kompanijama da brine o rastu, razvoju i zadržavanju takvih zaposlenika.

Ključne riječi: zapošljavanje, brendiranje poslodavca, ljudski potencijali, regrutacijski marketing

## **ABSTRACT**

Recruitment of quality staff and the search for talent began to develop significantly more actively in the 80's. Companies have started to develop various strategies in order to find the right talents and hire them for the right job. Over time, companies have increasingly turned to employees who, in addition to knowledge and skills, also culturally fit into the company. In order to attract such employees, the strategy of the human resources department is crucial. In order to do good branding, a lot of investment in employees and building culture is needed. Companies have realized that people are the most important asset and ambassador, and it is up to the human resources department to motivate, develop, reward and retain these people. Constant motivation and investment in knowledge and skills will help the employee, and thus the growth of the company. Companies understand that a good employee is important and valued as long as it is up to companies to take care of the growth, development and retention of workers.

Key words: hiring, employer branding, human resources, recruitment marketing



## 1. UVOD

Ono što je nekada bila kadrovska služba zamijenio je izraz ljudskih potencijala ili resursa. Iako i danas postoji mnogo ljudi koji misle da je to isto, ljudski potencijali su zadnjih nekoliko godina imali veliki napredak i sve veću važnost u kompanijama, da bi danas postali jedan od najbitnijih odjela svake moderne kompanije i značajno se razlikovali od nekadašnje kadrovske službe. Danas su odjeli ljudskih potencijala jedan od ključnih odjela u kompanijama jer direktno utječu na razvoj poslovanja, jer cilj svakog menadžera ljudskih potencijala je da pronađe i zaposli što kvalitetnije zaposlenike koji će biti sposobni razvijati tvrtku. Ljudski potencijali su ključni za uspješnost. Zapošljavanje novih kadrova samo je jedan mali dio zadataka odjela ljudskih potencijala. Osim zapošljavanja, odjeli ljudskih potencijala zasluženi su i za motivaciju zaposlenika, uvođenje u posao, razvoj sustava beneficija i nagrađivanja zaposlenika kao i za praćenje radnog učinka, plaće, edukacije, analizu i opise poslova. S obzirom da je spektar poslova kojima se odjel ljudskih potencijala danas bavi širok, menadžeri ljudskih potencijala su zaduženi da formiraju svoj tim zaposlenika po određenim pozicijama unutar odjela ljudskih potencijala. To uvelike ovisi o veličini same kompanije, što je kompanija veća, imaju potrebe za više zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala. Danas se možemo specijalizirati za određeni dio poslova kojima se odjel ljudskih potencijala bavi. Osim voditelja, tu su još i administrator koji je zadužen za papirologiju i administrativne zadatke, asistent, generalist koji nema određenu oblast već radi sve što mu se dodijeli, specijalist koji se brine za edukaciju i razvoj zaposlenika i regruter koji je zadužen za pronalazak i zapošljavanje novih zaposlenika. Upravo regruter dobiva najviše pažnje u ovom diplomskom radu jer glavna tema ovog rada vezana je uz zapošljavanje. Svjedoci smo da u današnjem vremenu više nije dovoljno objavljivati oglase za posao putem raznih portala ili koristiti specijalizirane agencije za zapošljavanje. Konkurencija je danas ogromna, a talenata nema puno, tako da tvrtke moraju biti što inovativnije kako bi pronašle kvalitetne zaposlenike. U ovom radu opisat će se kako i na koji način kompanije dolaze do talenata i što sve jedna kompanija mora imati da bi privukla kvalitetan kadar. Objasnit će se zašto je bitno uvođenje u posao, zašto se mora imati razvijen sustav edukacija i beneficija i zbog čega je brendiranje poslodavca jedan od najjačih alata za privlačenje zaposlenika. Baza je IT industriju jer je poznata činjenica da se danas upravo u IT industriji najteže dolazi do kvalitetnih zaposlenika zbog jako velike konkurencije i velikog deficita radne snage.

## 2. ODREĐENJE POJMA LJUDSKIH POTENCIJALA

Pod pojmom kompanije smatralo bi se udruživanje ljudi koji imaju jedan zajednički cilj, a to je da se ispune zadaci u što kraćem vremenu, uz što manje troškove na bilo kojem području života i rada. Jedna od definicija poslovne organizacije bi mogla biti da je to - svjesna djelatnost čovjeka kojom se usklađuje materijalne i nematerijalne faktore proizvodnje u poduzeću, organizaciji. Pod pojmom ljudskih potencijala u organizaciji smatra se dizajniranje struke, potrebno je rasporediti dužnosti i upravljanje pojedincima ili grupama u njihovim naporima da ostvare ciljeve kompanije. Primarni je fokus organiziranja određivanje onog što će zaposlenici raditi u kompaniji i kako će se njihova pojedinačna nastojanja najbolje kombinirati za povećanje postizanja organizacijskih ciljeva. Svi resursi unutar jedne organizacije mogu se podijeliti u nekoliko skupina (Jurina, 2009:15):

- financijsko materijalni (imovina, novac, energija, sirovine)
- organizacijsko – tehnološki (tehnologija, organiziranost, znanost)
- ljudski potencijali (svi zaposlenici)

U zadnjih petnaestak godina pojavio se izraz na engleskom jeziku „*human resource*“ koji se na hrvatski može prevesti kao ljudski resursi ili ljudski potencijali, a danas se redovito koristi u znanstvenim literaturama (Marčetić, 2007:69).

Voditelji i direktori ljudskih potencijala danas su redovito sudionici u oblikovanju misije i vizije svake kompanije jer njihov je zadatak osigurati sposobne zaposlenike. U timu još može postojati kadrovska služba, ali njihovi zadaci su znatno drugačiji od samih ljudskih potencijala. Dok su ljudski resursi strateški orijentirani, kadrovska je zadužena za godišnje odmore, prijave radnika, ugovore o radu, bolovanja, putne troškove i ostalo (Hunjet, 2014: 229).

## 2.1. Vještine menadžera ljudskih potencijala

U Republici Hrvatskoj od 2005. godine kompanije sve više promatraju i razvijaju politiku razvoja ljudskih potencijala kao sredstvo kojim mogu doprinijeti profitabilnosti, kvaliteti i ostvarenju drugih poslovnih ciljeva putem unapređenja i potpore koju daje poslovnim operacijama. Aktivnosti za koje je odjel ljudskih potencijala u potpunosti odgovoran uključuju selekciju i regrutaciju, usklađenost sa zakonom o radu, čuvanje podataka, testiranje. Također, jako je bitna suradnja s drugim odjelima iz kompanije posebice kada je u pitanju selekcija u regrutacija potencijalnih kandidata, ali i kada se vrši procjena radnog učinka (Bahtijarević-Šiber, 1999:5).

Menadžeri ljudskih potencijala moraju biti jako dobri poznavatelji ljudske psihologije i izvući iz svakog zaposlenika ono najbolje. Menadžeri shvaćaju da je bit njihovog posla pronaći dobre zaposlenike i motivirati ih. Temeljni zadatak menadžera za ljudske potencijale je da nakon zapošljavanja pravih zaposlenika učine ih sposobnima i zajednički i samostalan rad, odnosno da se uspješno nose sa koji se ispred njih postavljaju.<sup>1</sup>

Najveći izazov stručnjaka za ljudske potencijale je premještanje njihovog težišta s tekućih operacija na strategijske, na budućnost. Još jedan bitan izazov je kako pripremiti menadžere drugih funkcija da razvijaju i primjene prakse ljudskih potencijala (npr. upravljanje uspješnošću). Zašto se u posljednjih deset godina povećala važnost menadžerima ljudskih potencijala? Menadžeri smatraju da je upravljanje ljudskim potencijalima najvažnija poluga kompaniji za ostvarenje konkurentske prednosti u odnosu na domaće i u odnosu na strane konkurente (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

---

<sup>1</sup>Jambreč, I., Penić, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/40704> (21.10.2020.)

### **3. ANALIZA POSLA**

Analiza posla odnosi se na proces pribavljanja detaljnih informacija o poslovima. Analiza posla ima duboke povijesne korijene. Na primjer, u svom opisu pravedne države Sokrat tvrdi da društvo mora prepoznati tri stvari. Prvo, pojedinci imaju različite sklonosti i sposobnosti za posao. Drugo, za različita zanimanja postoje jedinstveni zahtjevi sposobnosti. Treće, da bi postigao visoko kvalitetne rezultate, društvo mora pokušati postaviti ljude u zanimanja koja najviše odgovaraju njihovim znanjima i sposobnostima. Drugim riječima, da bi društvo ili organizacija uspjelo, mora imati detaljnije informacije o zahtjevima poslova putem analize posla i mora postići sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe (putem selekcije). Dok je Sokrat bio zaokupljen širim društvom, još je važnije da kompanija razumije i uskladi zahtjeve posla i ljude kako bi postigla dobre rezultate. Ovo je naročito istinito na današnjem konkurentskom tržištu. Dakle, informacije dobivene analizom posla od velike su važnosti; od koristi su i menadžerima ljudskih potencijala i linijskim menadžerima (Bahtijarević-Šiber, 1999:117).

Analizu posla može se okarakterizirati kao kvantitativnu i kvalitativnu. Kvantitativna analiza posla prikuplja empirijsko prikupljanje informacija o zaduženjima i ponašanju zaposlenika dok kvalitativna naglašava norme i karakteristike radnog mjesta. Metode za analizu posla uključuju promatranje, individualne razgovore, upitnike, grupne razgovore, dnevnike i snimanje radnih aktivnosti. Sredstva koja se koriste za analizu posla su osobe posebno kvalificirane za analizu posla, supervizori, kamere i digitalni alati za snimanje fizičkih aktivnosti.<sup>2</sup>

#### **3.1. Važnost analize posla za menadžere ljudskih potencijala**

Analiza posla je jako važna u selekciji i regrutaciji novih zaposlenika zbog toga što je potrebno znati koje su specifične osobine zaposlenika potrebne za izvršavanje određenih radnih zadataka. Kada se to zna, može se raditi analiza i mjerenje.

---

<sup>2</sup> Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., Analiza i oblikovanje radnog mjesta, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109579> (20.08.2019.)

Nakon provedene analize posla dobivaju se odgovori na takva pitanja, ali i na pitanja o zadacima, odgovornostima i funkcijama obavljanja posla. Dakle, analiza posla predstavlja opis informacija o poslu i o zaposleniku.<sup>3</sup>

Analiza posla je jako važna djelatnost za menadžere ljudskih potencijala da je nazivaju temeljem svega što kadrovska služba radi. Ova se izjava odnosi na činjenicu da je za gotovo svaki program ljudskih potencijala potrebna neka vrsta informacije koja je dobivena iz analize posla: selekcija, procjena radne uspješnosti, obuka i razvoj, procjena posla, planiranje karijere, preoblikovanje posla i planiranje ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:118):

**Preoblikovanje posla** – Kao što je u prethodnom tekstu naglašeno, analiza posla i oblikovanje posla su međusobno povezani. Kompanija će često htjeti preoblikovati posao da bi ga učinila uspješnim ili učinkovitim. Da bi se posao preoblikovao moraju biti dostupne detaljne informacije o postojećim poslovima. Osim toga, preoblikovanje posla će zapravo biti slično analizi posla koji još ne postoji.

