

IZAZOVI PRIVLAČENJA LJUDSKIH POTENCIJALA I BRENDIRANJA POSLODAVCA

Bekić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:326107>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Bekić

**IZAZOVI PRIVLAČENJA LJUDSKIH POTENCIJALA I
BRENDIRANJA POSLODAVCA**

Diplomski rad

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivana Bekić

**IZAZOVI PRIVLAČENJA LJUDSKIH POTENCIJALA I
BRENDIRANJA POSLODAVCA**

Diplomski rad

Kolegij: Poduzetnički menadžment

JMBAG: 00102218786

e-mail: ibekic1@efos.hr

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Ivana Bekić

**CHALLENGES OF ATTRACTING HUMAN POTENTIAL AND
EMPLOYER BRANDING**

Graduate paper

Osijek, 2022

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada I da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Bekić

JMBAG: 00102218786

OIB: 08110439944

e-mail za kontakt: ibekic1@efos.hr

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Izazovi privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavca

Mentor/mentorica rada: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Ivana Bekić

Izazovi privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavca

SAŽETAK

Mikro, mala, a često i srednja poduzeća, nemaju zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, niti imaju zaposlene stručnjake iz područja psihologije koji bi sudjelovali u regrutiranju i selekciji novih zaposlenika, razvijanju postojećih djelatnika i definiranju kompenzacijskih politika. Poduzetnici usklađuju znanja i vještine zaposlenika s potrebama poduzeća kako bi se zajedno postigli ciljevi. Poduzeća se koriste upravljanjem ljudskim potencijalima zapošljavanjem osobe ili osoba zaduženih u navedenoj funkciji, a moguće je zapošljavanje vanjskih suradnika. Upravljanje ljudskim potencijalima poboljšava brigu o individualnoj dobrobiti zaposlenika i organizacijskoj uspješnosti. Kroz rad su razrađene ključne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a to su planiranje, razvijanje i održavanje ljudskih potencijala. Brendiranje poduzeća jedan je od trendova čija se važnost naglašava kroz rad te se najčešće povezuje s privlačenjem potencijalnih kandidata prema poslodavcima zbog snažnog utjecaja na broj prijava za posao upućenih poslodavcima. Kroz rad je uspoređen i kritički analiziran odnos: preporuka sadržanih u stručnim HR knjigama i njihovu primjenu, očekivanja budućih posloprimaca od poslodavaca i očekivanja poslodavaca od posloprimaca, važnosti brendiranja poduzeća i njegovu primjenu na primjeru poduzeća. Ispitani posloprimci i budući poslodavci većim dijelom su usklađeni u očekivanjima. Brendiranje poduzeća pojam je koji se pojavljuje od 1990. godine, a kao trend u domaćem poslovanju se pojavljuje nedavno te je još uvijek u procesu predstavljanja poduzećima.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, brendiranje poduzeća, privlačenje potencijalnih posloprimaca, mikro, mala i srednja poduzeća (MSP)

Challenges of attracting human potential and employer branding

ABSTRACT

Micro, small, and often medium-sized companies do not have a separate department for human resources management, nor do they have employed experts in the field of psychology who would participate in the recruitment and selection of new employees, the development of existing employees and the definition of compensation policies. Entrepreneurs match the knowledge and skills of employees with the needs of the company in order to achieve goals together. Enterprises advance to human resources management by employing persons or persons in charge of the above-mentioned function, and it is possible to employ external associates. Human resource management improves care for individual employee well-being and organizational performance. Through a graduate thesis, the key activities of human resources management were elaborated, namely planning, developing and maintaining human resources. Company branding is one of the trends whose importance is emphasized through work and is most often associated with attracting potential candidates to employers due to its strong influence on the number of job applications sent to employers. The paper compared and critically analyzed the relationship: recommendations contained in professional HR books and their application, expectations of future employees from employers and expectations of employers from employees, the importance of company branding and its application on the example of a company. The surveyed employees and future employers are largely in line with expectations. Company branding is a term that has appeared since 1990, and as a trend in domestic business, it appeared recently and is still in the process of being presented to companies.

Keywords: human resources management, employer branding, attracting potential employees, micro, small and medium enterprises (SMEs)

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Pregled sektora mikro, malih i srednjih poduzeća u RH	2
3. Upravljanje ljudskim potencijalima	3
2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	9
3.1. Planiranje ljudskih potencijala	9
3.2. Razvijanje ljudskih potencijala	12
3.3. Održavanje ljudskih potencijala	14
4. Aktivnosti brendiranja poslodavca	16
5. Metodologija rada	20
6. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive budućih posloprimaca	21
7. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive poslodavca	26
7.1. Očekivanja od budućih posloprimaca	27
7.2. Poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima	28
7.2.1. Izazovi privlačenja zaposlenika.....	32
7.2.2. Izazovi brendiranja poslodavaca	34
8. Zaključak	37
Literatura	39
Popis slika	41
Popis grafikona	41
Prilozi (upitnik)	42

1. Uvod

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) su potencijalni izvor gospodarskog napretka Republike Hrvatske. Poduzetnik je dio ljudskih resursa poduzeća koji doprinosi rastu i razvoju poduzeća. Poduzetnik zapošljava ljudske resurse te je cilj upravljati ljudskim potencijalima (ULJP) u svrhu maksimalnog doprinosa poduzeću i zaposleniku. Proces upravljanja započinje od prepoznavanja potrebe za zapošljavanjem zatim slijedi privlačenje potencijalnih kandidata. Jedan od trendova prilikom privlačenja ljudskih potencijala je upravo *employer branding* (brendiranje poslodavca). Brendiranje poslodavca javlja se zbog potrebe na području upravljanja ljudskim potencijalima za kvalitetnim ljudskim kapitalom. Korištenjem skupa aktivnosti brendiranja poslodavca moguće je uspješno pribavljanje talenata sa traženim znanjima i vještinama te njihovo zadržavanje. Poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća često je popraćeno nedostatkom znanja s područja upravljanja ljudskim potencijalima, a nerijetko nemaju dovoljno sredstava za ulaganje u navedenom području. Formiranje odjela ili drugih stručnih osoba bi smanjilo mogućnost zapošljavanja nekompetentnih osoba te bi poboljšalo zadovoljstvo trenutnih zaposlenika. Provedeno je istraživanje putem online upitnika koje je obuhvatilo šest mikro, malih i srednjih poduzeća, kako bi se utvrdila praksa upravljanja ljudskih potencijala i brendiranja poduzeća. Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju uslužna su poduzeća, od kojih jedno obavlja uslužne i proizvodne djelatnosti. Također, iz istraživanja nisu izostavljeni posloprimci. Točnije, provedeno je istraživanje s budućim posloprimcima, odnosno studentima završnih godina studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Dva istraživanja analizirana su pojedinačno te su uspoređeni rezultati anketa. Istraživanjem su obrađene tematike: aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, očekivanja poslodavaca MSP-a i posloprimaca te brendiranje poslodavca. Postavljene su ključne problematike rada zatim je donesen zaključak na temelju teorijske podloge i rezultata istraživanja.

2. Pregled sektora mikro, malih i srednjih poduzeća u RH

Bobek (2014) ispred Hrvatske gospodarske komore navodi kako je Europska komisija definirala kriterije za određivanje oblika poduzeća. Da bi se poduzeće smatralo MSP-om potrebno je zadovoljiti dva od tri kriterija, a to su broj zaposlenika te godišnji promet ili ukupna godišnja bilanca poduzeća. Usporedbom svojih podataka s pragovima za predmetna tri kriterija poduzeće može utvrditi je li ono mikro, malo ili srednje poduzeće. Mikro poduzeća definiraju se kao poduzeća s manje od 10 zaposlenih i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 2 milijuna eura. Mala poduzeća definiraju se kao poduzeća s manje od 50 zaposlenika i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 10 milijuna eura. Srednja poduzeća definiraju se kao poduzeća s manje od 250 zaposlenika i godišnjim prometom koji ne premašuje 50 milijuna eura ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 43 milijuna eura.

Mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj ostvaruju najveći udio ukupno aktivnih poduzeća. Mala i srednja poduzeća (MSP) ostvaruju 60% ukupnog prihoda, 53% izvoza, a zapošljavaju 74% ukupno zaposlenog stanovništva u 2019. godini (Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, 2020:6). Global Entrepreneurship Monitor istraživanje 2021. pokazuje visoku poduzetničku aktivnost zaposlenika, Hrvatska se nalazi u prvih pet zemalja Europske unije prema tom pokazatelju (GEM HRVATSKA, 2021:38). S druge strane, istraživanje mikro, malih i srednjih poduzeća govori o problemu produktivnosti odnosno konkurentnosti njihova rada. Istraživanja pokazuju nižu financijsku efikasnost mikro, malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika poduzeća, isto tako primijećena je niska razina inovativnosti, što rezultira nižim ostvarenim prihodima i vrijednosti izvoza po zaposleniku. Produktivnost zaposlenika izravno utječe na produktivnost poduzeća, stoga je neizmjerljivo bitno efikasno privlačiti, održavati i razvijati ljudske resurse.

3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje organizacijom utječe na kvalitetu provođenja organizacijskih ciljeva. Menadžerske funkcije su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP), vođenje i kontroliranje koje čine ciklički proces. Veću vjerojatnost postizanja dugoročnog poslovnog uspjeha imaju poduzeća s kvalitetnom organizacijom i načinom upravljanja. Navedeno potvrđuje Demingova teza, koja kaže kako je: „preko 90 posto grešaka u bilo kojoj organizaciji uzrokovano lošom organizacijom ili načinom upravljanja, odnosno menadžmentom. Razlog lošeg menadžmenta nalazi se u činjenici da menadžment najveći dio svoga vremena i napora troši na kontrolu rada zaposlenika, a vrlo mali dio, ispod 20 posto, na unaprjeđenje organizacije i načina upravljanja“ (Rupčić, 2018:3).

Istraživanja koja također potvrđuju vezu između upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske uspješnosti su istraživanja provedena u američkim i europskim kompanijama koje pokazuju da kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima poboljšava financijsku uspješnost organizacije i dioničarsku vrijednost. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima tijekom pet godina osigurava 59 posto ukupnog povrata dioničarima u usporedbi s nekvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima, prenosi Bahtijarević-Šiber (2014).

Potreba za upravljanjem ljudskim potencijalima proizlazi iz potrebe za organiziranjem u poduzeću. Poduzeće povezuje i integrira resurse i čimbenike u ostvarivanju zadanih ciljeva. Menadžment poduzeća odgovoran je za organizaciju, osiguranje produktivnosti i efikasnosti, a kako bi postigli navedeno izrađuje se organizacijska struktura poduzeća. Organizacijskom strukturom se definira podjela, kontrola i koordinacija. Neovisno o tome je li riječ o neprofitnoj, profitnoj, vladinoj ili nevladinoj, uslužnoj ili proizvodnoj organizaciji, ljudi su neophodni za postizanje ekonomskih, političkih, ideoloških ili drugih ciljeva. Svaki cilj vezan je uz određene interese pojedinca ili grupe ljudi, stoga je za realizaciju neophodan čovjek. Različite organizacijske strukture sadrže prednosti i nedostatke, ali način primjene određuje njihovu uspješnost. Ključni utjecaj vrše nepredvidivi čimbenici koji su najčešće vezani uz funkcioniranje međuljudskih odnosa.

Rosling (2020) opisuje ljudsku sklonost primjećivanja loših informacija ranije i češće nego dobrih. Svakodnevno okruženi negativnim informacijama čine da pozitivne informacije teže

dolaze do nas. Zbog toga je veća sklonost predviđanja i zaključivanja lošijih scenarija. Prema tome, skraćeni pesimistički scenarij bio bi da organizacije ne brinu o svojim ljudima, a oni koji se promoviraju kao obzirima prema ljudima, da uistinu to i nisu. Optimistički scenarij govori da svaka organizacija nastoji na najbolji način pristupiti ljudima i učiniti njihovu radnu okolinu pogodnom za ostvarivanje u poslovnom aspektu života. Prema pretpostavkama ovog autora moguće je pretpostaviti da se većina organizacija nalazi u situaciji koja nije niti krajnje pesimistička niti krajnje optimistička. Odnosno, da većina organizacija prati organizacijsku strukturu na putu do ostvarenja ciljeva te uspješno savladaju nastale prepreke. Ali sve to rade uz minimalnu razinu zadovoljenja ljudskih potreba i organizacijskih ciljeva. Primjerice interesi zaposlenika se u određenim privatnim situacijama stavljaju ispod interesa poduzeća, kada bi poduzeće ipak trebalo biti osjetljivo na potrebe zaposlenika. Zaposlenik u ovom slučaju ostaje unutar poduzeća zbog toga što poduzeće ispunjava osnovne kriterije za ostanak zaposlenika.

Istraživanjem najuspješnijih poduzeća u knjizi Collins (2001) prikazuje karakteristike izvrsnih poduzeća. Osnovna podjela karakteristika su disciplinirani ljudi, disciplinirano razmišljanje i disciplinirano djelovanje. Prve dvije karakteristike opisane u knjizi ističu važnost pravog vođe i pravih zaposlenika, odnosno važnost ljudi. Prilikom postizanja izvrsnosti potrebno je imati u vidu da, "Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. Drukčije, to je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva" (Bahtijarević-Šiber, 2014:6). Riječ je o posebnom resursu koji je specifičan, kompleksan i zahtjevan u vidu upravljanja, ali i imitiranja od strane konkurencije. Collins (2001) ističe i istražuje samo izvrsne, a predmet promatranja ovog diplomskog rada su oni koji su potencijalno izvrsni. Fokus ovog rada su mala i srednja poduzeća koja često nemaju poseban odjel ili osobu za upravljanje ljudskim potencijalima te ovu funkciju najčešće izvršava menadžer ili vlasnik.