**Planiranje ljudskih potencijala** – pri planiranju ljudskih potencijala planeri analiziraju potrebe kompanije za ljudskim potencijalima u dinamičnom okruženju i razvijaju djelatnosti koje će kompaniji pomoći da se prilagodi promjeni. Ovaj proces planiranja traži točne informacije o raznim vještinama potrebnih za razne poslove kako bi postojala sigurnost da je u kompaniji dostupan dovoljan broj pojedinaca za potrebe ljudskih potencijala koje se tiču strategijskog plana

**Selekcija** – selekcija ljudskih potencijala bavi se prepoznavanjem najkvalificiranijih kandidata za zapošljavanje. Da bi se moglo prepoznati koji su kandidati najviše kvalificirani potrebno je prvo odrediti zadatke koje će izvršavati zaposlena osoba, te znanje, vještine i sposobnosti koje treba imati osoba da bi uspješno obavljala posao. Do ove informacije dolazi se analizom posla

**Obuka** – gotovo svaki zaposlenik kojeg kompanija zaposli trebat će neku vrstu obuke u svom poslu. Neki programi obuke mogu biti opširniji od drugih, ali uvijek je potreban trener koji će prepoznati zadatke od koji se posao sastoji, kako bi obuka sigurno pripremila osobu za učinkovito obavljanje posla

---

<sup>3</sup> Selekcija.hr, <https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/> Pristupano (21.10.2020.)

**Procjena uspješnosti** – procjena radne uspješnosti bavi se skupljanjem informacija o tome koliko dobro svaki zaposlenik obavlja svoj posao, s ciljem da se nagrade uspješni, poboljša rad neučinkovitih ili pripremi pismeno obrazloženje za kažnjavanje onih koji loše rade. Analiza posla omogućuje organizaciji da prepozna ponašanja i rezultate koji dijele uspjeh od neuspjeha.

**Planiranje karijere** – planiranje karijere uključuje usklađivanje vještina i ambicija pojedinca s prilikama koje su dostupne ili mogu postati dostupne u kompaniji. Ovaj proces usklađivanja traži da oni koji su zaduženi za planiranje karijere znaju koje su vještine potrebne u raznim poslovima. To im omogućava da usmjere pojedince prema onim poslovima u kojima će biti uspješni i zadovoljni.

**Procjena posla** – proces procjene posla uključuje procjenu kolika je novčana vrijednost svakog posla za kompaniju kako bi se postavile interno pravedne platne strukture. Ako platne strukture nisu pravedne, zaposlenici će biti nezadovoljni i dati otkaz ili neće vidjeti koristi za promaknuće.

## 4. SELEKCIJA I REGRUTACIJA

Selekcija i regrutacija zaposlenika je složeni proces kojim kompanija utvrđuje svoje potrebe za novim zaposlenicima za novootvorene poslove ili zamjenu nakon odlaska zaposlenika. Kompanija, prema svojim potrebama, nove zaposlenike može tražiti na dva načina: Interno i eksterno. Neko od osnovnih načina potrage za novim zaposlenicima su (Buble, 2000:71):

- objava oglasa na društvenim mrežama, burzi rada i portalima za zapošljavanje,
- agencije za zapošljavanje,
- obrazovne institucije preporuke.

Veoma popularan način zapošljavanja novih zaposlenika su preporuke od trenutnih zaposlenika, u tom slučaju zaposlenici su sami posrednici prilikom zapošljavanja. Postoji opcija i internog zapošljavanja kada postoje kandidati koji rade na drugom radnom mjestu, ali bi htjeli nastaviti karijeru u drugoj branši. Tada se vrši interno zapošljavanje. Objava oglasa je jedan od najčešćih oblika vanjskog zapošljavanja kojim se želi privući kandidate na posao. Eksterno zapošljavanje može se raditi putem raznih Internet portala, radija, oglasa u časopisima, sajmovima znanja te putem agencija za zapošljavanje. U Hrvatskoj najčešće se objavljuju oglasi putem portala za zapošljavanje i koriste se agencije za zapošljavanje (Buble, 2000:72).

Jedno od najvažnijih područja kojima se bavi menadžment ljudskih potencijala je kvalitetna selekcija novih zaposlenika. Važno je odabrati sposobne zaposlenike jer o tome uvelike ovisi daljnji rast i razvoj kompanije. Selekcija je postupak, odnosno skup alata pomoću kojih menadžeri ljudskih potencijala i regruteri biraju najbolje kandidate<sup>4</sup>

U samoj selekciji mogu se koristiti razne metode i alate za procjenu vještina i znanja kandidata kao što su (Vujić, 2008:153):

- case study,
- psihologijska testiranja,

---

<sup>4</sup> Centar optimum, <http://www.centaroptimum.hr/kadrovski-poslovi-hr/profesionalna-selekcija> (Pristupano: 22.08.2019.)

- intervju (strukturirani i nestrukturirani),
- testovi sposobnosti,
- igranje uloga.

Razne strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci, a ispunjavaju ih zaposlenici čije rezultate kasnije analitičar proučava i izvlači iz njih pripadajući prosjek. Studija performansi obuhvaća proučavanje svakog pojedinog posla i to izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao). Opservacija također obuhvaća izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih zadataka. Pod pojmom selekcijski intervju smatra se razgovor koji vodi jedan ili više regrutera kako bi prikupio što više informacija o potencijalnom kandidatu za zapošljavanje i najraširenija je metoda odabira koju kompanije koriste. Testovi su rezultat koji pokazuje vještine, a najviše se koriste za ocjenu osobnosti i ocjenu znanja (Vujić, 2008:153).

#### **4.1. Zapošljavanje i priprema ljudskih potencijala**

Upravljanje vanjskim i unutarnjim čimbenicima okruženja omogućava zaposlenicima da maksimalno doprinesu produktivnosti i konkurentnosti kompanije. Oblikovanje pozitivnog okruženja za ljudske potencijale uključuje povezivanje sustava ljudskih potencijala s poslovnim ciljevima kompanije, odnosno strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, osiguravanje usklađenosti sustava ljudskih potencijala sa saveznim, lokalnim i državnim zakonima. Oblikovanje posla koji, osim što motivira i zadovoljava zaposlenike, također i maksimalizira usluge kupcima, kvalitetu i produktivnost (Bahtijarević-Šiber, 1999:32).



## **4.2. Pribavljanje i priprema ljudskih potencijala**

Potrebe potrošača za novim proizvodom i uslugama utječu na broj i tip zaposlenika koje poduzeće treba za uspjeh. Prekidi radnog odnosa, promaknuća i umirovljenja, također utječu na potrebe za ljudskim potencijalima. Menadžeri moraju predvidjeti broj i tip zaposlenika potreban za zadovoljavanje zahtjeva potrošača za proizvodima i uslugama. Menadžeri također moraju prepoznati već zaposlene i potencijalne zaposlenike koji mogu uspješno isporučiti proizvode i usluge. Ovo područje upravljanja ljudskim potencijalima se bavi (Bahtijarević-Šiber, 1999:39):

- identifikacijom potreba za ljudskim potencijalima,
- edukacijom zaposlenika zbog dobivanja potrebnih vještina za obavljanje posla.

## **4.3. Psihološki testovi**

Da bi bili učinkoviti, stručnjake treba upoznati s najboljom praksom u širokom nizu aktivnosti. Ključna aktivnost koja je važna za uspješnost poslovanja je zapošljavanje i odabir, no mnogi stručnjaci i danas koriste slabu selekciju potencijalnih kandidata. Danas postoji mnogo raznih testiranja i istraživanja koji govore o benefitima psiholoških testiranja prilikom zapošljavanja novih zaposlenika. Konkretno, fokus ovog rada je dokaz koji se može primijeniti kako bi se osiguralo da se psihološki testovi (testovi sposobnosti i osobnosti) koriste na način koji osigurava maksimalnu učinkovitost. Postoji nekoliko važnih elemenata koji se odnose na psihološke testove. To su konstrukcije koje za određeni posao trebaju biti identificirane u svrhu odabira, način na koji se rezultati ispitivanja trebaju prijaviti voditelju, način na koji se kombiniraju psihološki rezultati ispitivanja i podaci o intervjuu i da li pružatelj preporuka za psihološke testove treba dati preporuku za zapošljavanje. Dokazi o svakom od ovih pitanja sažeti su i dane preporuke za učinkovitu HR praksu (Sally, 2009:15).

#### **4.4. Testovi sposobnosti**

Testovi sposobnosti obično se koriste za procjenu verbalnih, numeričkih i prostornih sposobnosti. Rezultati testova sposobnosti obično se prijavljuju kompanijama klijenata u obliku postotka rezultata koji se temelje na objavljenim normama i / ili normama koje je izračunao dobavljač. Važno je osigurati da referentna ili usporedna skupina bude primjerena i reprezentativna za osobe koje se ocjenjuju. Iako bi neki pretpostavili da većina HR stručnjaka može lako shvatiti značenje pojedinog postotnog rezultata, često se događa da menadžeri ne znaju kako protumačiti rezultate testova. Stoga je zaključeno da se testovi moraju interpretirati kao prolaz ili ne. Takvim pristupom smanjuje se mogućnost menadžera da pogrešno interpretiraju rezultate testova sposobnosti. Ako se organizacijskim rezultatima dostave testni rezultati, važno je da su menadžeri obučeni za interpretaciju testova i stručno vodstvo (tj. Psiholog) na raspolaganju kako bi menadžeri mogli pomoći u tumačenju rezultata ispitivanja. Potrebno je istraživanje koje ispituje mogu li menadžeri ispravno protumačiti rezultate testova i koliko obuka poboljšava sposobnost interpretacije podataka psiholoških ispitivanja (Sally, 2009:251).

#### **4.5. Testovi osobnosti ili ličnosti**

Ključno pitanje u korištenju testiranja ličnosti za potrebe odabira je da li se menadžeru mora prijaviti cjelovit profil osobnosti koji može sadržavati značajke bez značaja za posao ili samo one karakteristike koje su važne za posao, drugim riječima djelomični profil. Potonji pristup izbjegava prijavljivanje irelevantnih osobnih karakteristika koje bi selektori mogli teško ignorirati. Stručnjaci za ličnost navode nekoliko razloga koji podržavaju cjelokupni pristup osobnosti. Prvo, praksa ispitivanja izoliranih, pojedinačnih varijabli ličnosti zanemaruje konfiguracijsku interpretaciju. Konfiguracijsko tumačenje prepoznaje da način na koji svaka osobina djeluje dijelom ovisi o obrascu ostalih osobina. Stoga su Hogan i njegovi kolege izjavili da je praksa tumačenja pojedinih osobina ličnosti rizična (Sally, 2009:253).

## 5. BRENDIRANJE POSLODAVCA (EMPLOYER BRANDING)

Pojam brendiranja poslodavaca nastao je kao posljedica primjene marketinških principa na upravljanje ljudskim resursima (tj. Interni marketing). Koncept internih marketinških stavova da su zaposlenici interni kupci kompanije i poslovi su interni proizvodi. Da bi zadovoljili kupce, kompanija prvo mora imati zadovoljne zaposlenike. U tom smislu, brendiranje poslodavaca definirano je kao „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zapošljavanje i koje se identificira s tvrtkom koja zapošljava. Brendiranje poslodavaca je strategija kojom se upravlja sviješću, percepcijama, mišljenjima i uvjerenjima dionika u odnosu na određenu organizaciju. Brendiranje poslodavaca predstavlja nastojanja kompanija da komuniciraju s unutarnjom i vanjskom publikom što je čini poželjnom i drugačijom kao poslodavac. Riječ je o izgradnji imidža u svijesti potencijalnog tržišta rada da je tvrtka odlično mjesto za rad (Alniačik, 2014:205).

Nekoliko je istraživača naglasilo da će kompanije s dobrim brendom poslodavaca privući više talentiranih zaposlenika. Brendiranje poslodavaca također pomaže zadržati talentirane pojedince, izgraditi povjerenje u vodstvo i razviti jače veze kroz svoj utjecaj na individualni, timski i organizacijski angažman. Povoljno brendiranje poslodavaca može smanjiti troškove zapošljavanja poboljšanjem učinka zapošljavanja, doprinositi zadržavanju zaposlenika i smanjenju fluktuacije osoblja i poboljšati organizacijsku kulturu. Kako bi razvili povoljan brand poslodavca, menadžeri moraju razumjeti koji su čimbenici važni kako bi privukli potencijalne talente u kompaniju. Organizacijska atraktivnost označava predviđene koristi koje potencijalni zaposlenik vidi u radu za određenu kompaniju, također ga vide kao "moć" koja privlači pažnju kandidata na brendiranje poslodavaca i potiče postojeće zaposlenike da ostanu lojalni kompaniji. Organizacijska atraktivnost se smatra prethodnicom općenitijeg koncepta pravednosti robne marke poslodavca. Postoje različiti pokušaji da se identificiraju različite dimenzije organizacijske privlačnosti u izgradnji brendiranja poslodavaca. Kompanije su razvile skalu s više stavki kako bi identificirali i operacionalizirali komponente privlačnosti poslodavaca. Autori su identificirali pet različitih dimenzija privlačnosti poslodavaca kao što su: vrijednost kamata, društvena vrijednost, ekonomska vrijednost, razvojna vrijednost i vrijednost primjene, te pružili dokaze o valjanosti i pouzdanosti njihove skale (Alniačik 2014:336).

Kao što je već spomenuto, brendiranje poslodavaca je identificirati, izgraditi i održati željeni brand kompanije. Postoji tri opisa brendiranja poslodavca: Prvo, kompanija treba razviti koncept jedinstvenih vrijednosti koje oni nude sadašnjim i budućim zaposlenicima koji prenose središnju poruku kompanije. To se naziva propozicijske vrijednosti (EVP) i sastoji se od identiteta organizacije kao poslodavca. Uključuje vrijednosti, politiku i ponašanje kompanija kako bi privukli, motivirali i zadržali postojeće i potencijalne zaposlenike. Druga je učinkovita prodaja EVP-a ciljanoj skupini zaposlenika koju želi privući zaposlenicima s dodanom vrijednošću. Ti su zaposlenici važni kako bi ih kompanija mogla identificirati i segmentirati prije nego što počnu marketing. To je učinjeno kako bi se bolje razumjelo što kompanija treba ponuditi kako bi bila atraktivna, kako najbolje doći do željenih zaposlenika i razumjeti koliko imaju pregovaračke moći. Ova segmentacija mora se temeljiti na trenutnom stanju kompanije i budućim ciljevima, budući da ti zaposlenici mogu biti izvor za postizanje konkurentske prednosti (Halvorsen, 2014:9).

Treće, kompanija treba slijediti obećanja koja je dala tijekom prva dva koraka. I novim zaposlenicima koji su privučeni i zaposleni te sadašnjim zaposlenicima u kompaniji koji također znaju što su obećali novim zaposlenicima. To je dio razlike između brendiranja poslodavaca ili brendiranja proizvoda, u brendiranju poslodavaca naponi su usmjereni i na unutarnju i na vanjsku publiku, a ne samo na vanjsku. Stoga, bilo da se radi o internim aktivnostima koje pomažu u izgradnji EVP-a i prenose poruku branda, ili vanjske aktivnosti koje plasiraju istinsku zastupljenost EVP-a ciljnoj skupini potencijalnih zaposlenika, od najveće je važnosti da poruka bude u skladu s time što tvrtka želi prenijeti, ali još uvijek razlikuje između nove i postojeće publike. Većina istraživanja o brendiranju poslodavaca slijedi ideju da brendiranje poslodavaca mora biti potpuno integriran proces u kompaniji (Halvorsen, 2014:14).

## 6. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Sve velike i svjetske kompanije često ističu kako im je kultura kompanije najvažnija. Kulturno okruženje nije ono koje se može vidjeti, dodirnuti, okusiti ili udahnuti. To je jedino okruženje koje se osjeća. Taj je osjećaj u želucu kad se ne želi ići na posao ili uzbuđenje i leptiri koji se dobiju od želje da se ode na posao. Jednostavno rečeno, kulturalno okruženje je atmosfera kompanije i radnji koje se poduzimaju da bi se stvorila ta vibra ili osjećaj. Kultura kompanije određuje kako se prema zaposlenima postupa, prema proizvodima ili uslugama koji se stvaraju, partnerstvima koja se uspostavljaju, pa čak i o tome kako zaposlenici zapravo obavljaju svoj posao. Ono što je fascinantno u kulturi je da ona postoji bez obzira da li je kompanija realizirala ili je odlučila stvoriti. Tehnološko okruženje ne postoji bez stvarnih stvari koje kompanija koristi. Fizičko okruženje ne postoji ako ga kompanija ne kreira ili ne imenuje. Ali korporativna kultura je poput zraka. Ona je oko svih zaposlenih koji tamo rade čak i ako nisu uvijek svjesni toga. Zato je toliko važno stvarati i osmisliti kulturu, a ne samo pustiti je da postoji. Postoji 10 stvari na koje kompanija mora obratiti pozornost kako bi stvorila kulturu (Morgan, 2017:90):

- na kompaniju se gleda pozitivno,
- svi se cijene,
- legitiman osjećaj svrhe,
- zaposlenici se osjećaju kao dio tima,
- vjeruje se u raznolikost i uključenost,
- preporuke dolaze od zaposlenika,
- sposobnost učenja novih stvari i davanje resursa za to i unaprijed,
- pošteno se odnosi prema zaposlenicima,
- nadređeni su treneri i mentori,
- posvećenost zdravlju i dobrobiti zaposlenika.

Sada kada se zna zašto je organizacijska kultura važna, u nastavku će se vidjeti zašto je za kompaniju bitno da ima izgrađeno ime, odnosno brend.

## 6.1. Vrijednost brenda kompanije

Postoje kompanije kao što su Forbes koje mjere vrijednost branda i imaju popise sa ukupnom vrijednosti branda. Odlične kompanije pojavljuju se na tim popisima tri puta češće od loših organizacija. Kada se još jednom pogledaju najbolje i najgore kategorije kompanija, najbolji se na tim popisima pojavljuju sa zapanjujućih 10 puta češće. Ipak, opet se čini da kompanije koje ulažu u stvaranje sjajnih iskustava za svoje zaposlenike mogu puno više napredovati. To također ima smisla, jer su u ovim vrstama organizacija zaposlenici su spremni dati sve od sebe kako bi doprinijeli vrijednosti branda. Biti vrijedan brand ne odnosi se samo na privlačenje najviše kupaca ili prodaju najviše proizvoda već koliko je kompanija spremna uložiti u svoje zaposlenike (Morgan, 2017:155).

Kompanije koje rade izvrstan posao fokusiraju se na kulturu, tehnologiju i fizičko okruženje, također mogu inovirati na mnogo višoj razini. Ovo također ima smisla jer se zaposlenima u odličnim kompanijama daju resursi potrebni kako bi svakodnevno radili na svojim najboljim idejama. Inovacija je ono što dovodi do novih proizvoda, usluga i partnerstva koji omogućuju organizaciji da ostane konkurentna. Ne čudi što je inovacija dosljedno rangirana kao jedan od glavnih prioriteta menadžera širom svijeta. Usredotočenost na iskustvo zaposlenika izgleda kao sjajan način da se to postigne (Morgan, 2017:157).

## 6.2. Propozicijske vrijednosti (EVP)

Propozicijske vrijednosti je sve ono što kompanija nudi zaposlenicima za njihov rad. Cilj je jasno definirati zašto bi netko došao raditi u kompaniju, ostati raditi i biti sretan i angažiran zaposlenik. EVP je usko vezan uz employee experience (iskustvo rada), odnosno komunicirane prednosti rada i radne kulture trebaju se realizirati i u stvarnom radnom iskustvu zaposlenika.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Career Centar, <https://careercentar.com/objava/450> Pristupano (21.10.2020.)

U nastavku slijedi objašnjenje pet propozicijskih vrijednosti (Dabirian, 2017:201):

#### Društvene vrijednosti

Komentari koji se odnose na društvenu vrijednost rada uglavnom su bili emotivni. Ljudi duboko brinu o uživanju koje dobivaju iz pozitivne radne atmosfere, suradnici koji su zabavni i kolegijalni i koji dijele slične vrijednosti, timski pristup rješavanju problema i organizacijsku kulturu usmjerenu na ljude .

#### Vrijednosti interesa

Stručnjaci su ocijenili da je zanimljiv rad zasnovan na stupnju u kojem su potrebne nove radne prakse i inovativni um kako bi ispunili izazovne, ali i ostvarili zadatke.

#### Otvorene molbe

Otvorene molbe mogu biti jedan od dobrih pokazatelja uspješnosti i vrijednosti brenda kompanije. Ukoliko kompanija ima pozitivnu organizacijsku kulturu, dobar odnos prema zaposlenicima, složen proces uvođenja u posao, dobre plaće i beneficije, potencijalni zaposlenici će sami slati svoje otvorene molbe bez da kompanija objavljuje natječaje.

#### Razvoj zaposlenika

Razvoj timova i uspješno obavljanje zadataka ovisili su o stupnju u kojem poslodavac prepoznaje doprinose zaposlenika i pružaju mogućnosti za profesionalni razvoj i unapređenje karijere.

#### Work and life balance

Pravilna ravnoteža između posla i slobodnog vremena omogućuje zaposlenicima da budu zadovoljni ne samo na poslu, već i privatno.

Danas je jako teško imati jedinstvene propozicijske vrijednosti, ali ono što kompanija može učiniti je da ima način na koji će prenijeti to budućim zaposlenicima

## 7. MODERNO VRIJEME AKVIZICIJE TALENATA

Akvizicija se odnosi na kompletan proces privlačenja novih zaposlenika, a posebno pasivnih koji ne traže posao, ali bi saslušali ponudu. Kako bi se olakšali si olakšali proces privlačenja takvih zaposlenika, kompanije koriste razne alate, a jedan od njih je inbound regrutacija. Strateški isplaniran proces akvizicije talenata je neophodan za produktivnost i uspjeh svake kompanije. Kako nedostatak kvalificiranje ljudske snage postaje sve veći problem u svijetu akvizicije talenta, počele su se primjenjivati i nove metode i tehnike kao što je inbound regrutacija (*inbound recruiting*). Glavni cilj inbound regrutacije je izgradnja snažnog brenda poslodavca i privlačenje pasivnih kandidata i kvalitetne ljudske snage.<sup>6</sup>

Inbound regrutacija je alat pomoću kojeg kompanija pokušava napraviti kvalitetan sadržaj i od vlastite kompanije napraviti brend koji će potencijalni zaposlenik prepoznati. Na taj način potaknuli bismo kandidate da se sami prijave na oglase i šalju otvorene molbe. Inbound regrutacija i marketing su usko povezani, jedno prati drugo, marketing u regrutaciji u nekom kompanijama koristi se godinama. To je alat u kojoj se potencijalni zaposlenici privlače pomoću društvenih mreža, optimizacijom Google tražilice. Cilj ovakve vrste marketinga je doprijeti do kvalitetne radne snage, raditi na brendu i privući što više kandidata koji ne traže aktivno posao.<sup>7</sup>

### 7.1. Regrutacijski marketing

Svatko tko radi zapošljavanje za svoju kompaniju ili za klijenta većinom će tražiti radnike putem raznih portala za postavljanje oglasa za posao. Postoje jako puno poznatih i manje poznatih portala diljem svijeta na kojima kompanije postavljaju svoje reklame i oglase za posao, u nadi da će privući što više kvalitetnih potencijalnih zaposlenika. Navesti će se neki od velikih i poznatih portala za zapošljavanje, a to su: Monster, Totaljobs, CareerBuilder, Dice, Doista,

---

<sup>6</sup> TalentLyft, <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-akvizicija-talenata-talent-acquisition> (Pristupano: 23.08.2019.)