Poslovna teorija izvedena je iz istraživanja različitih poduzeća različite prakse s ciljem prenošenja znanja. Teorija kaže kako je „menadžment ljudskih potencijala cjelovit i integriran sustav kompleksnih i povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva

organizacije, postizanje konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:5).

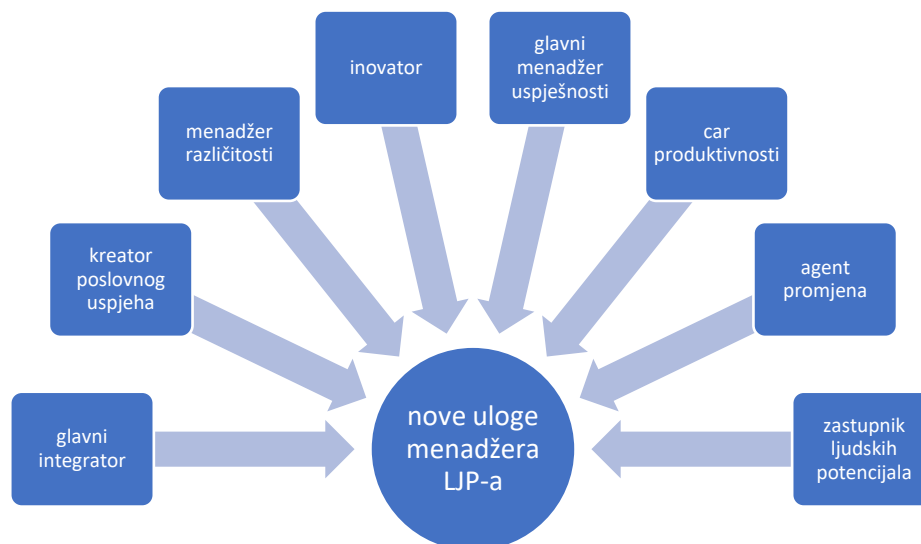
Područje menadžmenta ljudskih potencijala se može promatrati iz četiri perspektive i to kao znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, poslovna funkcija i specifična filozofija menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima promatrano kao poslovna aktivnost, koja potječe iz menadžerske filozofije, promatra ljude kao najvažniji izvor konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima su, „privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema iskorištenju njezinog punog potencijala, dugoročno održavanje radne snage“ (Pfeifer, 2018:5).

Prema Rupčić (2018) svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osiguranje sklada znanja i vještina ljudskog kapitala s potrebama poduzeća koje su vođene ciljevima i strategijom. Također, svrha je osigurati visoku motivaciju i predanost ostvarivanju ciljeva zaposlenika. Kako bi se uspješno upravljalo talentima, potreban je posvećen rad u svim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju planiranje, razvijanje i održavanje ljudskih potencijala. Planiranje se sastoji od planiranja potreba, regrutacije kandidata, selekcije kandidata. Razvijanje obuhvaća orijentaciju i socijalizaciju, obuku i razvoj ljudskih potencijala, upravljanje talentima te razvoj karijere. Zatim, održavanje kvalitete ljudskih potencijala obuhvaća procjenu i ocjenu rezultata, upravljanje kompenzacijama i upravljanje odnosima.

Požega (2012) opisuje temeljne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima. Ističe važnost postavljanja „pravih ljudi“ na „prava mjesta“, planiranje broja potrebnih zaposlenika, izgradnju radnih mjesta poželjnih za zaposlenike i one koji će potencijalno to postati. Dobar imidž potreban je za odabir najpoželjnijih zaposlenika. Nadalje, nužno je upravljanje timskim i individualnim podjelama zadataka. Uspješna podjela provjerava se praćenjem radne uspješnosti. Prilikom zapošljavanja poželjno je odabrati karijerni put, uz pomoću kojega se kasnije jednostavnije prate fluktuacija, apsentizam, stres, liderske sposobnosti, dodatne edukacije i obrazovanja djelatnika. Također, jedna od zadaća upravljanja ljudskim potencijalima je upravljanjem znanja te cjeloživotnim učenjem i razvojem zaposlenika.

Ukoliko poduzeće teži dugoročnoj profitabilnosti i rastu nužna je maksimalna orijentacija na ljude. Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006) navode postojanje administrativne, jednosmjerne, dvosmjerne i integrativne povezanosti strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Ovisno o potrebama odabire se način povezivanja ovih funkcija. Integrativna povezanost koja obuhvaća dinamičan način rada u neprestanoj i strateškoj interakciji, može ostvariti strategiju plavog oceana. Ukoliko odjel za upravljanje ljudskim potencijalima djeluje jedino u području obavljanja operativnih i administrativnih aktivnosti, bez integracije sa strategijskim planiranjem, tada su ispunjena osnovna očekivanja upravljanja ljudskim potencijalima. Prema suvremenim trendovima ovakav način rada, zadovoljavanja osnovne forme, nema mogućnost u ostvarivanju konkurentske prednosti.

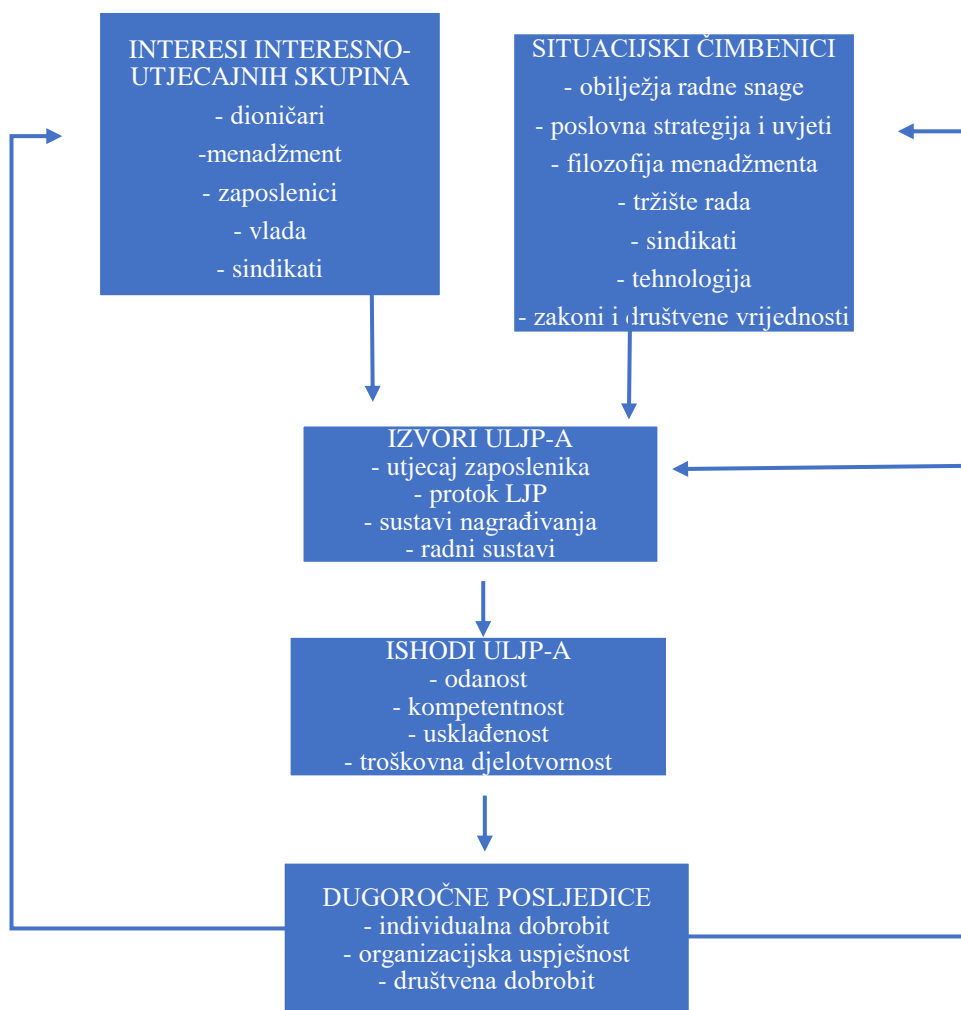
Bahtijarević-Šiber (2014) prikazuje željenu strukturu aktivnosti projiciranu na sadašnjost: strateške 60%, operativne i zastupanje zaposlenika 30% i administrativne 10%. Također zaključuje da je praksa upravljanja ljudskim potencijalima evaluirala u proteklih nekoliko desetljeća stoga se danas stavlja naglasak na glavne aktivnosti koje obuhvaćaju pribavljanje i selekciju, obrazovanje i razvoj, upravljanje uspjehom koje se obavljaju sukladno trendovima. Suvremeno poslovanje dodaje uloge ovoj funkciji. Zastupanjem zaposlenika se usmjerava na potrebe i interese zaposlenika kako bi ih se uskladilo sa zahtjevima menadžmenta. Uloga upravljanja ljudskog kapitala je razvoj planova za svakog zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcijski ekspert zaslužna je za sustave selekcije, obrazovanja i razvoja, procjene, nagrađivanja, upravljanja znanjem. Ulogom strateškog partnera menadžmentu potrebno je vršiti funkcije poslovnog eksperta, konzultanta, strateškog planera i menadžera znanja. Lider obavlja navedene uloge kako bi kapital znanja bio iskorišten u ostvarivanju konkurentske prednosti. Trendovi prepoznaju dodatne uloge u menadžmentu ljudskim potencijalima koji su prikazani na slici u nastavku.



Slika 1. Nove uloge menadžera ljudskih potencijala; Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014:22)

Nove uloge su: glavni integrator, kreator poslovnog uspjeha, menadžer različitosti, inovator, glavni menadžer uspješnosti, car produktivnosti, agent promjena, zastupnik ljudskih potencijala. Uloge suvremenog menadžera ljudskih potencijala većinom su vezane uz načine ranije spomenute integracije s drugim poslovnim funkcijama sa svrhom uspješnog obavljanja planiranih aktivnosti. Stavlja se poseban naglasak na važnost praćenja trendova i dodavanja novih uloga u MSP. MSP također mogu težiti osuvremenjivanju organizacija uvođenjem novih uloga upravljanja ljudskih potencijala, integriranjem i kombiniranjem aktivnosti.

Osmišljen je Harvardski model upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu lakšeg shvaćanja i provjere cjelovitosti ove poslovne funkcije. Opisan je kao, “cjelovit analitički model upravljanja ljudskih potencijala koji upozorava na mnoštvo interesnih i situacijskih čimbenika koji utječu na strateške i operativne izbore i politike ULJP-a i njegove prakse. Smatra se pluralističkim modelom posebno korisnim za komparativna istraživanja ULJP-a. Ističe cjelovit, strateški pristup i dugoročnu perspektivu ULJP-a. Polazište mu je da ULJP uključuje sve odluke i aktivnosti menadžmenta koje utječu na prirodu odnosa i međusobne interese između organizacije i njezinih zaposlenika odnosno ljudskih potencijala” (Bahtijarević-Šiber, 2014:22). Prikazan je na shematskom prikazu u nastavku.



Slika 2. Harvardski model ULJP-a; Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014:23)

Mikro, mala i srednja poduzeća moraju zadovoljiti zahtjeve niza interesno-utjecajnih grupa. Situacijski čimbenici uz interesno-utjecajne skupine utječu na upravljanje ljudskim potencijalima. Zatim, upravljanje ljudskim potencijalima postiže željene rezultate radi utjecaja na individualnu dobrobit, organizacijsku uspješnost i društvenu dobrobit.

2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Kako bi se realizirali određeni ciljevi i planovi, nije dovoljna samo dobra organizacija već primjereni ljudski potencijal pod vodstvom iskusnog menadžmenta. Jedan od glavnih čimbenika procesa stvaranja vrijednosti je ljudski potencijal. Zbog prethodno navedenoga izuzetno su bitni međuljudski odnosi unutar poduzeća, odnosno kakva je radna atmosfera, a isto tako kakvim znanjima i vještinama poduzeće raspolaže stoga je vrlo bitno da menadžment dovoljno vremena posveti funkciji upravljanja ljudskim resursima.

U nastavku rada opisati će se glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje se odnose na planiranje ljudskih potencijala, razvijanje ljudskih potencijala i održavanje kvalitete ljudskih potencijala.

3.1. Planiranje ljudskih potencijala

Kao glavni zadatak menadžmenta kod upravljanja ljudskim potencijalima je napraviti plan ljudskih potencijala, koji predstavlja vrlo kompleksan proces. Prije svega potrebno je definirati ciljeve i strategiju procesa. Poslodavci prilikom definiranja opisa posla obavljaju analizu posla koja se često provodi anketiranjem zaposlenika s kojom se dolazi do podataka koji pomažu u sistematiziranju radnog mjesta koja dovodi do izrade opisa posla. Opis posla bi trebao sadržavati popis svih zadataka i odgovornosti koje snosi određeno radno mjesto, te se na temelju istoga radi specifikacija posla koja predstavlja zadnju fazu planiranja ljudskih potencijala. Spomenuta zadnja faza, odnosno specifikacija posla obuhvaća popis potrebnih znanja i vještina koje su potrebne na određenom radnom mjestu, kao i iskustvo koje poslodavac traži za isto to radno mjesto te koja su očekivanja od potencijalnih kandidata (Rupčić, 2018).

Planiranje ljudskih potencijala sastoji se od planiranja potreba za ljudskim potencijalima, koje je objašnjeno u odlomku prije, te od regrutacije kandidata i selekcije kandidata koja će se objasniti u nastavku rada.