<sup>7</sup> Ibidem



CareerJunction, Naukri, Oak Tree, JobsDB i SEEK od internacionalnih, te Posao.hr, Moj-posao, Careerjet, Jooble od domaćih.

Nedavno je provedena anketa svjetske agencije za zapošljavanje Kelly Global Workforce (2014.) u kojoj je ispitano skoro 100 000 ljudi - anketom su dokazali da ljudi i dan danas najviše posao traže upravo preko portala za oglašavanje radnih mjesta. Tijekom posljednjih nekoliko godina možemo primijetiti da je došlo do promjene u sveukupnom stavu tražitelja posla, što je čvrsto dovelo do recesije i dramatičnog porasta korištenja društvenih medija kao što su LinkedIn, Twitter i Facebook. Tijekom razdoblja recesije u kojoj je broj radnih mjesta bio mali, a kandidata je bilo jako puno, nije bilo neuobičajeno da se tražitelji posla prijavljuju na stotine različitih radnih mjesta putem različitih online kanala, sajmova karijera i agencija za zapošljavanje. S pravom ili ne, veliki broj tražitelja posla nije dobio odgovor od potencijalnih poslodavaca na svoje molbe za zapošljavanjem i to iz razloga što su firme dobivale veliki broj prijava za jedno radno mjesto. U isto vrijeme, Facebook, Twitter i LinkedIn su se vrlo brzo počeli širiti. Društvene mreže više nisu bile sredstvo zabave, već odlična poslovna prilika. Isti tražitelji posla shvatili su da bi mogli koristiti te kanale kako bi započeli izravan kontakt s kompanijama u vezi s mogućnostima zapošljavanja. Umjesto da se oslanjaju na zavod za zapošljavanje i portale za traženje posla kao i agencije za zapošljavanje, mnogi tražitelji posla sada pokušavaju pronaći mogućnosti izravno u kompanijama. Oni najpametniji su odlučili da posao pronađu preko raznih kanala kao što su Facebook i LinkedIn. Mnogi su postali vješti u korištenju kanala društvenih medija kako bi izravno surađivali s kompanijama. To je dovelo do povećanja razine očekivanja koja kandidati i tražitelji posla sada imaju u smislu korištenja društvenih medija od strane kompanija. Mnogi očekuju da kompanije imaju Facebook stranicu i da se uključe u Twitter i LinkedIn. Kako sve traženiji generacije dolaze na tržište rada, oni će donijeti svoja očekivanja i stavove u proces pronalazjenja novih radnih mjesta. Oni imaju nizak raspon pažnje i neće tolerirati dugotrajne procese zapošljavanja - žele i očekuju da se stvari odmah dogode. To će postati veliki problem u sljedećih nekoliko godina: kompanije će se boriti za rješavanje potrebnog povećanja brzine procesa zapošljavanja i vremena odgovora potrebnih za angažiranje i zapošljavanje tih pojedinaca. Ako se poduzeća ne prilagode, onda jednostavno neće dobiti pristup talentiranim pojedincima - oni će se preseliti u organizacije koje mogu odgovoriti i ispuniti njihova očekivanja (Headworth, 2015:5-10).

Marketing u zapošljavanju ili regrutacijski marketing su moderne metode i tehnike koje moderne kompanije koriste za privlačenje i pronalaženje talentiranih kadrova i to u početnoj fazi selekcije. Osnovna svrha ovakve vrste marketinga je da potakne potencijalne zaposlenike da se sami prijavljuju na natječaje ili da sami šalju što više otvorene molbe. Ovakva vrsta marketinga nikada neće izumrijeti, već će se godinama sve više razvijati. Danas postoji mnogo različitih programa koji pomažu kompanijama što lakši pronalazak potencijalnih kandidata<sup>8</sup>

## **7.2. Trendovi u privlačenju djelatnika**

Postoji široki spektar tradicionalnih načina za dopiranje do potencijalnih zaposlenika, Tradicionalni načini zapošljavanja obično uključuju reklame, objave oglasa putem burzi rada, portala za zapošljavanje ili agencija za zapošljavanje. Svi ovi načini se uglavnom oslanjaju da čekanje prijave za posao, ali na taj način teško će se doći do kvalitetnog kadra. Pojavom interneta i društvenih mreža novi pristupi su ušli u sferu zapošljavanja. No, novi načini zapošljavanja još nisu zamijenili tradicionalnije pristupe već su dodani postojećim kadrovskim procesima. Alati i tehnike društvenih medija koji se trenutno koriste nisu izravna zamjena za tradicionalne procese zapošljavanja, već ih samo dopunjavaju. U nastavku slijedi nekoliko popularnih alata za privlačenje potencijalnih zaposlenika, a to su (Broughton, 2017:14):

### **Twitter**

Twitter je veoma popularan za traženje posla u Sjedinjenim Američkim Državama, ali u Europi, a posebno u Hrvatskoj je daleko od takve popularnosti. Strane kompanije već dugo vremena Twitter koriste za objavu oglasa zbog velikog broja korisnika ove popularne aplikacije

### **Facebook**

Facebook je definitivno jedna od najpopularnijih društvenih mreža današnjice i odavno je prestala biti samo predmet zabave. Danas ga aktivno koriste kompanije u svrhu marketinga, ali i zapošljavanja.

---

<sup>8</sup> TalentLyft, <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-regrutacijski-marketing-recruitment-marketing> (Pristupano: 23.08.2019.)

Na Facebooku postoji mnogo grupa gdje se skupljaju radnici iz raznih industrija, što naravno pomaže regruterima da putem tih grupa dođu do što većeg broja pasivnih zaposlenika

## **Youtube**

Još jedna veoma popularna aplikacija koja je prestala služiti samo za zabavu. Youtube se u Hrvatskoj koristi veoma malo za poslovne svrhe a pogotovo u svrhu zapošljavanja. Youtube nam može poslužiti kao društvena mreža na kojoj možemo video klipovima pokazati kulturu kompanije, način rada i općenito radno okruženje

## **LinkedIn**

LinkedIn je osnovan je u prosincu 2002., a javno je pokrenut u svibnju 2003. Do sredine 2012. LinkedIn je imao više od 175 milijuna registriranih korisnika iz više od 200 zemalja. U svibnju 2016. LinkedIn se proširio na više od 430 milijuna korisnika. U lipnju 2016. LinkedIn je kupio Microsoft. Dok se Facebook fokusira na veze između prijatelja, rođaka i drugih povremenih poznanstava, LinkedIn je posebno fokusiran na poslovni svijet i pokušao je stvoriti internetsko mjesto na kojem se mogu odvijati umrežavanja, dijeliti životopisi, preporuke i tražiti posao. Mnoge kompanije zapošljavaju nove zaposlenike upravo putem LinkedIna, a za mnoge pojedince LinkedIn je postao primarno mjesto na kojem se održavaju svi poslovni kontakti, dijeljenje znanja i vještina, i ostalih iskustava. LinkedIn je također koristan u održavanju komunikacije i kontakta s poslovnim suradnicima. LinkedIn je poznat kao najbolji alata za traženje posla. Na mnogo načina postao je novi standard za objavljivanje životopisa. Potencijalni poslodavci mogu vidjeti cijeli vaš životopis online kao i vaše preporuke, vještine, znanja, edukacije. Pored tradicionalnih objavljivanja poslova, LinkedIn se često koristi za pronalaženje poslova bez da koristimo portale za zapošljavanje. Mnogi poslodavci koriste LinkedIn isključivo za objavljivanje posla i traženje talenata. To, naravno, naglašava važnost postojanja LinkedIn računa i cjelovitog profila. Iako većina poslova i dalje zahtijeva odvojeni životopis i popratno pismo, LinkedIn profili mogu se koristiti za pregled radi pružanja veće slike. To znači da bi cijeli dio "životopisa" trebao biti cjelovit, bez grešaka, ažuriran i odgovarati vrsti posla koji se traži (Machaney, 2016:183).

## 8. PROCES UVOĐENJA U POSAO (ONBOARDING)

Uvođenje novih zaposlenika u posao je proces koji uvodi nove zaposlenike u kompaniju i njezinu kulturu. Uvođenjem u posao pomažemo novim zaposlenicima da se integriraju i steknu pravo znanje i vještine za izvršavanje svojih novih odgovornosti. Strategije koje pomažu zaposleniku da se prilagodi uključuju orijentaciju, obuku, mentorstvo i društvena događanja zaposlenika.<sup>9</sup>

Izgradnja snažnog i kvalitetnog procesa uvođenja u posao najbolji je način za dobrodošlicu i zadržavanje novih zaposlenika. Učinkovito uvođenje u posao složen je i veoma bitan čimbenik svake kompanije. Uvođenje u posao ne započinje i ne završava s prvim danom vašeg novog zaposlenika. Počinje na početku vašeg procesa zapošljavanja i završava kada se vaš novi zaposlenik potpuno posveti svom radnom mjestu i samostalno počne sa izvršavanjem svojih radnih zadataka. Zapošljavanje i uvođenje u posao se često tretiraju odvojeno. Ali to je proces koji mora uvijek ići zajedno. Novi zaposlenici dobivaju prve dojmove o vašoj kompaniji tijekom procesa zapošljavanja, tako da bi iskustvo kandidata trebalo biti na prvom mjestu od prvog dolaska kandidata na razgovor. Od samog početka potrebno je napisati detaljan opis posla i odgovornosti, kao i potrebne kvalifikacije i znanja za radno mjesto. Kandidatima je potrebno detaljno opisati proces selekcije i regrutacije i koliko će svaka faza selekcije trajati. Pružite punu pozornost kandidatima na razgovorima i odgovorite na sva pitanja koja mogu imati. Učinkovit proces uvođenja u posao pomaže novim zaposlenicima i olakšava im uspjeh na radnom mjestu. Što se brže prilagode novim odgovornostima, to prije mogu početi doprinositi poslovanju. U prosjeku kompanije gube 17% svojih novih zaposlenika u prva tri mjeseca. To za kompaniju može značiti značajne troškove u izgubljenim ulaganjima i produktivnosti. Pozitivna iskustva koja kandidat dobije prilikom uvođenja u posao ključna su za zadržavanje radnika. Kada zaposlenici žale zbog prihvaćanja sadašnjeg posla, tri puta je vjerojatnije da će htjeti otići. Postoje istraživanja koja su pokazala da bi kompanije trebale potrošiti i do pola godine kako bi završili kvalitetan proces uvođenja radnika u posao. Kvalitetan program uvođenja u posao garantira dugoročnu suradnju i uspjeh (Boudreau, 2017:54).

---

<sup>9</sup> IBM, <https://www.ibm.com/se-en/talent-management/hr-topic-hub/what-is-an-onboarding-process> (Pristupano: 21.08.2019.)

## 9. NAGRAĐIVANJE I PLAĆE

Zaposlenici u današnje vrijeme imaju različite motivacijske čimbenike a zadaća menadžera za ljudske potencijale je da budu informirani što sve zaposlenici žele da bi bili zadovoljni na radnom mjestu. Jedan od bitnih čimbenika zadovoljstva zaposlenika su beneficije i one su ključne za ostanak na određenom radnom mjestu ili u kompaniji.<sup>10</sup>

Beneficije danas jako pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika i postale su jedan od ključnih elemenata kojima možemo podići zadovoljstvo zaposlenika na veću razinu. Beneficije su danas jako važne i imaju jedan od ključnih utjecaja na poticanje zaposlenika da se još više posvete poslu i budu angažiraniji. U današnje vrijeme provodi se sve više istraživanja o utjecaju beneficija na zadovoljstvo i produktivnost na radnom mjestu. Iz perspektive kompanije važno je postići visoki angažman ljudi na radnom mjestu. Naime, ljudske potencijale nijedna konkurentna kompanija ne može ni na koji način imitirati, a kompanija koja ima kvalitetne zaposlenike angažirane na svojim radnim mjestima povratno ostvaruje i veću efikasnost u poslovanju. Beneficije imaju utjecaj na različite aspekte života zaposlenika, te će radnici koji su svjesni benefita koje dobivaju od svog poslodavca puno više napora i truda uložiti u obavljanje zadataka, ukoliko tvrtke imaju dobro organiziran sustav beneficija, zaposlenici će im to vratiti boljom angažiranošću kod radnih zadataka. Dobro implementiran sustav beneficija u kompaniji koji zadovoljava potrebe zaposlenika u značajnoj mjeri vodi do zaposlenikovog većeg angažmana na njegovom radnom mjestu. U mnogo drugih istraživanja, pokazalo se da zaposlenici nisu svjesni koliko beneficije mogu značiti u kompaniji, a to se pokazalo kao veliki problem za poslodavce prilikom implementacije sustava beneficija u kompaniju. U analiziranoj kompaniji potrebno je poduzeti dodatne korake kako bi sredstva uložena u osiguravanje beneficija dovela do većeg povrata, odnosno, do veće angažiranosti zaposlenika. Rezultati mnogih istraživanja pokazali su da bi trebalo savjetovati poslodavce da ustraju na komunikaciji beneficija prema zaposlenicima. Potrebno je održavati edukacije i davati više informacija o tome zašto su beneficije važne za organizaciju i na koji sve način poslodavac pomoću beneficija može doprinijeti povećanju angažiranosti zaposlenika na bolje obavljanje radnih zadataka. Samim time i zaposlenik će biti

---

<sup>10</sup> Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G., Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/183415> (20.08.2019.)

zadovoljan dobrim sustavom beneficija. Istraživanja su pokazala da brojni direktori i vlasnici kompanija ističu nekoliko uloga za koje su zadužene beneficije. Prva i jako bitna uloga pripisuje se lakšem privlačenju talenata. Za potencijalne talentirane kadrove beneficije imaju važan značaj jer će im olakšati život i vrijeme provedeno na radnom mjestu te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više i raznovrsnije beneficije. Nakon što poslodavac zaposli kvalitetan kadar kreće glavni dio posla, a to je da najbolje talente i zaposlenika zadrži. Danas je to izazov jer konkurencija je prevelika a potraga za talentima je veća nego ikada. Zbog toga potrebno je osmisliti sustav beneficija koji će najviše koristiti zaposlenicima sa dužim radnim stažom. Primjerice, mirovine zaposlenika i broj dana godišnjeg odmora povećavaju se s godinama radnog staža. Ovakvim vezivanjem beneficija s godinama rada u kompaniji, poslodavci osiguravaju kako njihovi zaposlenici ne bi olako napustili svoje radno mjesto. Često se smatra kako benefiti ne utječu na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika, ali one itekako mogu spriječiti ili smanjiti nezadovoljstvo radnika. Nemogućnost beneficija da djeluju kao izvor motivacije u zaposlenika pripisuje se činjenici da ih zaposlenici uglavnom doživljavaju kao nešto na što imaju pravo, a ne kao nešto što moraju zaraditi. Tu je i nepoznavanje troškova koji nastaju pružanjem beneficija, ali i neuočavanje izravne veze između radnog učinka i beneficija (Beneficije utječu i na ponašanje zaposlenika. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom. Upravo kroz povećanu sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika smanjuje se fluktuacija i absentizam te povećava produktivnost čitave organizacije, pri čemu je potvrđeno da su pozitivni učinci beneficija na produktivnost najveći u malim organizacijama. Beneficije imaju i ulogu zadovoljavanja zakonskih obveza poslodavaca. Naime, neke su beneficije zakonski regulirane i obvezne za poslodavce pa poslodavci moraju uskladiti pakete beneficija s pravnom regulativom te osigurati zaposlenicima određene beneficije. Dodatno, ako poslodavca obvezuje kolektivni ugovor, dio beneficija može proizlaziti upravo iz tako preuzetih obveza poslodavca. Beneficije su i odraz društvene odgovornosti prema zaposlenicima i njihovim obiteljima. Poslodavci njihovom ponudom pokazuju poštovanje prema svojim radnicima, pokazuju da su im voljni pružiti sigurnost, da su prema njima pravedni te iskazuju svoju namjeru zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ivana Načinović Braje, Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160063> (20.08.2019.)

## 9.1. Vrste beneficija

Ponuda beneficija ovisi o mnogo različitih faktora unutar zemlje kao i kompanije. Većina beneficija dijele se na dobrovoljne i propisne beneficije. Zakonske beneficije najčešće se odnose na zdravstveno, mirovinsko, socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti. Mnoga istraživanja su pokazala da je jedna od najvažnijih beneficija za zaposlenika dobro organiziran sustav zdravstvenog osiguranja. Beneficije koje su dobrovoljne poslodavac će većinom ponuditi na temelju svojih odluka, a one mogu uključivati za radnike zanimljive beneficije, kao što su automobil kompanije, profesionalnu odjeću, usluge prehrane, plaćena obrazovanja i tečajeve za unaprjeđenje psihičkog i fizičkog zdravlja djelatnika i sl. Ovakve beneficije većinom imaju snažan utjecaj na radnike te često postaju dio strategije poduzeća koje želi postati snažan konkurent na tržištu rada te pridobiti najkvalitetnije i najsposobnije ljude (Bahtijarević-Šiber, 1999: 434).

S obzirom na predmet beneficija razlikuju se beneficije sigurnosti i zdravlja (npr. mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, otpremnine i sl.), beneficije slobodnog vremena (plaćene odmori, dopuste i vrijeme stručnog usavršavanja i sl.) te usluge zaposlenicima (programi rekreacije i zdravlja, plaćena školovanja, usluge prehrane, automobil kompanije, diskontnu kupovinu proizvoda poduzeća, bonuse i poklone za blagdane i sl.). Postoje još jedne beneficije, a to su paketne. Ovakvu vrstu beneficija može se podijeliti na fiksne i fleksibilne. Fiksni paket beneficija se odnosi na iste vrste beneficija za sve zaposlenike u kompaniji. Ovakve vrste beneficija su veoma jednostavne za administraciju, no ne zadovoljavaju pojedinačne potrebe i prioritete zaposlenika.

Upravo zbog toga, kompanije sve više razvijaju i nude tzv. „*cafeteria benefits*“ - „beneficijsku samouslužbu“ ponudu beneficija iz koje zaposlenici mogu odabrati njima najprimamljivije beneficije, odnosno one koje na najbolji način zadovoljavaju njihove pojedinačne želje i potrebe. Ovakav dizajn beneficija je jako popularan i sve više kompanija ga koristi, ali utječu i na njihovo privlačenje i zadržavanje unutar kompanije. S druge strane, suočeni s potrebom da u okviru dodijeljenog budžeta odaberu preferirane beneficije, zaposlenici uviđaju vrijednost

pojedinih beneficija te upravo fleksibilne beneficije mogu pridonijeti smanjenju ukupnih izdataka poslodavaca za beneficije.

Iz tog razloga rade se velika istraživanja da bi se poboljšali takvi sustavi beneficija koji pokazuju brigu prema svojim zaposlenicima. Posebnu kategoriju beneficija čine statusne beneficije, beneficije koje se uglavnom dodjeljuju menadžmentu u funkciji njihovog zadržavanja ili stvaranja dodatnih poticaja, kao primjerice cjelodnevno korištenje službenih automobila, osigurane korporativne kreditne kartice i sl.<sup>12</sup>

## 9.2. Što sve kompanija može ponuditi zaposleniku?

Kako bi kompanije privukle, ali i zadržale svoje zaposlenike potrebno je implementirati dobar paket benefita. U nastavku slijedi nekoliko primjera dobrih benefita koje kompanije mogu ponuditi svojim zaposlenicima (Kwon, 2013:32-38):

**Plaćanje temeljeno na učinku** – kod plaćanja temeljeno na učinku, godišnji porasti su obično vezani uz procjenu uspješnosti. Prosječni tipovi plaćanja temeljenog na učinku postoje u gotovo svakoj kompaniji (iako su dokazi o učinkovitosti takvog plaćanja iznenađujuće rijetki). S obzirom na raširenost plaćanja temeljenog na učinku, posvetit ćemo ovome pažnju. Mnogi programi plaćanja temeljenog na učinku djeluju na osnovi rešetke povećanja plaće na temelju doprinosa. Veličina i učestalost povećanja plaće ovise o dva čimbenika. Prvi je ocjena radne uspješnosti pojedinca, drugi je pozicija uzeta u obzir.

**Individualno nagrađivanje** – kao i plaćanje po učinku, i ovaj program nagrađuje pojedinačnu uspješnost, ali s dvjema velikim razlikama. Prvo, isplate nisu dio osnovne plaće. One se moraju stalno zarađivati i opet zarađivati. Drugo, uspješnost se obično mjeri kao fizički učinak, a ne kao subjektivna ocjena. Individualno nagrađivanje može potencijalno može značajno povećati uspješnost. Ipak, individualno nagrađivanje je relativno rijetko iz niza razloga. Prvo, većina

---

<sup>12</sup> Ivana Nančinović Braje, Utjecaj beneficija na angažiranost zaposlenika, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/160063> (20.08.2019.)



poslova nema fizičku mjeru outputa. Umjesto toga, oni su uključeni u određeni rad temeljen na znanju. Drugo, postoje mnogi potencijali administrativni problemi. Treće, individualno nagrađivanje može biti toliko učinkovito u motiviranju zaposlenika da će oni raditi sve što su više plaćeni

**Sudjelovanje zaposlenika u profitu** – još jedna zanimljiva beneficija koje u Hrvatskoj imaju samo rijetke kompanije je da svojim zaposlenicima daju udio u vlasništvu. Kompanija svojim zaposlenicima omogućuje stjecanje vlasništva nad dionicama. Kod sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu, isplate se temelje na mjeri uspješnosti organizacije i ne postaju dio osnovne plaće. Dioba profita ima dvije potencijalne prednosti. Prva je što može ohrabriti zaposlenike i usmjeriti ih da razmišljaju više kao vlasnici, jer će tada gledati što učiniti da se podigne učinkovitost organizacije. Tako se postiže izbjegavanje uskih osobnih interesa koji su karakteristika individualnog nagrađivanja. Umjesto toga se očekuje suradnja. Druga prednost je što isplate ne postaju dio osnovne plaće, pa se cijena rada u teškim ekonomskim situacijama automatski snižava, a u boljim vremenima, dijeli se profit. Posljedica toga je da se organizacija neće trebati oslanjati na otkaze da bi smanjila troškove u teškim vremenima

**Vlasništvo** – ova vrsta beneficija slična je profitu po tome što motivira zaposlenike da se usredotoče na uspjeh organizacije kao cjeline. Kod vlasništva je to čak i izraženije. Kao i kod profita, ovaj plan možda neće rezultirati motivacijom za visoku razinu pojedinačne uspješnosti. Zaposlenici možda neće realizirati financijski dobitak sve dok ne prodaju dionice pa se veza između uspješnosti i plaće još slabije vidi nego kod profita. Način na koji zaposlenik može steći vlasništvo je kupnjom dionica po fiksnoj cijeni. Za sada su opcije kupnje dionica većinom rezervirane za direktore, ali od nedavno neke kompanije su to dozvolile kompletnoj organizaciji.