Regrutiranje je privlačenje potencijalnih kandidata koje se privlači iz eksternih i/ili internih izvora. Interni izvori kandidata su postojeći zaposlenici koji se putem internih natječaja mogu preraspodijeliti, te zadovoljiti potrebe poduzeća za ljudskim potencijalom. Takav način

regrutacije predstavlja znatno kraći proces prilagodbe i ulaganja u socijalizaciju zaposlenika. Eksterni izvori, odnosno razmatranje tržišta rada, mogu biti razni, a neki od njih su: Hrvatski zavod za zapošljavanje, agencije za zapošljavanje, *headhunting* organizacije, obrazovne institucije, drugi poslovni subjekti i sindikati. U definiranoj fazi je izuzetno bitno da informacija dođe do ciljne skupine potencijalnih kandidata. Dakako, eksterni kandidati pružaju veći izbor talenata, a samim time se stvara veća mogućnost za odabirom stručnog kadra koji donosi nove perspektivne ideje. S druge strane, njihov pronalazak je često dugotrajniji i financijski gledano skuplji (Pfeifer, 2018). U spomenutom procesu regrutacije, kako bi došlo do najbolje odabira kandidata moguće je i kombinirati interne i eksterne izvore.

Zadnja faza planiranja ljudskih potencijala je selekcija kandidata koja predstavlja odabir određenog broja zaposlenika od cijele grupe potencijalnih kandidata. Sam proces odabira zaposlenika kreće pregledavanjem svih pristiglih prijava za radno mjesto te svu prateću dokumentaciju koju je bilo potrebno dostaviti, nakon čega se utvrđuje istinitost podataka i odabire uži krug kandidata koji će pristupiti intervju s poslodavcem te raznim testovima inteligencije, osobnosti i sposobnosti.

Bock (2018) pojašnjava kako Google od početka rada stavlja naglasak na traženje onih najboljih zaposlenika. Smatraju da je to glavni razlog njihove uspješnosti, a zbog toga ulažu puno vremena u odabir najboljih. Ranije je Google imao iscrpan proces zapošljavanja koji je podrazumijevao prolazak brojnih (250 sati po zaposleniku, što bi na 1000 ljudi značilo 250000 sati i 125 ljudi koji rade puno radno vrijeme na zapošljavanju 1000 ljudi) intervju i testova kako bi danas došli do malo bržeg procesa odabira zaposlenika. Ali, Bock naglašava da ranije nisu, a ni danas ne zapošljavaju pod pritiskom nedostatka vremena kako se bi se izbjeglo zapošljavanje osoba koje će i onako brzo otići s tog radnog mjesta. Bock (2018:76) govori: "Mala tvrtka ne može si priuštiti da zaposli nekoga tko se pokaže groznim. Neproduktivni zaposlenici i politički postavljeni ljudi imaju toksičan učinak na cijeli tim i zahtijevaju mnogo vremena za osposobljavanje ili odlazak. Google je rastao prebrzo i imali smo previše toga na kocki. Tako smo imali otvorene ponude sve dok ne bismo pronašli baš pravog kandidata." Nastoje ranije razmišljati o potrebnim radnim mjestima i kada ne postoji niti jedan odgovarajući kandidat, odlučuju ne zaposliti nikoga. Poduzeća često svjedoče naizgled iznenadnim potrebama za zapošljavanjem što je rezultat lošeg ili nikakvog planiranja zaposlenika, a ono bi trebalo biti kontinuirano. Dakle manjak djelatnika stvara potrebu za hitnim zaposlenjem koje

može zahtijevati skraćivanje procesa selekcije ili snižavanju kriterija prilikom procjene zaposlenika.

Malzalović (2020) provela je istraživanje u kontekstu malog poduzeća DignetSoftware d.o.o. Analiziran je proces predviđanja, regrutiranja i selekcije ljudskih potencijala. Navodi kako poslove analize radnog mjesta i zahtjeva poslova obavlja voditelj konzultanata i voditelj razvoja, dakle ne postoji zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Isto tako, navodi se da im takav način ne otežava poslovanje. Zaposlenike privlače putem društvenih i profesionalnih mreža te web stranice poduzeća, a ne prakticiraju pretraživanje putem preporuka. Potencijalni kandidati su unaprijed upoznati s poduzećem jer ih prate putem navedenih kanala zbog toga je olakšan proces selekcije. Ističu kako su mala poduzeća poput DignetSoftwera osjetljiva na nekompetentne zaposlenike, jer svaki član direktno utječe na uspjeh i razvoj poduzeća. Seleksijski proces odrađuju direktor i voditelji pregledom životopisa i ostale dokumentacije, zatim slijedi procjena kandidata pismenim i usmenim putem. Tim zadužen za procjenu donosi zajedničku odluku o zapošljavanju prave osobe za njih koju su procijenili na temelju testiranja i osobnom procjena iskusnog tima. Navedeni način selekcije kandidata ostvaruje dobru procjenu ponašanja i očekivanja od kandidata u daljnjem radu.

3.2. Razvijanje ljudskih potencijala

Promatranje djelatnika se nastavlja nakon selekcijskog procesa, odnosno nakon zapošljavanja započinje briga o djelatniku, njegovoj sadašnjosti i budućnosti, a cijeli taj proces nazvan je razvijanje ljudskih potencijala. Poduzeće koje bi bilo primjer dobre prakse razvijanja ljudskih resursa je poduzeće koje svakog zaposlenika promatraju pojedinačno. Važno je procijeniti osobine i učinak djelatnika kako bi se za svakoga od njih kvalitetno izgradio kratkoročni i dugoročni plan. Stoga je, u sklopu procesa orijentacije i socijalizacije, novog djelatnika potrebno detaljno upoznati s poduzećem i omogućiti mu sve potrebne informacije kako bi zaposlenik bio upoznat s misijom, vizijom, ciljevima poduzeća te s etičkim kodeksima, ali isto tako procesom socijalizacije omogućiti detaljno upoznavanje organizacijske kulture poduzeća.

Također, novim zaposlenicima potrebno je osigurati adekvatnu obuku, kao i razvoj ljudskih potencijala. Obuka podrazumijeva pripremu i trening vještina potrebnih za uspješno obavljanje poslova djelatnika. Razlozi zbog kojih se poduzeće odlučuje na obuku djelatnika su: “povećanje produktivnosti, zadržavanje djelatnika u poduzeću, povećanje zarade zaposlenika, smanjenje troškova materijala i opreme, smanjenje nadgledanja, povećanje motiviranosti i zadovoljstva djelatnika.” Edukacije za razvoj karijere i obuke se biraju u skladu s potrebama zaposlenika i poduzeća, koji će ostvariti ranije navedene pozitivne učinke uz pristanak djelatnika. Uči se na vlastitim, ali i na tuđim pogreškama te značajnu pogreška koju Bock (2015) navodi je uzalud bačenih 156.200.000,00 dolara na edukacijske programe u Americi tijekom 2011. godine. Govori o tome da ne postoji mjera naučenog niti se mjeri promjena ponašanja na temelju naučenog. Savjeti iz Google-a su: učenje kroz manje lekcije, potiče podučavanje od strane najboljih ljudi u poduzeću i ulaganje u one edukacije koje sigurno mijenjaju ponašanje. Gap, konzultantski PwC i Dell opisuju svoje razvojne programe 70/20/10 na svojim korporativnim internetskim stranicama. Koje mogu poslužiti kao okvirni koncept u kojemu se 70% uči na radnom mjestu, 20% kroz treniranje, 10% u učionicama.

Primjer malog poduzeća DigentSoftware-a naglašava važnost uvodne orijentacije u kojemu se novi zaposlenik upoznaje s osnovnim informacijama u poduzeću, sustavom plaća, ciljevima i planovima. Bitan dio je i upoznavanje kulture poduzeća te olakšavanje procesa prilagodbe kojega olakšava dodijeljeni mentor. Mentor je zadužen i za obuku zaposlenika koja traje dvije godine zatim slijedi testiranje zaposlenika. Njihov proces obuke i educiranja obuhvaća manje

lekcije i zadatke, obuka uz pomoć ljudi u poduzeću i testiranje koje provjerava učinkovitost procesa. Isto tako, stavljen je fokus na praktične zadatke uz izučavanje literature. DigentSoftware je malo poduzeće za koje se može primijetiti da radi u skladu sa spomenutim primjerima iz prakse velikih uspješnih poduzeća, bez obzira na veličinu poduzeća.

Pfeifer (2018) pojašnjava kako suvremena poduzeća danas očekuju od kandidata aktivnu ulogu u upravljanju osobnim profesionalnim razvitkom. Preuzimanje nadzora nad vlastitim životom, održavanjem zdrave ravnoteže između profesionalnog i privatnog života prvenstveno treba dolaziti iz intrinzičnih izvora. Poduzeće ima zadaću da prilikom zapošljavanja utvrde performanse posla koje kasnije služe za usklađivanje s performansom djelatnika. Prilikom procjene performansi potrebno je smanjiti utjecaj subjektivnog gledišta kako bi razne metode poput procjenjivanja učinka i procjenjivanja osobina bile dobar temelj za planiranje obuke, razvitka i promocijskog potencijala djelatnika. Razvoj karijere djelatnika usmjeren je na stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu obavljanje novih poslova, stoga je potrebno dobro procijeniti razinu znanja, vještina i osobine.

3.3. Održavanje ljudskih potencijala

Zadnja aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na održavanje ljudskih potencijala zbog toga spomenutu fazu ne treba zanemariti. Kako bi se održali kvalitetni zaposlenici unutar poduzeća potrebno je uložiti velike napore i to najčešće procjenom i sustavom ocjene rezultata rada.

Navedeni sustav ocjene rezultata rada utvrđuje jesu li ostvareni određeni ciljevi te ukoliko nisu napraviti korekciju. Isto tako ocjena rezultata rada je temelj za osmišljavanje programa obuke i daljnjeg razvoja zaposlenika. Rupčić (2018) navodi oblike procjene kvalitete rada koja obuhvaća procjenu s aspekta značajka, ponašanja, ostvarenog rezultata i proces interaktivne procjene. Procjenjivanje sa stajališta značajki procjenjuje sposobnost rada u timu, odgovornost, točnost, preciznost i slične osobine. Također, kvalitetu rada moguće je procjenjivati s aspekta ponašanja kojeg je prethodno potrebno detaljno objasniti i upoznati zaposlenika, te na temelju toga provesti ocjenjivanje zaposlenika. Prethodno navedene dvije procjene kvalitete rada su podložne subjektivnosti, dok procjena na temelju rezultata nije podložna subjektivnosti te predstavlja ocjenu rezultata rada na temelju kvantitativnih pokazatelja. Međutim, najboljom metodom kontrole rada i procjene kvalitete rada smatra se direktna interakcija između menadžmenta i zaposlenika.

Kompenzacije su uz radnu okolinu jedan od ključnih izvora zadovoljstva djelatnika, a domaći istraživači na području poduzetništva, Mostarac, Knežević i Budimir (2020) naglašavaju važnost kompenzacija za postizanje radne uspješnosti. Rezultati istraživanja odnosa upravljanja radnom uspješnošću i kompenzacijskog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj pokazuju da 80% ispitanih poduzeća na neki način koriste sustavno upravljanje radnom uspješnošću za čiju provedbu su zaslužni menadžeri i odjel ljudskih potencijala. Kompenzacijski menadžment prepoznaje 78% poduzeća od kojih se samo 24% izjasnilo da je sustav upravljanja kompenzacijama potpuno jasan i transparentan za njih kao djelatnike. Povezanost između ova dva navedena modela uviđa 58% ispitanika, a 10% njih ne vidi povezanost ovih dvaju metoda u poduzeću. Dakle, postoji veliki prostor za napredak u transparentnosti upravljanja uspješnošću i kompenzacijskom menadžmentu. Pozitivno je što velika većina koristi upravljanje radnom uspješnošću što je pokazatelj brige poduzeća za rezultat poslovanja, nakon osiguravanja ovog dijela potiče se svijest o važnosti brige za

djelatnike koji uz kvalitetni i transparentni kompenzacijski menadžment mogu ostvariti dodatne uspjehe.

Vežano za kompenzacije Google se drži sljedećeg: „Budite nepravedni prilikom kompenzacije!“ Ponekad se događaju situacije u kojima jedna osoba ili tim zarađuje do 10 posto više od drugih u poduzeću, a da pri tome primaju podjednaku plaću. Takvi postupci mogu dovesti do odlaska ljudi s najvećim potencijalom. Stoga, postavlja se pitanje: „Koje tvrtke zapravo nepravedno plaćaju: one u kojima najbolji ljudi zarađuju puno više od prosjeka ili one u kojima su svi plaćeni jednako?“ (Bock, 2018:242)

Međutim, materijalne stimulacije nisu jedini način zadržavanja djelatnika i osiguranja dobrih radnih rezultata. Zaposlenici se zadržavaju u poduzeću ukoliko poslodavac nudi rad u dobrim međuljudskim odnosima, sigurnost posla, mogućnost dodatnog usavršavanja i obrazovanja, nagrade kao i nastojanje poslodavca da poboljša kvalitetu života zaposlenika te pomogne u uravnoteženju privatnog i osobnog dijela života pojedinog zaposlenika.

Mazalović (2020) navodi kako ranije spomenuti DigentSoftware također primjenjuje kontrolu rada i procjenu kvalitete, koje provodi temeljem povratnih informacija od voditelja i klijenata s kojima surađuje. Također, se ocjenjuju uspješnost određenog zadatka u odnosu na zadano vrijeme potrebno za rješavanje i sposobnost odrađivanja posla na temelju zahtjeva korisnika. Ocjene radne učinkovitosti određuju plaću, povišicu i bonuse. Ali služe i zaposlenicima kao uvid u samoprocjenu snaga i slabosti te se zajedno s poduzećem oblikuje plan edukacija i napredovanja zaposlenika. Djelatnicima ovog poduzeća su edukacije i prilike za profesionalni razvoj lako dostupne.

4. Aktivnosti brendiranja poslodavca

Privlačenje najboljih kandidata u procesu regrutacije postiže se primjenom brendiranja poslodavca dolaze od signala koje poslodavac odašilje strategijom brendiranja kako bi se oblikovala željena slika o poduzeću.