**Timske nagrade** – još jedna zanimljiva beneficija koju kompanija može ponuditi. Timske nagrade odnose se na manje grupe ili timove unutar kompanije. Ovaj program je jako dobar ukoliko kompanija misli uštedjeti novac a opet nagraditi zaposlenike, pa na taj način nagrade daje na razini timova. Dobra stvar je što će se smanjiti natjecanja zaposlenika, ali loša stvar je što se može pojaviti natjecanje između timova.

**Fleksibilno radno vrijeme** – danas je ovo hit među kompanijama i sve je više velikih firmi koje daju za benefit fleksibilno radno vrijeme. U IT svijetu ovakva vrsta radnog vremena odavno postoji. Najčešće se koristi klizno radno vrijeme što znači da zaposlenici sami mogu birati kada će doći na posao. Obično to bude između 07 i 10 sati ujutro.

Prednost fleksibilnog radnog vremena je što si sami mogu organizirati dan i svoje obaveze van radnog vremena. Ova beneficija definitivno postaje jedna od najbitnijih u IT svijetu ali i ostalim kompanijama

**Rad od kuće ili Remote rad** – još jedan jako zanimljiv benefit koji su kompanije počele uvoditi tek nedavno dok u IT svijetu postoji već godinama. Danas je opće poznato da IT kompanije daju svojim zaposlenicima pet dana mjesečno rada od kuće, dok neke manje firme imaju određene pozicije koje kompletan posao mogu obavljati od doma. Uz IT kompanije takvu praksu su počele uvoditi i neke druge kompanije, posebno telekomunikacije. Osobno smatram da ova vrsta rada ima svojih nedostataka ako se radi na duži period, na poslu je jako bitan odnos sa kolegama i suradnja s drugim odjelima u kompaniji, također poslodavac voli zaposlenike koji imaju timski duh. Zato je najbolja opcija da se zaposlenicima dopusti najviše 5 dana rada od kuće. Balans je bitan.

**Plaćen sport ili Fitness** – ovo je do nedavno bila beneficija koju su davale skoro sve IT kompanije, ali osobno smatram da ovo više nije nikakva beneficija već nešto što je nužno. Danas bi svaka kompanija trebala imati paket beneficija za zdravlje zaposlenika, od redovitom sistematskog pregleda, plaćene mjesečne ili godišnje karte za Fitness ili neki drugi sport, kao i dodatna zdravstvena osiguranja. Danas su takve stvari nužne jer živimo u svijetu gdje se sve radi brzo.

Još neke od zanimljivih beneficija koje kompanija može ponuditi su dodatni bonusi za putovanja u inozemstvo, dodatne edukacije koje firma plaća. Jako dobar primjer su firme koje plaćaju Udemy tečajeve i svaki zaposlenik ima jednu besplatnu edukaciju mjesečno. Neke kompanije daju svojim zaposlenicima mjesto za parking, automobile na korištenje kao i bicikle i parking za bicikl. Dar za novorođenče i dar za djecu su također popularna beneficija kao i poseban program lojalnosti koje firme nude zaposlenicima koji dugo vremena ostanu u firmi. Većina kompanija

nudi novčane bonuse svakih 5 godina za lojalnost, kao i stipendije za djecu i pomoć kada dođe do smrtnog slučaja. Dobar primjer je kompanije Google koja u slučaju smrti svog zaposlenika cijeloj njegovoj obitelji do kraja života pomaže financijski.

### 9.3. Kompenzacije

Planovi plaća se obično koriste za davanje energije, usmjeravanje ili kontrolu ponašanja zaposlenika. Većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću s ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu. Uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme korake kako bi uspostavio pravičnost. Na žalost, neki od tih koraka (npr. otkaz ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na kompaniju. Dvije dodatne teorije također pomažu u objašnjenju učinaka kompenzacije, a to su (Bahtijarević-Šiber, 1999:422):

**Teorija pojačanja:** Thorndikeov princip učenja pojačavanjem govore da će se ponašanje koje je zaslužilo nagradu vjerojatno ponoviti u budućnosti. To upućuje na zaključak da će se visoka razina radne uspješnosti ponavljati ako je popraćena novčanom nagradom. Suprotno, ako visoka razina uspješnosti nije nagrađena, manje je vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Ova teorija naglašava važnosti iskustva koje pojedina osoba ima s nagradama, bilo loša ili dobra.

**Teorija očekivanja:** iako se teorija očekivanja temelji na vezi između ponašanja i nagrađivanja, ističe očekivane nagrade. Drugim riječima, fokusira se na učinke poticaja. Ponašanja, kao što je npr. Radna uspješnost, mogu se opisati kao funkcija sposobnosti motivacije

Sustav kompenzacije se razlikuje u odnosu u odnosu na njihov utjecaj na ove motivacijske komponente. Općenito govoreći, glavni čimbenik je instrumentalnost, percipirana veza između ponašanja i plaćanja. Preferencije prema nagradama trebale bi ostati jednake unutar različitih sustava plaćanja. Percepcija očekivanja često ima više veze s vrstom posla i obukom nego sa sustavom plaćanja. Moguća iznimka mogla bi biti plaća na temelju sposobnosti, što direktno utječe na obuku zaposlenika, a tako i na percepciju očekivanja. Iako teorija očekivanja ukazuje na to da će poveže li se povećani iznos nagrada za uspješnost doći i do povećanja motivacije i

uspješnosti, neki autori sumnjaju u ovu pretpostavku, tvrdeći da novčane nagrade mogu povećati vanjsku motivaciju, ali i smanjiti unutarnju. Vanjska motivacija je ovisna o nagradama (plaće i beneficije) koje kontrolira vanjski izvor, a unutrašnja motivacija ovisi o nagradama koje proizlaze prirodno iz samog posla (obavljanje zanimljivog posla).

Drugim riječima, ako se djetetu plaća da čita knjige, to će umanjiti njegov interes za čitanje, pa će dijete rjeđe čitati ukoliko nema financijsku stimulaciju. Iako će novčani poticaji smanjiti unutarnju motivaciju u nekim područjima, iskustvo govori da su takvi učinci mali i ograničeni na području rada. Zato je važno imati na umu da, s jedne strane, novac nije jedini učinkoviti način motivacije ponašanja i da novčane nagrade neće uvijek biti odgovor na pitanje problema motivacije, a s druge strane da se čini da je na području rada malen rizik od gubitka unutarnje motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1999:420).

Osim zanimljivog posla, plaće i beneficije su najvažniji motivatori koje kompanija može ponuditi svojim zaposlenicima u zamjenu za povećanu produktivnost i poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Također se plaće i beneficije koriste za nagrađivanje zaposlenika u kompaniji i za privlačenje novih zaposlenika. Pozitivan utjecaj novog dizajna radnih mjesta, nove tehnologije i pokreta kvalitete na produktivnost može se narušiti ukoliko zaposlenici zadovoljni razinom plaća i beneficija ili ako vjeruju da su plaće i beneficije nepravedno distribuirane. Ovo područje upravljanja ljudskim potencijalima bavi se (Bahtijarević-Šiber, 1999:33):

- oblikovanjem sustava plaća,
- nagrađivanjem učinka zaposlenika,
- pružanjem beneficija zaposlenicima.

Pod nagradama se može smatrati da su to različite vrste bonusa za dobro obavljen posao, one mogu biti materijalne ili nematerijalne. Nagrade mogu imati jako veliki utjecaj na zaposlenike u vidu motivacije, kvalitete obavljenog posla, lojalnost. Mogu biti izražene u raznim oblicima, od novaca do nematerijalnih stvari, ali prema istraživanjima, novac je upravo najbolja vrsta nagrade. Zaposlenici koji su zadovoljni načinom na koji ih tretira kompanija ulagat će još više truda i napora da ostvari svoje ciljeve koji su usput i ciljevi kompanije. Istraživanja su dokazala da

nagrađivanje zaposlenika jako dobro utječe na cjelokupnu kompaniju kao i na samog zaposlenika. Nagrade se dijele na dvije vrste: ekstrinzične i intrinzične. Pod ekstrinzične nagrade smatraju se bonusi dodijeljeni pojedincu od drugih zaposlenika. One najčešće jesu novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale. Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja (Bahtijarević-Šiber, 2001:331).

Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i konačno kompanije kao cjeline. One u principu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu. Plaća je najznačajniji oblik kompenzacija, a definira se kao svota novca koju je kompanija dužna isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Isplaćuje se zaposlenicima na osnovu ugovora o radu koji direktor u ime poduzeća sklapa sa zaposlenikom. Isplaćuje se mjesečno kao akontacija godišnje naknade za rad. Nagrađivanje radnika regulirano je kroz ugovore o radu, pravilnik o radu i kolektivnim ugovorima za djelatnost ili poduzeće, uz određena pravila za posebne nagrade i stimulacije (Buble, 2000:445).

Osnovna plaća određuje se na osnovi složenosti poslova radnog mjesta na koje je zaposlenik raspoređen. U dodatke na plaću spadaju dodatak za radni staž, dodaci za uvjete na radu, dodatak iz dobiti i dodaci za inovacije i racionalizaciju u poslovanju. Dodaci za plaću isplaćuju se zaposlenicima za poslove koji mogu biti štetni za zdravlje, a ti dodaci su (Buble, 2000:457):

- dodatak za rad u smjenama,
- dodatak za rad noću,
- dodatak za prekovremeni rad,
- dodatak za teže uvjete rada,
- dodatak za rad praznicima i blagdanima,
- dodatak za dane u tjednu odmora.

Kompenzacije su veoma bitan faktor u svakoj kompaniji, prvenstveno zbog motivacije i zadržavanja zaposlenika, ali i za privlačenje novih zaposlenika. Dobar sustav kompenzacija

pomoći će kompanijama da kompenzacije postanu dio brendiranja poslodavca te će na taj način kompanije lakše doći do potencijalnih zaposlenika.