Brend se može definirati kao ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, namijenjena identificiranju robe ili usluga jednog prodavatelja ili grupe prodavatelja kako bi ih razlikovali od dobara ili usluga konkurenata (Kotler i Keller, 2009). Branding se opisuje kao više od prodaje, brendom se prodaje obećanje koje ide uz proizvod, dok se stvara emocionalna veza između poruke i proizvoda. Poslodavac stvara prepoznatljivi imidž porukama i obećanjima koja daje. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca objašnjeno je na sljedeći način „Izgradnja prepoznatljiva imidža poslodavca odnosi se na aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i organizacija, radi stvaranja i prenošenja u javnost, imidža poželjnog poslodavca i ugodna mjesta za rad koji će privući i zadržati kvalitetne kandidate i talente presudne za ostvarivanje organizacijskih ciljeva i postizanje održive konkurentske prednosti“ Bahtijarević-Šiber (2014:171).

Brend poslodavca je ugled i iskustvo koje organizacija dočarava kao poslodavac. Drugim riječima, brend poslodavca je identitet organizacije koji percipira javnost. Neovisno o tome je li percepcija odraz stvarnog stanja ili ne. Ukoliko poslodavac ne usmjerava aktivnosti prema području izgradnje brenda poslodavca, brend poslodavca postoji i oblikuje se svakodnevno.

Ambler i Barrow (1996:187) definirali su brendiranje poslodavca kao ”paket funkcionalne, ekonomske i psihološke pogodnosti koje pruža zaposlenjem poistovjećen s tvrtkom poslodavca.” Novo doba donosi novi oblik definicije brendiranja poslodavca koja kaže da se radi o procesu izgradnje identificiranog i jedinstvenog identiteta poslodavca, tako da brend poslodavca predstavlja koncept koji ga razlikuje u odnosu na konkurente. Ambler i Barrow (1996) navode kako brend poslodavca nudi iste pogodnosti zaposlenicima kao brend proizvoda potrošačima, uključujući razvojne i/ili korisne aktivnosti (funkcionalne), materijalne ili novčane nagrade (ekonomske) i osjećaje kao što su pripadnost, smjer i svrha (psihološka).

Martin, Gollan i Grig (2011) definiraju brend poslodavca kao općenito priznanje prepoznatljivosti među ključnim dionicima za pružanje visokokvalitetnog radnog iskustva i osebujnog organizacijskog identiteta koji zaposlenici cijene, angažiraju se zbog toga i osjećaju se samopouzdana i sretno promovirati drugima. Kucherov i Zavyalova (2012) opisuju brand poslodavca kao kvalitativne značajke poslodavca koje su atraktivne ciljanoj publici, pozitivan imidž i odgovarajući skup materijalnih i nematerijalnih prednosti poduzeća istaknutih na tržištu rada.

Svrha brendiranja poslodavca je predstavljanje pozitivnog imidža sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima. Marka poslodavca ima glavni strateški značaj za organizaciju i bitna je u postizanju konkurentske prednosti. Brendiranje poslodavca podrazumijeva proces izgradnje jedinstvenog identiteta poslodavca koji se ističe od konkurencije, ciljajući i potencijalne i buduće zaposlenike navode Backhaus i Tikoo (2004). Brendiranje poduzeća je dugoročna strategija koja pomaže poduzećima u upravljanju znanjem i percepcijom sadašnjih i potencijalnih zaposlenika, prenošenju vrijednosti i karakteristika koje definiraju kulturu organizacije te promicanju predanosti i osjećaju pripadnosti radnoj snazi poduzeća na globalnoj razini. Neki od istraživača ovog područja smatraju brendiranje poduzeća dijelom marketinških aktivnosti poduzeća, zajedno s imidžem i ugledom poduzeća. Jednostavnije rečeno to je izraz koji se koristi za opis reputacije i popularnosti poslodavca i vrijednosti koje poduzeće pruža zaposlenima. Glavni razlog za posjedovanje brenda poslodavca je razlikovanje. Svrha stvaranja, izgradnje i sazrijevanja brenda poslodavca je definirati što poduzeće čini jedinstvenim.

Organizacije češće provode brendiranje poslodavca kao aktivnost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ili marketinškog odjela. Aktivnosti odjela upravljanja ljudskim potencijalima i marketinga nerijetko su *outsourcane* samim time bi brendiranje poslodavca mogli preuzeti vanjski suradnici poduzeća. MSP često nisu niti upoznata s ovim pojmom ili još uvijek nisu uvrstili brendiranje poslodavca kao jednu od strategija s povoljnim utjecajima na brojne segmente poslovanje, s naglaskom na pozitivan utjecaj na privlačenje zaposlenika. Korištenjem brendiranja poslodavca potrebno je prikazati sliku o poduzeću sukladno realnom stanju. Cilj je odašiljati signale o stvarnom pozitivnom stanju u organizaciji, odnosno priopćava se pozitivno radno okruženje u poslovanju. Poduzeća trebaju nastojati kreirati mjesto za rad na

kojemu će ljudi željeti dati maksimalan doprinos svakoga dana kako bi se ostvarili ciljevi kompanije.

Employer branding se može nazvati *buzzword-om* godine u poslovnom okruženju. Iako kao praksa postoji više od desetljeća, promjene na tržištu rada i potreba za aktivnijim pristupom u traženju idealnih kandidata danas stavlja brendiranje poslodavca u fokus većine kompanija. Brojni svjetski i neki domaći poslovni portali rade na proširenju znanja o ovom pojmu među stručnjacima u područjima unapređenjem i razvojem organizacije.

Brendiranje poduzeća kreira pojam *Employee Value Proposition* (EVP) koji sažima ključne načine funkcioniranja pozitivnog radnog okruženja. Odnosno riječ je o temeljnim prednostima poduzeća koje zajednički čine brend poslodavca. Poslodavac na ovaj način daje obećanja koja može ponuditi kao kompenzaciju za doprinos zaposlenika. Primjerice stalna podrška zaposlenicima ili fokus na razvoj zaposlenika, predstavlja srž brenda poslodavca koji definira pozicioniranje i strateški smjer prednosti rada poduzeća. Ovaj pojam ne pronalazi nove i nepostojeće načine, nego ističe postojeće pogodnosti i vrijednosti za zaposlenike.

U nastavku se objašnjava Bock-ov (2018) zaključak da kultura pojede strategiju za doručak. Google njeguje kulturu transparentnosti informacija, što ponekad ljudima izvan organizacije djeluje kao narušavanje privatnosti. Osnovni razlog zbog kojega Google i dalje ustraje na održavanju takve organizacijske kulture su neizmjeran broj ispravnih odluka upravo zbog transparentnih informacija poduzeća. U konačnici, pristanak na uvjete rada s Googleom je transparentnost informacija, koja je rezultirala odbijanje suradnji koje nisu prihvaćale ovakav način rada. Jasno postavljeni kriteriji, stvaraju niz postupaka koji grade određenu kulturu. Učinkovita strategija brendiranja poslodavca pomaže ugledu poslovanja na različite načine. Osim što pomaže u planiranju stvaranja pozitivnog brenda, poboljšava način na koji potencijalni kandidati gledaju na kulturu poduzeća. Kultura se gradi postepeno, često naizgled spontano, zatim ju se strateški prikazuje u svrhu privlačenja onih najboljih koji će se uklopiti i doprinijeti organizacijskoj kulturi. Kroz brendiranje poslodavca obavještava se kandidate o pogodnostima tvrtke, plasiraju se informacije o društveno odgovornom poslovanju ili uslugama široj zajednici. Pomaže se obavijestiti kandidate o mogućnostima razvoja karijere, obuke i spremnosti na kontinuirano ulaganje u djelatnike. Informacije koje poduzeća šalju trebaju služiti povećanju imidža poduzeća.

Radnici se obično ne žele priključiti poduzeću s lošom reputacijom unatoč povećanju naknade. Moćan brend poslodavca može potaknuti kandidate da se pridruže organizaciji, pozitivan ugled povećava razinu angažmana kandidata. Isto tako, brendiranje poslodavca također je ključ zadržavanja postojećih zaposlenika i smanjena fluktuacije osoblja. Komunikacijom s okolinom o pozitivnom radnom okruženju bilježi se povećanje stope zadržavanja zaposlenika, u konačnici rezultira jakim brendom poduzeća. Brendiranje koje se provodi na efektivan način može smanjiti ukupne troškove zapošljavanja.

Bahtijarević-Šiber (2014) navodi i mnogi drugi autori naglašavaju, pozitivne učinke brendiranja poduzeća. Učinkovita strategija brendiranja poslodavca doprinosi na više razina poslovanja, spomenuto je smanjenje troškova zapošljavanja, sljedeće je povećanje vrijednosti poduzeća. Zadovoljni postojeći zaposlenici mogu djelovati kao ambasadori tvrtke te privući potencijalne kandidate. Onda kada kultura poduzeća govori sama za sebe brendiranje poduzeća štedi na vremenu zapošljavanja i pribavljanja resursa. Veća vrijednost brenda poduzeća znači da zadržava najuspješnije zaposlenike promicanjem ključnih poticaja i kulturnih vrijednosti. Djelatnici se usmjeravaju ka napredovanju i rastu unutar tvrtke. Povećana produktivnost na radnim mjestima pomaže organizaciji postizanju ciljeva i ostvarivanju veće dobiti.

Mnoge organizacije usklađuju vanjska obećanja o zapošljavanju s unutarnjim iskustvom zaposlenika i razvoj marke poslodavca s poduzećem i klijentima brand pojašnjava Mosley (2007). Snaga koncepta brendiranja poduzeća je u tome što nastoji uskladiti unutarnja uvjerenja s vanjskom porukom marke navode Martin, Gollan i Grig (2011).

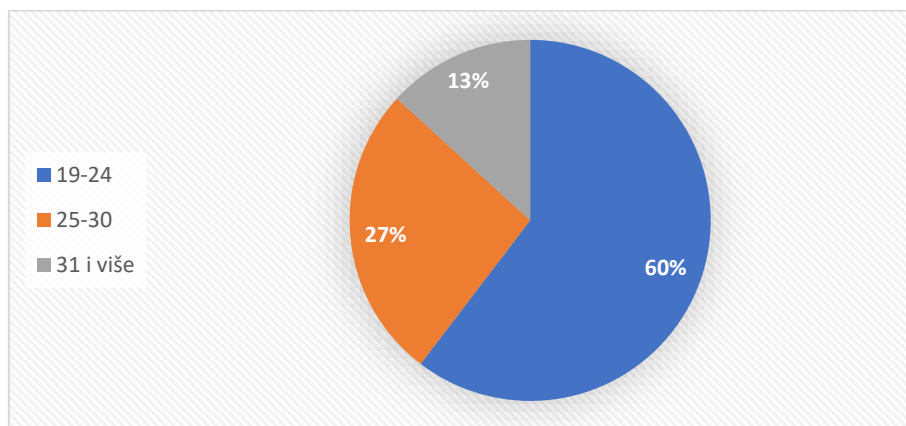
5. Metodologija rada

Kroz rad analizirano je upravljanje ljudskim potencijalima iz perspektive posloprimca i poslodavca. Predmet analize su podaci prikupljeni primarnim istraživanjem, odnosno anketiranjem studenata završnih godina studija, te 6 mikro, malih i srednjih poduzeća. Cilj je komparativnom metodom istraživanja predstaviti razlike i sličnosti u percepciji budućih posloprimaca i odabranog uzorka poduzeća vezano za upravljanje ljudskim potencijalima. Također, cilj je predstaviti stanje u realnom poslovanju u odnosu na teorijsku podlogu i sekundarna istraživanja. U istraživanju percepcije o upravljanju ljudskim potencijalima stavlja se naglasak na privlačenje ljudskih potencijala i brendiranje poslodavca koje predstavljaju značajan dio u radu s ljudskim potencijalima. Postavlja se pitanje koliko je brendiranje poslodavca važno ispitanim malim i srednjim poduzećima?

Prikupljanje podataka provedeno je metodom ankete koja je obuhvatila upitnik kreiran online. Odgovori studenata prikupljeni su anonimno, a ispitanici su studenti diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Studenti koji su željeli sudjelovati u istraživanju dali su odgovore na anketna pitanja. Odgovori poslodavaca pisani su pod imenom poduzeća te se tražio pristanak za spominjanje imena poduzeća uz rezultate istraživanja. Postavljena pitanja priložena su na kraju diplomskog rada. Poduzeća su odabrana iz raznih područja djelatnosti i dijelova Hrvatske. Radi se o mikro, malim i srednjim poduzećima koja su se istaknula suradnjom sa studentima i/ili fakultetima, stoga su izabrani kao kandidati za sudjelovanje u istraživanju. Njihova otvorenost za suradnju pokazuju gostovanja i sudjelovanje na raznim studentskim događajima.

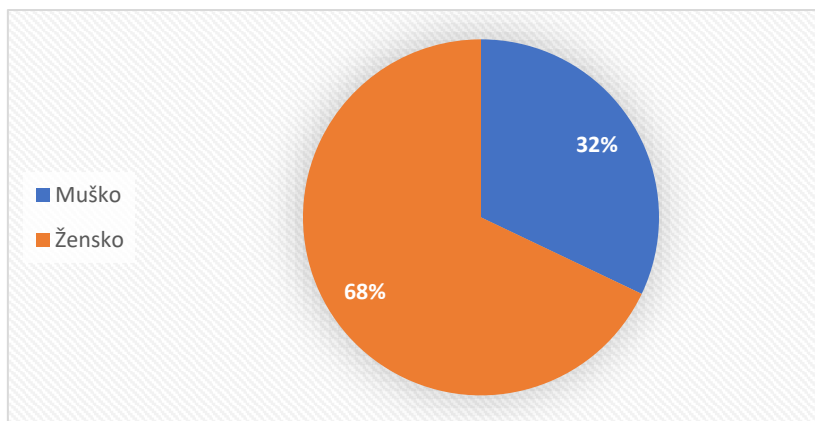
6. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive budućih posloprimaca

Provedena je analiza upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive budućih posloprimaca na temelju provedenog anketiranja prigodnog uzorka studenata završnih godina Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Provedeno istraživanje o izazovima privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavca iz perspektive studenata sastoji se od pitanja vezanih uz očekivanja za buduće zaposlenje. Istraženi su bitni faktori pri odabiru poslodavca, zatim njihova percepcija bitnih faktora prilikom dobivanja posla. Također, studenti su ispitani o načinu istraživanja budućih poslodavaca te koliko je važan dizajn web stranice budućeg i željenog poslodavca. Nadalje, studentima je postavljeno pitanje o važnosti pružanja prilike za napredovanjem, ali i o važnosti promoviranja sustava vrijednosti i kulture za stvaranje pozitivne percepcije o potencijalnom poslodavcu. U nastavku rada prikazuju se rezultati istraživanja za prethodno definirano istraživanje.



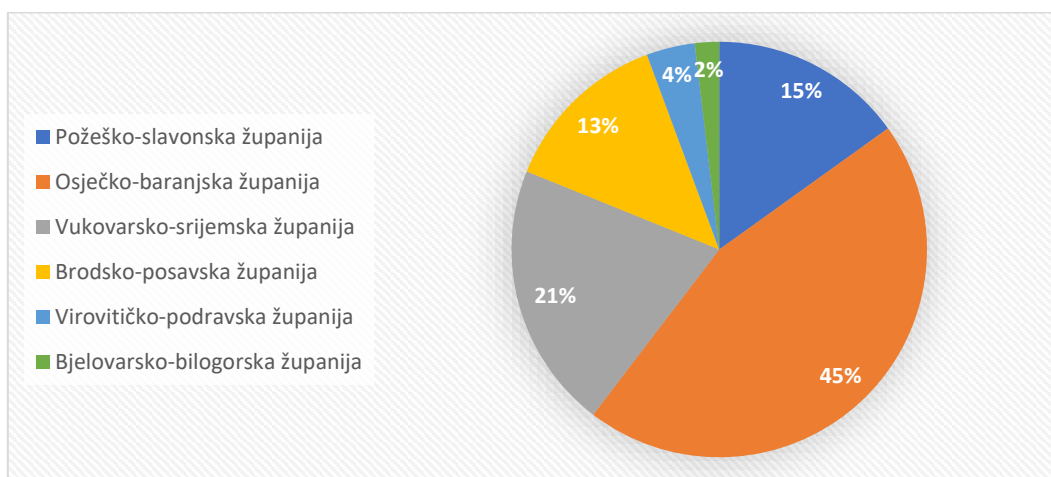
Graf 1. Godine starosti ispitanih studenata; Izvor: izrada autora

Istraživanju je pristupilo ukupno 53 studenta koji su punoljetni i to 60% u dobi od 19-24, 27% u dobi od 25-30 godina, dok je samo 13% starijih od 31 godinu. Riječ je o mlađim studentima Ekonomskog fakulteta u Osijeku diplomske razine studija.



Graf 2. Spol ispitanih studenata; Izvor: izrada autora

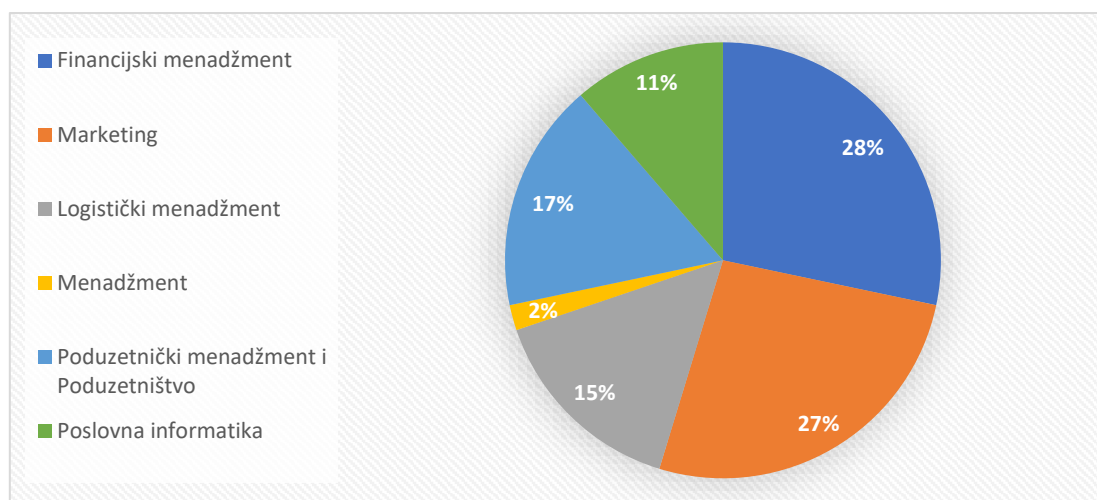
Na grafikonu broj 2 vidljivo je kako je od ukupnog broja ispitanih studenata 68% odnosno 36 ženskih osoba i 32% odnosno 17 muških osoba sudjelovalo u istraživanju.



Graf 3. Županija prebivališta ispitanika; Izvor: izrada autora

Najveći dio, odnosno 45% ispitanika ima prebivalište u Osječko-baranjskoj županiji. Sljedeći najveći broj su studenti s prebivalištem u Vukovarsko-srijemskoj županiji koji nose 21%. Studenti dolaze s područja šest Hrvatskih županija, koji su uglavnom geografski najbliži Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Također, od 53 ispitanih studenata njih 63% pohađaju fakultet izvan grada prebivališta. Svi studenti pohađaju diplomsku razinu studija, ali 88% odgovora dali su studenti druge godine diplomskog studija.



Graf 4. Smjer diplomskog studija koji pohađa ispitani student EFOS-a; Izvor: izrada autora

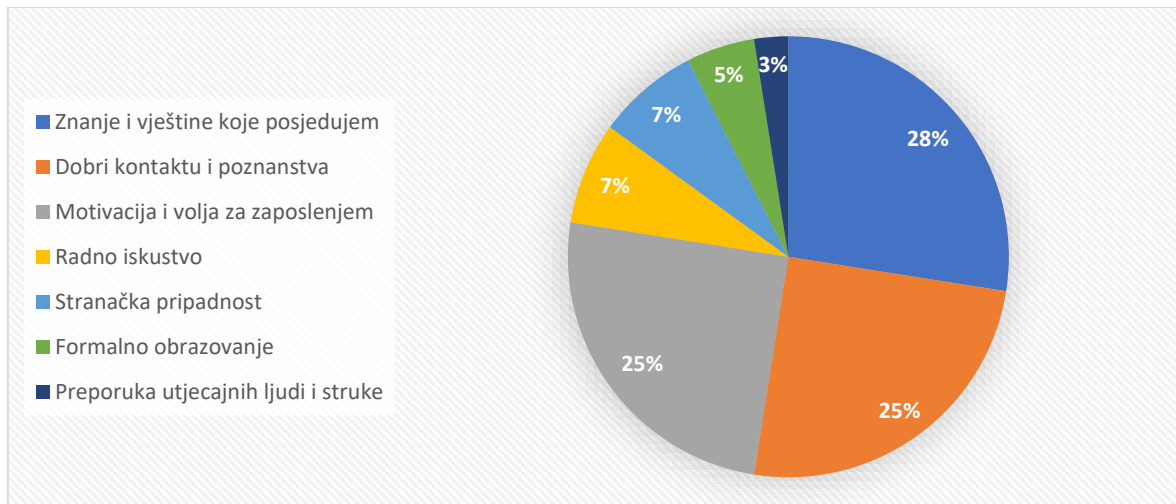
Anketi je pristupilo 27% studenata smjera Financijski menadžment i Marketing, 15% studenata smjera Poduzetnički menadžment i poduzetništvo i Logistički menadžment, 11% studenata smjera Poslovne informatike te 2% studenata smjera Menadžment. Od ukupnog broja studenata 51% njih rade uz obveze na fakultetu, od kojih polovica rade posao vezan uz ekonomska zanimanja.

Od ukupnog broja ispitanih studenata, na pitanje imaju li u planu tražiti posao kroz sljedećih pola godine 40 njih odgovorilo je pozitivno. Dakle, 40 je ispitanih studenata koji imaju u planu tražiti posao kroz sljedećih pola godine ili su trenutno u potrazi za poslom, te su njima postavljena pitanja koja prikupljaju detaljnije informacije o percepciji budućih posloprimaca, a rezultati će se prikazati u nastavku.

Od ukupnog broja ispitanih osoba, 53% budućih posloprimaca se izjasnilo da će posao tražiti u mjestu svog prebivališta, 20% odabrala bi bilo koje urbano središte u RH, a 10% bilo koji dio RH. Tek 12% studenata je spremno otići maksimalno 100 kilometara od trenutnog prebivališta, dok jedna osoba odabire Zagreb, a jedna inozemstvo.

Ispitani budući posloprimci su odgovorili na pitanje: „Što ti je najvažnije na poslu/pri odabiru poslodavca?“ Dvoje studenata odabralo je kao najvažnije sve navedene faktore: visinu plaće, dobre međuljudske odnosi, mogućnost učenja i napredovanja, radno vrijeme, sigurnost posla, priroda posla, fleksibilno radno vrijeme, lokaciju firme, socijalnu odgovornost poslodavca, mentorstvo te imidž poslodavca. Faktor pri odabiru poslodavca kojega je odabralo 28%

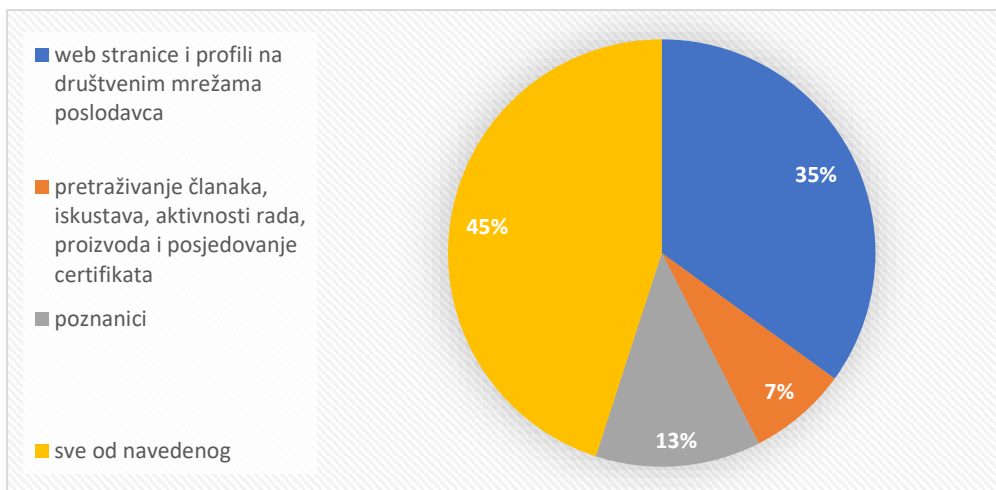
studenta je mogućnost učenja i napredovanja, a iza toga su najbitniji međuljudski odnosi te visina plaće.



Graf 5. Bitni faktori prilikom dobivanja posla prema mišljenju budućih posloprimaca; Izvor: izrada autora

Na prethodno prikazanom grafikonu vidljivo je kako anketirani studenti smatraju da su znanje i vještina (njih 28%), motivacija i volja za zaposlenjem (25%) te dobri kontakti i poznanstva (25%) važni prilikom dobivanja posla.

Na pitanje o izvoru pronalaska posla, anketirani studenti preferiraju online oglase i to njih 48%, a smatraju da su vrlo važna poznanstva i kontakti 28%. Njih 16% imaju namjeru slati otvorene zamolbe za posao, a niti jedan student ne smatra da je volontiranje izvor s kojim će pronaći svoje buduće zaposlenje.



Graf 6. Izvor informiranja o potencijalnom poslodavcu; Izvor: izrada autora

Anketirani studenti potvrđuju važnosti web stranica i profila na društvenim mrežama poslodavca kao jedan od glavnih izvora informiranja o potencijalnom poslodavcu, ali isto tako ne podcjenjuju izvore informacija kao što su članci, iskustva, poznanici, certifikati što je vidljivo na grafikonu 7.

Od ukupnog broja ispitanih studenata, 84% ispitanika se je izjasnilo da će pretraživati web stranicu i profile na društvenim mrežama poslodavca, a 61% smatra da uređena web stranica može stvoriti pozitivnu sliku o potencijalnom poslodavcu za njih. Nešto manju važnost daju aktivnim profilima na društvenim mrežama, ali ipak 55% studenata smatra da aktivni profili na društvenim mrežama mogu biti razlog stvaranja pozitivne percepcije o potencijalnom poslodavcu za njih. Također, ispitanici smatraju mogućnost napredovanja, treninga, obuke i edukacije bitan faktor koji može privući buduće potencijalne posloprimce. Organizirana druženja zaposlenika su poželjna, ali za 40% ispitanika su jako važna. Ispitanicima je važno da poslodavac nudi razvoj karijernog plana prema njihovim kompetencijama i planovima za budućnost. Nadalje, promoviranje sustava vrijednosti i kulture poduzeća 47% ispitanika će biti razlog stvaranja pozitivne percepcije o potencijalom poslodavcu za njih. Također ispitanici jednoglasno odabiru poslodavca s imidžem poželjnog poslodavca u odnosu na nepoznatog poslodavca za kojeg nemaju nikakvu predodžbu.

7. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive poslodavca

Istraživanjem upravljanja ljudskim potencijalima poslodavca prikupljeni su podaci vezani za način provođenja upravljanja ljudskim potencijalima i korištenje brendiranja poslodavca u poslovnoj praksi. Prikupljanje podataka o razmišljanjima poslodavaca provedeno je online anketom, a prikupilo je odgovore od šest mikro, malih i srednjih poduzetnika. Upitnik je podijeljen na dio koji prikuplja osnovne informacije o poduzeću i osobi koja popunjava upitnik, dio vezan za očekivanja budućih posloprimaca, zatim dio vezan za poslovnu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon pitanja vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima pitanja u nastavku su vezana specifično za privlačenje zaposlenika kao dijela upravljanja ljudskim potencijalima na čiju kvalitetu utječe brendiranje poslodavca. Stoga je posljednji dio vezan za brendiranje poslodavca.