## 10. EDUKACIJE ZAPOSLENIKA

U 21. stoljeću najvrjednija imovina svake kompanije su njihovi zaposlenici, znanje, talent i posvećenost poslu. Zbog toga u suvremenom svijetu svaka kompanija ima prednost nad konkurencijom u vidu boljeg znanja i kvalitete vlastitih zaposlenika. U budućnosti će biti dobre one kompanije koje imaju zaposlene visokoobrazovane i kvalitetne zaposlenike koji imaju vještine, kreativnost i sposobnost da se prilagođavaju učestalim promjenama na tržištu. Najbolji su oni radnici koji su sposobni brzo učiti nove stvari. Obrazovanje je jedan od ključnih čimbenika svakog pojedinca i kompanije, a važnost edukacija i obrazovanja za društvo ogleda se i u činjenici da pojmove kao što su: društvo znanja, ekonomija znanja, organizacije znanja, organizacijsko učenje, upravljanje znanjem, organizacijska (korporacijska) sveučilišta, radnici znanja i cjeloživotno obrazovanje, danas više nije potrebno definirati. Primjenjuju se u svakodnevnom životu kao i u praksi. Ti pojmovi označuju isto tako i ključna nastojanja društava i organizacija koje prepoznaju važnost ulaganja u obrazovanje za prosperitet nacija i privreda. U današnjem modernom vremenu obrazovanje je potreba. Za uspjeh modernih kompanija ključnu ulogu igra obrazovanje i znanje, kao i aktivnosti širenja ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osoba koje ih osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama postaju ključne organizacijske aktivnosti. Istraživanja su pokazala kako zaposlenici značajno pridonose razvoju kompanija, ali samo ako posjeduju visok nivo obrazovanja i vještina. Velike i uspješne kompanije jako puno novaca ulažu u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenika kako bi na taj način unaprijedili svoje poslovanje. Da bi ostvarili strategiju i viziju kompanije potrebno je da zaposlenici posjeduju znanja i vještine potrebne za provedbu tih strategija, pa na taj način obrazovanje postaje ključ uspjeha modernih kompanija. Konkretno, ako ulažemo u edukaciju i razvoj zaposlenika povećavamo vrijednost u lancu vrijednosti, većom učinkovitošću, boljom kvalitetom proizvoda/usluga, povećanim zadovoljstvom kupaca/potrošača i slično, što sve u konačnici vodi većoj uspješnosti i konkurentnosti organizacije (Hidayat, 2018:171).

Važno je napomenuti da bi uspješno proveli i implementirali sustav obrazovanja u kompanijama potrebno je kvalitetno strategijsko planiranje na razini cijele kompanije za što je potreban i kvalitetan sektor ljudskih potencijala u kompaniji<sup>13</sup>

## 10.1. Nužnost ulaganja u edukacije zaposlenika

Edukacija zaposlenika je jedan od ključnih čimbenika koji ovise o uspjehu svake kompanije. Edukacija podupire vrijednost radnika i razvija njihovo samopoštovanje kako bi mogli doprinositi na značajniji način. Potrebno je imati dobro implementiran program internog i eksternog educiranja kako bi doprinijeli motivaciji, angažmanu i lojalnosti zaposlenika. Međutim, mnoge kompanije oklijevaju kada je u pitanju obrazovanje svojih zaposlenika jer ne žele trošiti vrijeme i novac na edukacije. Vrlo je malo zaposlenika koji su potpuno zadovoljni mogućnošću napretka u kompaniji. Svi zaposlenici teže profesionalnom razvoju i napredovanju u karijeri. Kada se zaposlenici osjećaju bitnima, to će im definitivno dati osjećaj samopoštovanja. Obrazovanje zaposlenika uvijek je bio jedan od najboljih načina za poticanje takvog osjećaja, jer zaposlenici jednostavno postaju sigurniji kada imaju više za ponuditi. Oni čak mogu iskoristiti dio tog znanja u osobnom životu (povećana digitalna pismenost, novi jezik, itd.), što dovodi do osobnog zadovoljstva i poboljšanja radnog morala.<sup>14</sup>

U nastavku slijedi objašnjenje kako edukacija utječe na produktivnost. Osposobljavanje daje zaposlenicima priliku za stjecanje većeg skupa vještina. S više vještina, oni su bolje opremljeni za rješavanje problema i stoga su produktivniji. Štoviše, dobro obučeni radnici mogu proširiti svoje uloge pokrivajući više područja, što samo vodi do veće produktivnosti. S druge strane, zaposlenici koji se osjećaju nesposobnima i demotiviranima će odugovlačiti i postati apatični, a to će vjerojatno rezultirati niskom produktivnošću. Stoga, ulaganjem u odgovarajuću obuku za svoje zaposlenike, smanjujete potrebu za stalnim nadzorom. Postoji lažna pretpostavka da obučeni zaposlenici teže boljem zapošljavanju. Istina je da kada kompanija ulaže u svoje

---

<sup>13</sup> Nina Pološki Vokić, Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19420> (Pristupano: 20.08.2019.)

<sup>14</sup> Nina Pološki Vokić, Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/19420> (Pristupano: 20.08.2019.)



zaposlenike, oni se osjećaju više osnaženi i cijenjeni, što povećava njihovu odanost sadašnjem poslodavcu. Nadalje, u Milenijskoj anketi Deloittea, „prilike za napredak / biti lideri“ dolazi kao glavno razmatranje (bez plaće) kada se procjenjuju mogućnosti zapošljavanja. Ako trenutni poslodavac pruža mogućnosti za profesionalni napredak, tada zaposlenici imaju manje poticaja da potraže negdje drugdje. Treba zapamtiti, zapošljavanje novog zaposlenika je skuplje od održavanja postojećeg, čak i ako to znači ulaganje u njihovu obuku.

Kada se zaposlenici smatraju dugotrajnom imovinom, dobiva se više pogodnosti. Na primjer, dobro obučeni zaposlenici također imaju sposobnost trenirati druge. Sada kada se zna važnost obuke zaposlenika, potrebno je razmotriti neke stvari koje se mogu učiniti.<sup>15</sup>

---

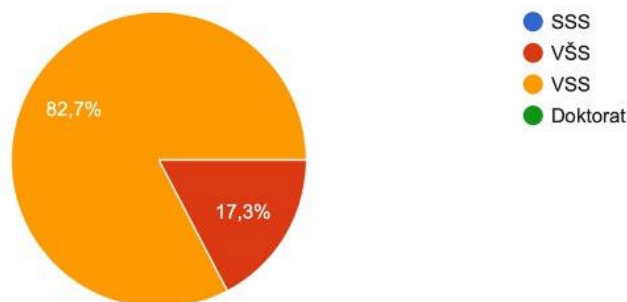
<sup>15</sup> Culture IQ, <https://cultureiq.com/blog/why-it-is-essential-for-your-business-to-invest-in-employee-education/> (Pristupano: 20.08.2019.)

## 11. DESKRIPTIVNA ANALIZA PODATAKA ISTRAŽIVANJA – INOVATIVNI SUSTAVI ZAPOŠLJAVANJA DJELATNIKA

U ovome poglavlju diplomskog rada prikazat će se i analizirati rezultati provedenog istraživanja koje se odnosi na načine zapošljavanja novih zaposlenika u IT kompaniji. Izvori podataka su isključivo primarni. Provedeno je jednokratno istraživanje metodom anketnog upitnika kreiranog putem Google forme. Istraživanje je provedeno na LinkedInu i Facebooku u vremenskom periodu od 10.07.2020. do 20.07.2020. godine i sudjelovalo je 52 ispitanika. U ovome istraživanju sudjelovali su zaposlenici odjela ljudskih potencijala u IT kompanijama kao što su Infobip, Infinum, Apis IT, Mireo, Infodom, Skilja GmbH, Globallogic, A1 Hrvatska te zaposlenici agencija za zapošljavanje koji su zaduženi za IT industriju Adecco, Manpower, SmartFlex i Talentarium. Glavni cilj ovoga istraživanja je doći do informacija na koji način IT kompanije i agencije dolaze do svojih zaposlenika. U današnje vrijeme kompanije se više ne mogu oslanjati samo na oglase za posao već moraju biti proaktivni i sami doći do kvalitetnih zaposlenika. Ovo istraživanje pokazalo nam je koje su danas najpopularnije metode pronalaska novih zaposlenika.

U nastavku slijedi Grafikon 1. koji prikazuje razinu obrazovanja u odjelu ljudskih potencijala.

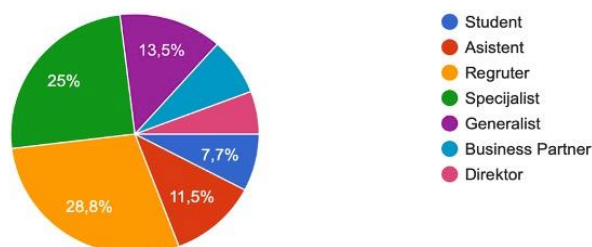
Grafikon 1. Razina obrazovanja



Grafikon 1. prikazuje razinu obrazovanja zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala. 17,3% ispitanika imaju višu stručnu spremu dok 82,7% ima visoku stručnu spremu. Zaposlenici sa diplomom doktora znanosti i sa srednjom stručnom spremom nisu sudjelovali u anketi.

Iza razine obrazovanja slijedi Grafikon 2. koji prikazuje razinu obrazovanja zaposlenika odjela ljudskih potencijala.

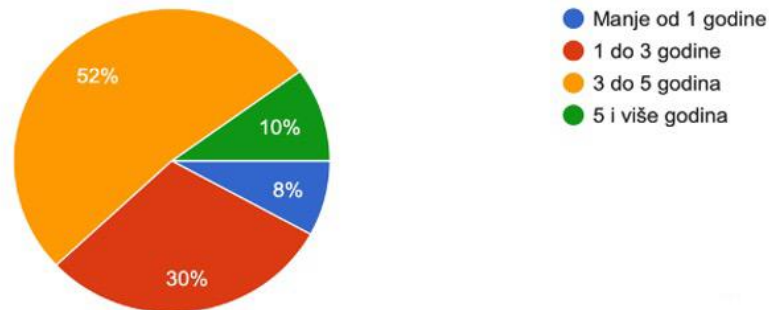
Grafikon 2. Radno mjesto



Grafikon 2. prikazuje radno mjesto u odjelu ljudskih potencijala. Većina ispitanika su regruteri koji se bave zapošljavanjem novih zaposlenika. 25% su specijalisti koji mogu raditi i zapošljavanje, ali i druge poslove u odjelu ljudskih potencijala. 13,5% ispitanika su iskusniji generalisti koji su zaduženi za više poslova unutar odjela i nemaju određenu oblast kojom se bave. 11,5% su asistenti a oni mogu biti i studenti koji sudjeluju kao pomoć prilikom selekcije, ali i drugih poslova po nalogu nadređenog. Ostatak ispitanika su visoke pozicije, a tu spadaju direktori i business partneri koji se bave vođenjem timova, ali također sudjeluju u kompleksnijim selekcijama za direktorske pozicije

Sljedeći grafikon prikazuje godine radnog iskustva zaposlenika odjela ljudskih potencijala.