Sudionici istraživanja su odabrani kriterijem otvorenosti za suradnju s fakultetom i/ili studentima kroz gostujuća predavanja, sudjelovanje na raznim studentskim događajima i slično. Poduzeća, koja su zaprimila upit za sudjelovanje i pristala na sudjelovanje u istraživanju, su ponudila odgovore od strane vlasnika, direktora ili voditelja odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Imena poduzeća će se isticati onim poduzećima koja su to dozvolila u anketi, a to su sljedeći: CRAS, TEMPO savjetovanje, Escape, Edukos. Preostala dva poduzeća kroz rad će se nazivati poslodavac1 i poslodavac 2. Poduzeća koja su ponudila odgovor su uslužna poduzeća, od kojih jedno obavlja uslužne i proizvodne djelatnosti. Riječ je o djelatnostima vezanim uz tržišne komunikacije, informiranje i savjetovanje poduzetnika, poslovno savjetovanje, reviziju, završne i instalaterske radove u građevinarstvu te edukaciju. Najstarije poduzeće broji 19 godina postojana, a najmlađe 7 godina. Poduzeća broje od 7 do 47 zaposlenika te jedino poduzeće Escape postoji formiran odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, a odjel se sastoji od jedne osobe zadužene za poslove upravljanja ljudskim potencijalima. Dok u ostalim firmama poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima obavlja uprava (vlasnici/direktori), uprava uz vanjske suradnike ili uprava uz voditelja za odnose među zaposlenima .

Poduzeća ističu razne izvore konkurentske prednosti svog poslovanja. Dva poduzeća smatraju da je to inovativnost, jedno kvaliteta usluge dok dva smatraju da su upravo ljudski potencijali izvor konkurentnosti.

7.1. Očekivanja od budućih posloprimaca

Poslodavcima su ponuđene tvrdnje kako bi se saznalo što očekuju prilikom zapošljavanja od budućih kandidata sa završenim diplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem. Tvrdnje se označavaju kao nužne, poželjne ili da nisu nužne za budućeg posloprimca.

Poslodavcu 1 poželjno je da se kandidat informira o poduzeću, da iza sebe ima iskustva rada uz studiranje, ali poželjno je i iskustvo rada vezano uz traženo zanimanje. Također, poželjna je fleksibilnost po pitanju preseljenja zbog posla. Nužna je fleksibilnost po pitanju radnog vremena, želja za učenjem i napredovanjem, interes za ostankom na dulje vremensko razdoblje, rad uz mentorstvo te potencijal za uklapanje u radnu okolinu. Želja za sudjelovanjem u organiziranim druženjima izvan posla nije osobito važna za poslodavca 1.

Poslodavcu 2 nužno je da kandidat ima iskustvo u traženom zanimanju, želju za učenjem i napredovanjem, interes za ostanak na dulji vremenski period, želja za rad uz mentorstvo te potencijal za uklapanje u radnu okolinu. Poželjno je da kandidat pokaže želju za sudjelovanjem u organiziranim druženjima izvan posla te je poželjna informiranost o poduzeću. Nije nužno iskustvo rada uz studiranje niti fleksibilnost vezana uz preseljenje i radno vrijeme.

Poduzeće CRAS kao poželjno navodi informiranost o poduzeću, iskustvo rada uz studiranje, fleksibilnost po pitanju radnog vremena te pokazani interes za ostankom dulje vremensko razdoblje. Nužno je iskustvo vezano za traženo zanimanje, fleksibilnost vezana za preseljenje, želja za učenjem i napredovanjem, interes za rad uz mentorstvo te potencijal za uklapanje u radnu okolinu. Isto tako, nije nužna želja za sudjelovanjem u organiziranim druženjima izvan posla.

TEMPO savjetovanje od kandidata zahtijeva želju za učenjem i napredovanjem, potencijal za uklapanje u radnu okolinu i funkcioniranje međuljudskih odnosa te volju za rad uz mentorstvo. Poželjna je informiranost poduzeća, iskustvo rada vezano uz traženo zanimanje, zatim interes za ostankom na dulje vremensko razdoblje. Ovo poduzeće ne zahtijeva nužno fleksibilnost po pitanju preseljenja i radnog vremena te sudjelovanje u organiziranim druženjima izvan posla.

Escape od kandidata očekuje želju za učenjem i napredovanjem, želju za radom uz mentorstvo te potencijal za uklapanje u radnu okolinu i funkcioniranje međuljudskih odnosa. Nije nužno da je kandidat informiran o poduzeću, iskustvo rada, fleksibilnost vezana uz preseljenje i radno vrijeme. Poželjan je interes za ostankom na dulje vremensko razdoblje te sudjelovanje u organiziranim druženjima izvan posla.

Edukos nužno očekuje želju za učenjem i napredovanjem, fleksibilnost po pitanju radnog vremena, spremnost za rad uz mentorstvo te potencijal za uklapanje kandidata u radnu okolinu. Poželjna je informiranost o poduzeću, iskustvo rada uz studiranje, iskustvo rada u traženom zanimanju, fleksibilnost po pitanju preseljenja zbog posla te želja za sudjelovanjem u organiziranim druženjima izvan posla. Nije nužan pokazani interes za ostankom dulje vremensko razdoblje.

Svi ispitani poslodavci od potencijalnih kandidata očekuju želju za učenjem i napredovanjem, potencijal kandidata da će se uklopiti u radnu okolinu i funkcioniranje međuljudskih odnosa te spremnost na rad uz mentorstvo. Nužnost iskustva stečenog vezano uz traženo zanimanje zahtijevaju dva poslodavca. Fleksibilnost po pitanju radnog vremena nužno zahtijeva jedan poslodavac, dok fleksibilnost vezanu za preseljenje očekuje jedan poslodavac.

Poželjno je da su kandidati informirani o poduzeću kod pet ispitanih poslodavaca. Tri poslodavca izjasnilo se je kako je poželjno da su studenti radili bilo kakav posao uz studiranje. Nužnost iskustva stečenog vezano uz traženo zanimanje zahtijevaju dva poslodavca i jedan se izjašnjava da nije nužno. Jedno ispitano poduzeće se izjasnilo da im je nužno da kandidat ima plan ostati na danom radnom mjestu dulje vremensko razdoblje, a jedno da nije nužno. Dok su tri poduzeća rekla da je poželjno da pokažu interes za ostankom na dulje vremensko razdoblje. Ispitani poduzetnici ne zahtijevaju nužno sudjelovanje u organiziranim druženjima poduzeća, ali ipak bi za dva poduzeća to bilo poželjno.

7.2. Poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Ispitana poduzeća zadužuju različite ljude u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima ispitanih poduzeća obavljaju: uprava, vlasnik, direktor, direktor i voditelj za odnose među zaposlenima, uprava uz vanjske suradnike

te odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Poduzeća su imala zadatak odrediti odrađuju li nikad, ponekad ili uvijek ponuđene aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

Poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima kod poslodavca 1 obavlja uprava uz vanjsku podršku. Poduzeće broji 15 zaposlenika za koje poduzeće smatra da su glavni izvor konkurentnosti njihove usluge. Zajednički su zaduženi za provođenje sljedećih aktivnosti: prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem, privlačenje i pribavljanje kandidata, selekciju, raspoređivanje djelatnika, poticanje na treninge, obuke i/ili edukacije, redovnu komunikaciju sa zaposlenicima, izradu plana razvoja karijere pojedinog zaposlenika, upravljanje odnosima između zaposlenika, upravljanje različitostima, briga za sigurnost i zdravlje, kreiranje organizacijske kulture, nagrađivanje, praćenje i procjenu, organizaciju *team building-a* zatim brendiranje poslodavca. Poslovi uprave uz vanjsku podršku na području upravljanja ljudskim potencijalima su podjednako usmjereni aktivnostima vezanim uz administrativne poslove, postizanje operativnih ciljeva i zastupanja zaposlenika te postizanje strateških ciljeva. Poslodavac 1 smatra kako su aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima zaslužne za stvaranje organizacijske kulture. Također smatra da aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima prvenstveno utječu na individualnu dobrobit svakog zaposlenika i organizacijsku uspješnost.

Poslodavac 2 zapošljava 7 osoba za koje također smatra da su glavni izvor konkurentnosti njihove usluge. Upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća obavlja direktor koji također obavlja sve aktivnosti navedene kod poslodavca 1. Direktor poduzeća 2 jednako usmjerava djelovanje prema aktivnostima vezanim uz administrativne poslove, uz postizanje operativnih ciljeva i zastupanja zaposlenika te uz postizanje strateških ciljeva. Aktivnosti direktora u području upravljanja ljudskim potencijalima značajno utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća, individualnu dobrobit zaposlenika, organizacijsku uspješnost te stvaranje organizacijske kulture.

CRAS zapošljava 47 osoba, a upravljanje ljudskim potencijalima obavlja uprava. Uprava je redovito zadužena za prepoznavanje potreba za zapošljavanjem, privlačenje i pribavljanje kandidata, selekciju, poticanje na treninge, obuke i/ili edukacije, upravljanje različitostima, brigu za sigurnost i zdravlje, kreiranje organizacijske kulture, nagrađivanje, praćenje i procjenu, organizaciju *team building-a* te brendiranje poslodavca. Samo povremeno uprava obavlja

raspoređivanje djelatnika, redovnu komunikaciju s ljudskim resursima, izradu plana razvoja karijera te upravljanje odnosima između zaposlenika. Direktor svoje poslove upravljanja ljudskim potencijalima najmanje usmjerava administrativnim poslovima, a najviše postizanju strateškim ciljevima. CRAS smatra da aktivnosti utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća, individualnu dobrobit zaposlenika, organizacijsku uspješnost te stvaranje organizacijske kulture. Ali isto tako smatraju da postoji prostor za poboljšanje djelovanja na navedenim područjima.

TEMPO savjetovanje zapošljava 5 zaposlenika, a poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima obavlja vlasnik poduzeća. Aktivnosti koje uvijek obuhvaća rad vlasnika na području upravljanja ljudskim potencijalima su prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem, privlačenje i pribavljanje kandidata, selekcija, raspoređivanje djelatnika, poticanje na treninge, obuke i/ili edukacije, redovnu komunikaciju s ljudskim resursima, upravljanje različitošću, briga za sigurnost i zdravlje zaposlenika, nagrađivanje, praćenje i procjenu te brendiranje poslodavca. Ponekad vlasnik obavlja aktivnosti izrade plana razvoja karijere zaposlenika, upravljanje odnosima između zaposlenika te organizacije *team building-a*. Vlasnik poduzeća poslove upravljanja ljudskim potencijalima najčešće usmjerava aktivnostima vezanim uz strateške ciljeve, dok je manji obujam posla vezan za administrativne poslove i poslove vezane uz ostvarivanje operativnih ciljeva i zastupanja zaposlenika. Aktivnosti također značajno utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća, organizacijsku uspješnost te stvaranje organizacijske kulture. Također se aktivnostima utječe i na individualnu dobrobit zaposlenika, ali u ovim aktivnostima je otvoren prostor za povećanje i poboljšanje navedenog utjecaja.

Escape broji 42 zaposlenika, čijim potencijalima upravlja osoba zaposlena u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima. Od ispitanih poduzeća jedini odjel za upravljanje ljudskim potencijalima uvijek ima zadatak obavljati sljedeće aktivnosti: selekciju, pronalazak i poticanje na treninge, obuku i/ili edukaciju, upravljanje odnosima između zaposlenika, briga za sigurnost i zdravlje, organizacija druženja za zaposlenike. Ponekad obavlja i sljedeće aktivnosti: prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem, privlačenje i pribavljanje kandidata, raspoređivanje djelatnika, redovne komunikacije s ljudskim potencijalima, izrade plana razvoja karijere pojedinog zaposlenika i menadžera, upravljanje različitošću, kreiranje organizacijske kulture, nagrađivanje, praćenje i procjenu te brendiranje poslodavca. Nadalje, ispitani odjel upravljanja ljudskim potencijalima smatra da su aktivnosti prvenstveno usmjerene na postizanje

zadovoljstva i dobrobiti svakog zaposlenika. Aktivnosti su jednako usmjerene na administrativne, operativne i strateške ciljeve, ali uočen je prostor za povećanje utjecaja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima prema navedenim područjima. Rad odjela ima prostor za poboljšanje utjecaja na organizacijsku uspješnost i stvaranje organizacijske kulture. Aktivnosti odjela djelomično utječu i na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća. Rad ispitanog odjela za upravljanje ljudskim potencijalima usredotočen je na održavanje odnosa poduzeća sa zaposlenicima i njihovu radnu učinkovitost. Poslove odjela obavlja jedna osoba kojoj bi bilo potrebno pridružiti tim ukoliko bi se ostale aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala obavljale unutar odjela.

Edukos zapošljava 10 osoba, a upravljanje ljudskim potencijalima ovog poduzeća obavljaju direktor i voditelj za odnose među zaposlenima. Njihovo zaduženje je uvijek prepoznavati potrebu za zapošljavanjem, privlačiti i pribavljati kandidate zatim redovno komunicirati s ljudskim resursima. Ponekad odrađuju selekciju, raspoređivanje djelatnika, poticanje treninga, obuka i/ili edukacija, kreiranje organizacijske kulture, nagrađivanje, praćenje i procjenu, organizaciju *team building-a* te brendiranje poslodavca. Aktivnosti su najviše usmjerene prema postizanju strateških ciljeva, manje prema postizanju operativnih ciljeva i zastupanju zaposlenika te najmanje prema aktivnostima vezani uz administrativne poslove. Smatraju da su aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima najviše zaslužne za stvaranje organizacijske kulture. Također utječu na organizacijsku uspješnost, individualnu dobrobit zaposlenika te kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća gdje je vidljiv prostor za povećanje spomenutog utjecaja.

Osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima ispitanih poslodavaca uvijek imaju zadatak prepoznavanja potrebe za zapošljavanjem, privlačenjem i pribavljanjem kandidata, selekcije kandidata, pronalazak i poticanje na treninge, obuku i/ili edukaciju, upravljanje različitostima, kreiranje organizacijske kulture, nagrađivanje, praćenje i procjenu, brendiranje poslodavca. Jedno poduzeće je označilo da ponekad odrađuju navedene aktivnosti, a ostali uvijek: raspoređivanje djelatnika, organizacija treninga, obuke i/ili edukacije, redovna komunikacija s ljudskim resursima, organizacija druženja djelatnika. Izradu plana razvoja karijere pojedinog zaposlenika i upravljanje odnosima između zaposlenika dvije osobe zadužene za upravljanje ljudskim resursima obavljaju ponekad, a tri osobe uvijek.

Ispitana poduzeća prilikom upravljanja ljudskim potencijalima najviše se usmjeravaju aktivnostima vezanim uz strateške ciljeve. Nešto manje se usmjeravaju na aktivnosti vezane uz operativne ciljeve i zastupanje zaposlenika, a najmanje se usmjerava aktivnostima vezanim uz administrativne poslove. Dva poslodavca smatraju da aktivnosti značajno utječu na individualnu dobrobit svakog zaposlenika, organizacijsku uspješnost i stvaranje organizacijske kulture, a ostali pokazuju veći ili manji prostor za povećanje utjecaja. Dva poduzeća smatraju da aktivnosti u velikoj mjeri utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela.

7.2.1. Izazovi privlačenja zaposlenika

Privlačenje zaposlenika obavljaju osobe zadužene za poslove upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima. Ispitani odjel ponekad privlači i pribavlja kandidate. Odgovorne osobe bi u pravilu trebale prepoznati kada je došlo do proširenja obujma posla koji će zahtijevati potrebu za zapošljavanjem. Ispitana poduzeća najčešće zapošljavaju upravo prilikom proširenja obujma posla. Čest slučaj u praksi je iznenadna i hitna potreba za zapošljavanjem. Ovakvi slučajevi potiču sve ispitane poduzetnike na ubrzavanje procesa zapošljavanja. Pet poduzeća izjasnilo se je da si daju dodatno vrijeme za pronalazak odgovarajućeg kandidata, dok će jedno poduzeće ipak dati prednost hitnom zapošljavanju. Polovica poduzeća smatra da je prioritet popuniti radno mjesto te da se svaki posao može naučiti, dok polovica ne određuje ovaj faktor kao prioritet. Sva poduzeća ne zapošljavaju nikoga ukoliko niti jedan kandidat ne zadovoljava kriterije.

Poslodavac 1 najčešće pronalazi potencijalne kandidate putem online oglasa. Broj prijavljenih kandidata na određeno radno mjesto uglavnom je dovoljan, a dovoljan je i broj kompetentnih kandidata. Znanje, motivacija i volja kandidata najviše ih mogu potaknuti na donošenje odluke o zapošljavanju osobe.

Poslodavac 2 potencijalne kandidate najčešće pronalazi poznanstvima i kontaktima. Također imaju dovoljan broj prijavljenih i kompetentnih kandidata za određeno radno mjesto. Motivacija i volja za zaposlenjem potaknula bi poslodavca da odabere određenog zaposlenika.

CRAS najčešće pronalazi kandidate u krugu poznanika i kontakata, ali broj prijavljenih i kompetentnih kandidata je premalen. Motivacija i volja za zaposlenjem je i ovom poslodavcu najveći poticaj za zaposlenje osobe.

TEMPO savjetovanje svoje potencijalne kandidate pronalaze putem online oglasa. Online oglasi rezultiraju prevelikim brojem prijavljenih, a dovoljnim brojem kompetentnih kandidata. Prilikom odabira novog zaposlenika najvažniji su im znanje i vještine koje posjeduju.

Escape pronalazi potencijalne kandidate u bazi otvorenih zamolbi za posao. Prijavljenih kandidata je dovoljno, ali je premali broj kompetentnih kandidata. Motivacija i volja za zaposlenjem također su najveći poticaj za zapošljavanja određene osobe.

Edukos najčešće pronalazi potencijalne kandidate putem poznanstava i kontakata. Broj prijavljenih i kompetentnih kandidata je premali. S obzirom na važnost kompetentnosti predavača, na odabir novog zaposlenika najviše ih mogu potaknuti preporuke utjecajnih ljudi i struke.

Ispitana poduzeća svoje potencijalne kandidate pronalaze putem otvorenih prijava, online oglasa, poznanstava i kontakata. Najveći broj, odnosno 3 ispitana poduzeća potencijalne kandidate najčešće pronalaze putem poznanstava i kontakata. Broj prijavljenih kandidata za određeno radno mjesto uglavnom je dovoljan kod tri ispitana poduzetnika. Premali broj prijava imaju dva poduzetnika, a jedan ima prevelik broj prijavljenih. Broj kompetentnih kandidata koji se prijavljuju za određena radna mjesta je premali u tri poduzeća, a dovoljan u tri poduzeća.

Četiri poduzeća izjasnila su se kako ih na odabir zaposlenika najviše može potaknuti njegova motivacija i volja za zaposlenjem, a jedan poduzetnik je uz motivaciju i volju dodao znanje. Dok je jedan poduzetnik naglasio da su mu najvažniji znanje i vještine koje posjeduje. Niti jedno poduzeće ne stavlja kao presudno, formalno obrazovanje, poznanstva, stranačku pripadnost te radno iskustvo, prilikom odabira novog zaposlenika. Sva ispitana poduzeća prilikom privlačenja potencijalnih kandidata ističu što im je najbitnije kod zaposlenika.

7.2.2. Izazovi brendiranja poslodavaca

Svaki poslodavac, svjesno ili ne, strateški planirano ili ne, ima stvoren imidž kojega gradi na temelju cjelokupnog djelovanja na svim područjima poslovanja. Poslodavcima je korisno preispitati što i na koji način komuniciraju vezano za stvaranje branda poslodavca. Ispitanicima su dane na odabir prednosti koje smatraju da privlače željene buduće posloprimce. Tri poduzeća smatraju da je njihova prednost mogućnost učenja i napredovanja. Ostala poduzeća ponudila su različite odgovore: mentorstvo, dobri međuljudski odnosi, imidž.

Poslodavac 1 ima dovoljan broj prijavljenih i kompetentnih kandidata te zapošljavaju najčešće početnike tako da smatraju da je njihova najveća prednost mogućnost učenja i napredovanja, koja privlači željene buduće posloprimce. Prilikom privlačenja kandidata ističu ključna očekivanja, profili na društvenim mrežama i web stranica ostavljaju dojam kao poželjnog poslodavca, transparentne su informacije o načinu upravljanja ljudskim potencijalima, promoviraju se sustavi vrijednosti i kultura poduzeća te se ističe glavni izvor konkurentnosti u odnosu na druge poslodavce. Poduzeće ne koristi brendiranje poslodavca u svakodnevnom poslovanju niti povezuje upravljanje ljudskim potencijalima s marketinškim aktivnostima i aktivnostima odnosa s javnošću, navedena područja ukazuju prostor za napredak.

Poslodavac 2 nema problem s brojem prijavljenih i kompetentnih kandidata. Kao najveću prednost koja privlači željene buduće posloprimce u njihovo poduzeće su dobri međuljudski odnosi. Ističu ključna očekivanja i glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce prilikom privlačenja kandidata. Transparentne su informacije o načinu upravljanja ljudskim potencijalima, promoviraju sustave vrijednosti i kulturu poduzeća, a smatraju da društvene mreže i web stranica poduzeća ostavljaju dojam poželjnog poslodavca. Upravljanje ljudskim potencijalima spajaju s marketinškim aktivnostima i aktivnostima odnosa s javnošću, ali brendiranje poslodavca nije pojam koji se često upotrebljava unutar poduzeća.

CRAS ima premalen broj prijave, prilikom privlačenja kandidata ističu ključna očekivanja, smatraju da profili na društvenim mrežama i web stranica ostavljaju dojam poželjnog poslodavca, promoviraju sustave vrijednosti i kulturu poduzeća te ističu glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce. Ovo poduzeće ne upotrebljava pojam brendiranje poslodavca u poslovanju te informacije o načinu upravljanja ljudskim potencijalima

nisu transparentne. Brendiranje poslodavca i transparentnost informacija o načinu upravljanja ljudskim potencijalima su područja koja pokazuju prostor za napredak.

TEMPO savjetovanje je poduzeće koje ima prevelik broj prijavljenih kandidata i dovoljan broj kompetentnih kandidata, iako navode kako u poslovanju ne koriste pojam brendiranje poslodavca. Brendiranje poslodavca provodi vlasnik zadužen za obavljanje poslova ULJP-ma. Ne misle kako njihovi profili na društvenim mrežama i web stranica ostavljaju dojam kao poželjnog poslodavca niti transparentno prikazuju način upravljanja ljudskim potencijalima. Navedeno poduzeće prilikom privlačenja kandidata ističu ključna očekivanja i glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce te promoviraju sustave vrijednosti i kulturu poduzeća.

Edukos bilježi premalen broj prijavljenih i kompetentnih kandidata. Smatraju da željene posloprimce najviše privlači imidž poduzeća. Prilikom privlačenja kandidata ističu ključna očekivanja, koriste pojam brendiranja poslodavca, smatraju da profili društvenih mreža i web stranica ostavljaju dojam poželjnog poslodavca, promoviraju sustave vrijednosti i kulturu poduzeća te ističu glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce. Prema poslovnoj teoriji upravljanja ljudskim potencijalima navedene aktivnosti bi trebale privući velik broj prijavljenih i kompetentnih kandidata.

Escape dobije dovoljan broj prijavljenih kandidata, ali premalen broj kompetentnih kandidata. Također navode kako prilikom privlačenja kandidata ističu ključna očekivanja i glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce te promoviraju sustave vrijednosti i kulturu poduzeća. Prostor za napredak je uvođenje brendiranja poslodavca, poboljšanje profila na društvenim mrežama i web stranici te transparentni prikaz informacija o načinu upravljanja ljudskim potencijalima.

Sva ispitana poduzeća ističu ključna očekivanja prilikom privlačenja ljudskih potencijala, promoviraju vrijednosti i kulturu poduzeća, ističu vlastiti izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce. Četiri poduzeća smatraju da njihove web stranice i profili na društvenim mrežama ostavljaju dojam poželjnog poslodavca, dok dva poduzeća ne misle da je stanje takvo. Nadalje, dva poduzeća transparentno prikazuju informacije o načinu upravljanja ljudskim potencijalima, ostatak nema navedenu transparentnost. Upravljanje ljudskim

potencijalima spaja se s marketinškim aktivnostima i aktivnostima odnosa s javnošću u četiri ispitana poduzeća. Pet od šest poduzeća kaže da se pojam brendiranja poslodavca ne upotrebljava često tijekom svakodnevnog poslovanja, a provode ga u četiri poduzeća.

Poduzeća su ponudila razne odgovore na pitanje: „Znate li zašto su Vaši zaposlenici izabrali baš Vaše poduzeće?“ Odgovori su sljedeći:

- fleksibilnost radnog vremena i održiva ravnoteža privatnog i poslovnog života,
- reputacija i osobno iskustvo konzumacije ponuđenih usluga,
- mogućnost učenja i napredovanja,
- redovni prihodi,
- organiziran posao,
- stimulacije,
- edukacije,
- lokacija,
- osjećaj zadovoljstva radom u poduzeću,
- dinamično okruženje.

Prema viđenju poslodavaca zaposlenici se zadržavaju u poduzećima zbog korektnih međuljudskih odnosa i ugodne radne okoline, zadovoljstva na radnom mjestu, postizanja zajedničkih ciljeva, zadovoljenih očekivanja zaposlenika, inovativnog i dinamičnog radnog mjesta te zadovoljavajuće kompenzacije za rad.

8. Zaključak

Budući posloprimci, odnosno sadašnji studenti Ekonomskog fakulteta u Osijeku na diplomskoj razini koji trenutno traže ili će u nadolazećih pola godine tražiti posao, njih polovica ima u planu tražiti posao u mjestu svog prebivališta. S druge strane, poslodavcima uglavnom nije nužna fleksibilnost po pitanju preseljenja zbog posla. Manji broj ispitanih studenata spreman je na preseljenje u bilo koji dio Hrvatske. Ispitanim studentima je najvažniji faktor prilikom odabira poslodavca mogućnost učenja i napredovanja, zatim dobri međuljudski odnosi te visina plaće. Poduzeća očekuju od kandidata pokazanu želju za učenjem i napredovanjem. Prilikom procjene kandidata odlučujući faktor može biti dojam o tome kako će se kandidat uklopiti u radnu okolinu te im je važna spremnost rada uz mentorstvo. Studenti smatraju da su poslodavcima prilikom dobivanja posla najvažnije njihova znanja i vještine te podjednako motivacija i kontakti odnosno poznanstva. Poslodavci smatraju da im je najvažnija motivacija i volja za zaposlenjem te znanje. Poduzećima je poželjna informiranost kandidata o poslodavcu, a potencijalni posloprimci skloni su istraživanju potencijalnog poslodavca. Web stranice i profili na društvenim mrežama znatno utječu na stvaranje percepcije o potencijalnom poslodavcu. Ispitani studenti uvijek odabiru poslodavca koji je prepoznatljiv po imidžu poželjnog poslodavca. S druge strane, pojam brendiranje poslodavca se često upotrebljava u jednom od šest ispitanih poduzeća. Ispitani potencijalni budući poslodavci i budući poslodavci većinom imaju usklađena očekivanja i kriterije.