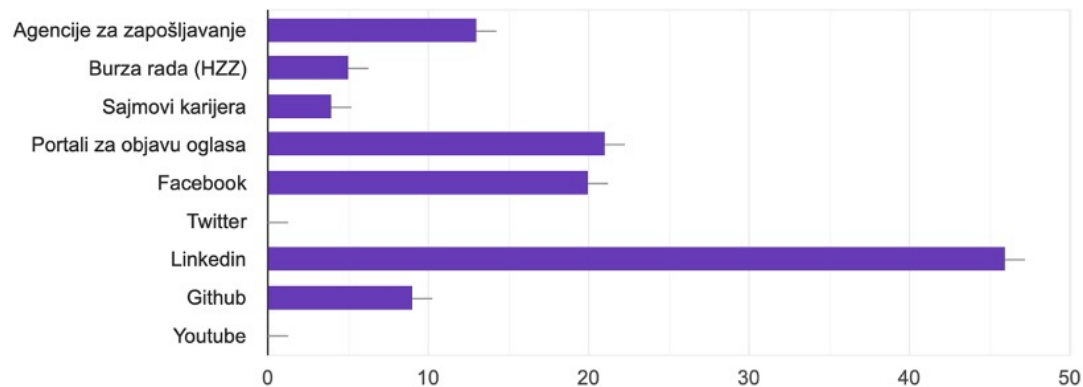
Grafikon 3. Radno iskustvo



Grafikon 3. prikazuje koliko radnog iskustva imaju zaposlenici u odjelu ljudskih potencijala. 52% zaposlenika ima 3 do 5 godina radnog iskustva i tu spadaju većinom specijalisti i generalisti, 30% ispitanika ima 1 do 3 godine i tu spadaju asistenti ili specijalisti dok 5 i više godina se odnosi na direktore i business partnere. Manje od 1 godine iskustva se odnosi na studente i asistente.

Posljednji Grafikon 4. pokazuje koje sve alate regruteri najčešće koriste prilikom privlačenja potencijalnih zaposlenika.

Grafikon 4. Alati za zapošljavanje



Grafikon 4. prikazuje koje metode zapošljavanja koriste regruteri prilikom zapošljavanja novih kadrova. Rezultati istraživanja pokazuju da regruteri najviše koriste poslovnu društvenu mrežu LinkedIn koji se zadnjih godina pokazao kao najbolji alat za proaktivno traženje novih zaposlenika. Na drugom mjestu su i dalje portali za oglašavanje dok je odmah iza njih društvena mreža Facebook. Agencije za zapošljavanje su manje popularne od društvenih mreža prvenstveno zbog visoke cijene usluga. Sajmovi karijera nisu toliko popularni jer su dosta rijetki, ali su dobar način da se firma prezentira, a potencijalni kandidati iz prve ruke saznaju sve što ih zanima u vezi radnog mjesta.

## 12. ZAKLJUČAK

Konkurencija je jako velika, a talenata je znatno manje, zato sve tvrtke pokušavaju na razne načine biti bolje od konkurenata. Zaposlenici su danas najvrijednija imovina i najveći ambasador svake uspješne kompanije, zato je u njih potrebno ulagati. IT industrija je danas specifična po mnogo čimbenika, ali najviše po načinu zapošljavanja. S obzirom da je radna snaga u IT industriji u velikom deficitu, na IT kompanijama su veliki napori kako bi stvorili što povoljniju organizacijsku klimu, a isto tako potrebno je imati i što kvalitetnije odjele ljudskih potencijala koji su sposobni doprijeti do pasivnih kandidata koji ne traže posao, ali bi poslušali ponudu. U ovom diplomskom radu objasnili smo zašto se kompanije u IT industriji ne mogu oslanjati samo na klasične metode zapošljavanja novih zaposlenika i zašto je IT industrija drugačija od ostalih industrija. Cilj istraživanja je pokazati koji je najbolji i najpopularniji način regruterima za pristupiti potencijalnim zaposlenicima. Istraživanje je pokazalo da regruteri koriste agencije za zapošljavanje, razne portale za zapošljavanje kao Posao.hr, Moj-posao i Jooble, ali najpopularnija mreža je LinkedIn. LinkedIn je najbolji i najbrži način da regruteri dođu do potencijalnih zaposlenika jer im nudi opciju dodavanja profila i javljanje putem chata ili maila. LinkedIn je također izvrstan alat jer prikazuje radno iskustvo i preporuke zaposlenika. Prednost LinkedIna je također i cijena jer za razliku od portala za zapošljavanje i agencija za zapošljavanje, LinkedIn je potpuno besplatan alat. Portali za objavu oglasa ostali su i dalje dobra opcija dok se u manjoj mjeri koriste usluge agencija za zapošljavanje zbog visoke cijene usluga koju nude agencije. Zaključak je da IT industrija mora poduzeti mnogo veće napore kako bi privukla i zadržala svoje zaposlenike od drugih industrija. Posebnu pažnju kompanije moraju usmjeriti prema unutarnjim čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Prije svega tu se misli na jako dobar sustav nagrađivanja i plaća. S obzirom da je danas konkurencija velika, kompanije moraju ponuditi nešto novo i inovativno kako bi se razlikovale od konkurencije. Osim nagrađivanja bitno je da kompanija ima svoju organizacijsku kulturu i izgrađen brend. Jednom kada brend postane prepoznatljiv na tržištu radne snage, moći će se reći da je kompanija uspjela implementirati dobar sustav nagrađivanja, plaća, uvođenja radnika u posao i da redovito ulaže u svoje zaposlenika raznim edukacijama.

## Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Davor Smoljan**

**Matični broj studenta: 03-007/17-R**

**Naslov rada: Inovativni sustavi zapošljavanja u IT kompaniji**

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

Potpis studenta

---

---

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Alınacı, E. (2014.) *Procedura - Društvene i bihevioralne znanosti*. Izmit: Sveučilište Kocaeli.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2001.) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia d.o.o.
4. Boudreau, P. (2007.) *Nova znanost ljudskog kapitala*. Halifax: Sveučilište Dalhuse.
5. Broughton, A. (2017.) *Korištenje društvenih mreža u svrhu zapošljavanja*. London: Acas.
6. Buble M., (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
7. Sally, A. (2009.) *Psihološki testovi u svrhu selekcije*. Abingdon: Routledge.
8. Dabirian, A. (2017.) *Odlična radna mjesta*. Fullerton: Elsevier
9. Hunjet, A. (2014.) *Organizacija i organizacijsko ponašanje*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
10. Halvorsen, F. (2014.) *Brendiranje poslodavca u IT industriji*. Oslo: Sveučilište SAM.
11. Headworth, A. (2015.) *Kako implementirati društvene mreže u regrutacijski marketing*. Kogan Page.
12. Hidayat, R. (2018.) *Edukacija i trening u svrhu povećanja uspješnosti*. Sveučilište Mataram.
13. Jurina., M. (2009.) *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "B.A. Krčelić" Zaprrešić.
14. Kwon, J. (2013). *Sustav nagrađivanja i beneficija za zaposlenike*. Texas: Alche Journal.
15. Mchaney, R. (2016.) *Društvene mreže – posao u povezanom svijetu*. Kansas City: Sveučilište Kansas
16. Marčetić, G. (2007.) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb: Društveno veleučilište Zagreb
17. Morgan, J. (2017.) *Iskustva zaposlenika – kako pobijediti u ratu za talente*. Cardiff: Sveučilište Cardiff



18. Vujić, V. (2008.) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Internetski izvori:

1. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., *Analiza i oblikovanje radnog mjesta*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109579> (20.08.2019.)
2. Career Centar, <https://careercentar.com/objava/450> Pristupano (21.10.2020.)
3. Centar optimum, *Profesionalna selekcija*, preuzeto s <http://www.centaroptimum.hr/kadrovski-poslovi-hr/profesionalna-selekcija> (22.08.2019.)
4. CultureIQ, *Why it is essential for your bussines to invest in employee education*, preuzeto s <https://cultureiq.com/blog/why-it-is-essential-for-your-business-to-invest-in-employee-education/> (20.08.2019.)
5. IBM, *What is onboarding process*, preuzeto s <https://www.ibm.com/se-en/talent-management/hr-topic-hub/what-is-an-onboarding-process> (21.08.2019.)
6. Ivana Nančinović Braje, *Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika*, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/160063> (20.08.2019.)
7. Jambrek, I., Penić, I., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/40704> (21.10.2020.)
8. Krešimir Buntak, Vesna Sesar, Marin Vršić, *Analiza i oblikovanje radnog mjesta*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/109579> (20.08.2019.)
9. Nina Pološki Vokić, *Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama*, preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/19420> (20.08.2019.)
10. Selekcija.hr, <https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/> Pristupano (21.10.2020.)
11. Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G., *Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/183415> (20.08.2019.)
12. TalentLyft, *Što je akvizicija talenata?*, preuzeto s <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-akvizicija-talenata-talent-acquisition> (23.08.2019.)

13. TalentLyft, *Što je Inbound regrutacija?*, preuzeto s <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-inbound-regrutacija-inbound-recruiting> (23.08.2019.)
14. TalentLyft, *Što je regrutacijski marketing?*, preuzeto s <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-regrutacijski-marketing-recruitment-marketing> (23.08.2019.)

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Razina obrazovanja.....	34
<b>Grafikon 2.</b> Radno mjesto.....	35
<b>Grafikon 3.</b> Radno iskustvo.....	36
<b>Grafikon 4.</b> Alati za zapošljavanje.....	37

## PRILOG (ANKETNI UPITNIK)

### INOVATIVNI SUSTAVI ZAPOŠLJAVANJA U IT KOMPANIJI

Poštovani, u svrhu svog diplomskog rada provodi se kratko istraživanje koje je namijenjeno voditeljima ljudskih potencijala kao i svim zaposlenima u tom odjelu. Anketa se odnosi na zaposlenike u IT industriji, ali i one koji su nekada radili u HR odjelu neke IT kompanije ili agencije za zapošljavanje..

#### Razina obrazovanja

- SSS
- VŠS
- VSS
- Doktorat

#### Radno mjesto u odjelu HR

- Student
- Asistent
- Rekruter
- Specijalist
- Generalist
- Business Partner
- Direktor

Koliko dugo radite u HR?

- Manje od 1 godine
- 1 do 3 godine
- 3 do 5 godina
- 5 i više godina

Koje društvene mreže ili neke druge metode ste najviše koristili prilikom regrutacije novih zaposlenika?

- Agencije za zapošljavanje
- Burza rada (HZZ)
- Sajmovi karijera
- Portali za objavu oglasa
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Github
- Youtube

# ŽIVOTOPIS



## Osobni podaci

Prezime/ Ime **Davor Smoljan**  
Grad) Zagreb, Hrvatska  
Telefonski broj(evi) Broj telefona: 0919541929  
E-mail Davor.smoljan17@gmail.com  
Državljanstvo Hrvatsko

## Željeno zaposlenje/zanimanje

## Ljudski potencijali, prodaja

## Radno iskustvo

Datumi	1.2.2019. – 30.05.2020.
Zanimanje ili radno mjesto	<b>Regruter</b>
Glavni poslovi i odgovornosti	Workforce Hrvatska
Ime i adresa poslodavca	Odjel ljudskih potencijala
Vrsta djelatnosti ili sektor	
	01.05.2018. – 01.10.2018.
	<b>IT Recruiter</b>
	Lemax d.o.o.
	Odjel ljudskih potencijala
	01.10.2018. – 30.12.2018.
	<b>IT Recruiter</b>
	Infobip
	Odjel ljudskih potencijala
Datum	01.10.2012. – 31.10.2020.
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Struč.spec.oec.
Fakultet	Veleučilište Baltazar

**Osobne vještine i  
kompetencije**

Materinski jezik(ci) **Hrvatski**

Drugi jezik(ci) **Engleski**

Samoprocjena

Razumijevanje		Govor		Pisanje
B2	B2	B1	B1	B1