Poslovnu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima ispitanih mikro, malih i srednjih poduzeća provode uprava, vlasnik, direktor, direktor i voditelj za odnose među zaposlenima, uprava uz vanjske suradnike te odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ispitanih poduzeća obuhvaćaju veliku većinu preporuka iz stručnih knjiga. Područja gdje je vidljiv prostor za poboljšanje su povećanje utjecaja na kvalitetu suradnje drugih odjela, individualnu dobrobit zaposlenika, organizacijsku uspješnost i stvaranje organizacijske kulture. Mikro, mala i srednja poduzeća provode jednostavniji oblik upravljanja ljudskim potencijalima u odnosu na dane primjere velikih poduzeća, što je sukladno brojem ljudskih potencijala kojim se upravlja.

Ispitana poduzeća su uglavnom zadovoljna brojem prijavljenih kandidata. Promatrana mikro, mala i srednja poduzeća koje se bore s izazovom premalih prijavljenih i kompetentnih kandidata

bi trebala uložiti napore u provođenje aktivnosti u kojima je vidljiv prostor za napredak. To su brendiranje poslodavca i transparentnost informacija o načinu upravljanja ljudskim potencijalima. Daljnji rast i razvoj podrazumijeva nova zapošljavanja koja bi od tri ispitana poduzeća zahtijevala unaprjeđenje privlačenja kompetentnih kandidata upravo na području brendiranja poslodavca i transparentnosti informacija. Ukoliko poduzeća planiraju rast i razvoj nužna su ulaganja u formiranje odjela zaduženog za upravljanje ljudskim potencijalima.

Literatura

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bock, L. (2018) Poslovna pravila! Zagreb: Mate.
3. Collins, J. (2001) Od dobrog do izvrsnog. Zagreb: Binoza press.
4. Kotler P., Keller K. (2009) Marketing Management. Hoboken, New Jersey: Pearson Prentice Hall
5. Noe, Hollwnbeck, Gehart, Wright (2006) Human Resource Management. Academic Internet Pub Incorporated.
6. Požega, Ž. (2012) Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet.
7. Rosling, H. (2020) Faktologija. Zagreb: V:B:Z.
8. Rupčić, N. (2018) Suvremeni menadžment. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Online literatura:

1. Alpeza, M., Delić, A, Has, M., Koprivnjak, T., Juric Mezulić, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020. Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Raspoloživo na: [Izvjescje-2020-HR-web.pdf \(cepor.hr\)](#). (pristupljeno: 15. lipnja 2022.)
2. Ambler, T., Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3) doi:10.1057/bm.1996.42 Raspoloživo na: <https://plnb.hr/b7c> (pristupljeno: 1. srpnja 2022.)
3. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5):501-517 (doi:10.1108/13620430410550754) Raspoloživo na: <https://plnb.hr/vlf> (pristupljeno: 20. lipnja 2022.)
4. Bobek, I (2014) Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Raspoloživo na: <https://plnb.hr/cdn> (pristupljeno: 21. rujna 2022.)

5. Martin, G., Gollan, P.J. and Grigg, K. (2011) Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17). pp. 3618-3637. (doi:10.1080/09585192.2011.560880) Dostupno na: <http://eprints.gla.ac.uk/43527> (pristupljeno: 20. lipnja 2022.)
6. Mazalović, I. (2020) Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru tvrtke DignetSoftware. Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:482397> (pristupljeno: 2. rujna 2022.)
7. Mosley, R. (2007) Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management* 15(2):123-13 (doi:10.1057/palgrave.bm.2550124) Dostupno na: <https://plnb.hr/6gp> (pristupljeno: 21. lipnja 2022.)
8. Mostarac, V., Knežević, D. & Budimir, I. (2020) ODNOS UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU I KOMPENZACIJSKOG MENADŽMENTA U VELIKIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10 (1), 147-162, doi:10.38190/ope.10.1.11. Raspoloživo na: <https://hrcaak.srce.hr/239706> (pristupljeno: 28. lipnja 2022)
9. Kucherov, D., Zavyalova, E. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36(1):86-104, doi: 10.1108/03090591211192647 Raspoloživo na: <https://plnb.hr/cx9> (pristupljeno: 20. lipnja 2022.)
10. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022) Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom? Zagreb, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva Raspoloživo na: GEM2 zbornik 2021.indd (cepor.hr). (pristupljeno: 15. lipnja 2022)

Popis slika

- Slika 1. Nove uloge menadžera ljudskih potencijala; Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014:22)..... 7
Slika 2. Harvardski model ULJP-a; Izvor: Bahtijarević-Šiber (2014:23)..... 8

Popis grafikona

- Graf 1. Godine starosti ispitanih studenata; Izvor: izrada autora 21
Graf 2. Spol ispitanih studenata; Izvor: izrada autora 22
Graf 3. Županija prebivališta ispitanika; Izvor: izrada autora 22
Graf 4. Smjer diplomskog studija koji pohađa ispitanik student EFOS-a; Izvor: izrada autora 23
Graf 5. Bitni faktori prilikom dobivanja posla prema mišljenju budućih posloprimaca; Izvor: izrada autora 24
Graf 6. Izvor informiranja o potencijalnom poslodavcu; Izvor: izrada autora..... 25

Prilozi (upitnik)

Kako razmišljaju budući posloprimci?

Rješavanje ankete zahtijeva minutu tvog vremena.

Provodim istraživanje o izazovima privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavca iz perspektive nas, studenata završnih godina studija. Studentica sam Ekonomskog fakulteta u Osijeku diplomskog studija Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo završne godine.

Vaši odgovori su anonimni, a rezultati će biti temelj za analizu diplomskog rada na temu Izazova privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavca.

*Obavezno

1. Godine starosti *

Označite samo jedan oval.

- 0-18
- 19-24
- 25-30
- 31 i više

2. Spol *

Označite samo jedan oval.

- Žensko
- Muško

3. Županija prebivališta *

Označite samo jedan oval.

- Osječko-baranjska županija
- Vukovarsko-srijemska županija
- Virovitičko-podravska županija
- Brodsko-posavska županija
- Požeško-slavonska županija
- Sisačko-moslavačka županija
- Bjelovarsko-bilogorska županija
- Koprivničko-križevačka županija
- Zagrebačka županija
- Grad Zagreb
- Krapinsko-zagorska županija
- Varaždinska županija
- Međimurska županija
- Karlovačka županija
- Primorsko-goranska županija
- Istarska županija
- Ličko-senjska županija
- Zadarska županija
- Šibensko-kninska županija
- Splitsko-dalmatinska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija

4. Pohađaš li fakultet izvan grada prebivališta? *

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

5. Koji fakultet pohađaš? *

Označite samo jedan oval.

EFOS

Ostalo: _____

6. Koji smjer pohađaš? *

Označite samo jedan oval.

Menadžment

Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Financijski menadžment

Logistički menadžment

Poslovna informatika

Marketing

Ostalo: _____

7. Koju godinu studija pohađaš? *

Označite samo jedan oval.

prva godina diplomskog studija

druga godina diplomskog studija

8. Jesi li zaposlen/zaposlena uz pohađanje fakulteta? *

Označite samo jedan oval.

Da

Ne *Prijeđite na pitanje broj 10*



9. Je li vrsta posla kojega radiš vezana uz trenutno formalno obrazovanje?

Označite samo jedan oval.

Da

Ne



10. Odaberite odgovor koji vrijedi za Vas: *

Označite samo jedan oval.

- trenutno sam u potrazi za poslom
- u planu mi je tražiti posao u sljedećih pola godine
- nemam u planu tražiti posao u sljedećih pola godine



11. Moje buduće radno mjesto bi volio/voljela da bude? *

Označite samo jedan oval.

- u mjestu mog prebivališta
- maksimalno 100km udaljeno od mog prebivališta
- u bilo kojem urbanom središtu RH
- u bilo kojem dijelu RH
- izvan RH
- Ostalo: _____

12. Što ti je najvažnije na poslu/pri odabiru poslodavca? *

Označite samo jedan oval.

- Visina plaće
- Dobri međuljudski odnosi
- Mogućnost učenja i napredovanja
- Radno vrijeme
- Sigurnost posla
- Priroda/sadržaj posla
- Fleksibilno radno vrijeme/mjesto
- Lokacija firme
- Socijalna odgovornost poslodavca
- Mentorstvo
- Imidž/reputacija poslodavca
- Ostalo: _____

13. Što misliš da je najvažnije prilikom dobivanja posla? *

Označite samo jedan oval.

- Formalno obrazovanje
- Preporuka utjecajnih ljudi i struke
- Dobri kontakti i poznanstva
- Radno iskustvo
- Znanje i vještine koje posjedujem
- Stranačka pripadnost
- Motivacija i volja za zaposlenjem
- Ostalo: _____

14. Izvor pronalaska posla? *

Označite samo jedan oval.

- Online oglasi
- HZZ - Burza rada
- Poznanstva i kontakti
- Volontiranje
- Otvorene zamolbe za posao
- Ostalo: _____

15. Izvor informiranja o potencijalnom poslodavcu? *

Označite samo jedan oval.

- web stranice i profili na društvenim mrežama poslodavca
- pretraživanje članaka, iskustava, aktivnosti rada, proizvoda i posjedovanje certifikata
- poznanici
- sve od navedenog
- Ostalo: _____

16. Prilikom pronalaska posla pretraživat ću web stranicu i profile na društvenim mrežama poslodavca. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

17. Ukoliko potencijalni poslodavac ima uređenu web stranicu to može biti razlog stvaranja pozitivne slike o njemu kao potencijalnog poslodavca za mene. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

18. Ukoliko poslodavac vodi aktivne profile na društvenim mrežama to može biti razlog stvaranja pozitivne percepcije o potencijalnom poslodavcu za mene. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

19. Važno mi je da poslodavac nudi mogućnost napredovanja. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

20. Važno mi je da poslodavac nudi mogućnosti treninga, obuka i edukacija. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

21. Važno mi je da poslodavac organizira druženje zaposlenika (team building). *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

22. Važno mi je da poslodavac nudi razvoj karijernog plana prema mojim kompetencijama i planovima. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

23. Ukoliko poslodavac promovira sustav vrijednosti i kulturu poduzeća to može biti razlog stvaranja pozitivne percepcije o potencijalom poslodavcu za mene. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

24. Ukoliko poslodavac na svojim web sjedištima nije predstavio svoj način rada s ljudskim potencijalima to može probuditi sumnju da se na tom radnom mjestu neću osjećati dobro. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

25. Ukoliko poslodavac često objavljuje oglas za jedno radno mjesto vjerojatno je problem u poslodavcu. *

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
ne slažem se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slažem se

26. Odabirete između dva poduzeća za sličnu radnu poziciju uz istu mjesečnu neto plaću kojeg poslodavca odabirete? *

Označite samo jedan oval.

- poslodavca za kojega niste ranije čuli i nemate predodžbu o imidžu poslodavca
 poslodavca za kojega ste ranije čuli i ima imidž kao poželjan poslodavac

27. Kolika je tvoja željena mjesečna neto plaća u prvoj godini zaposlenja? *

Označite samo jedan oval.

- do 650€
 650€ - 1000€
 1000€ - 1500€
 iznad 1500€

28. Koja je tvoja željena mjesečna neto plaća nakon prve godine zaposlenja? *

Označite samo jedan oval.

- do 650€
 650€ - 1000€
 1000€ - 1500€
 iznad 1500€

Hvala na sudjelovanju u istraživanju.

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci

Kako razmišljaju poslodavci?

Poštovani,

upitnik ima za cilj prikupiti informacije o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima za mikro, male i srednje poduzetnike.

Ranije je provedeno istraživanje o tome kako razmišljaju budući posloprimci kako bi se u konačnici komparativnom analizom ustanovile razlike. Prikupljeni podaci bit će korišteni u istraživačkom dijelu diplomskog rada na temu: "Izazovi privlačenja ljudskih potencijala i brendiranja poslodavaca". Istraživački dio obuhvaća ranije navedenu usporedbu te analizu važnosti upravljanja ljudskim potencijalima za mikro, mala i srednja poduzeća.

Rješavanje zahtijeva desetak minuta Vašeg vremena.

Prije nego predate odgovore bit će Vam ponuđeno da označite želite li da ime poduzeća ostane anonimno.

*Obavezno

1. Naziv poduzeća *

2. Godina osnivanja poduzeća *

3. Županija sjedišta *

Označite samo jedan oval.

- Osječko-baranjska županija
- Vukovarsko-srijemska županija
- Virovitičko-podravska županija
- Brodsko-posavska županija
- Požeško-slavonska županija
- Sisačko-moslavačka županija
- Bjelovarsko-bilogorska županija
- Koprivničko-križevačka županija
- Zagrebačka županija
- Grad Zagreb
- Krapinsko-zagorska županija
- Varaždinska županija
- Međimurska županija
- Karlovačka županija
- Primorsko-goranska županija
- Istarska županija
- Ličko-senjska županija
- Zadarska županija
- Šibensko-kninska županija
- Splitsko-dalmatinska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija

4. Poduzeće je: *

Označite samo jedan oval.

uslužno

proizvodno

uslužno i proizvodno

5. Koliko je zaposlenih u poduzeću? *

6. Koja je primarna djelatnost poduzeća? *

7. Koja je vaša funkcija u poduzeću? *

Označite samo jedan oval.

vlasnica/vlasnik

Ostalo: _____

8. Koje sve poslovne funkcije postoje u poduzeću? *

9. Što je glavni izvor konkurentnosti Vašeg dobra ili usluge? *

Označite samo jedan oval.

kvaliteta dobra ili usluge

inovativnost

upravljačka struktura

ljudski potencijali

suradnici

Ostalo: _____

Očekivanja od
budućih
posloprimaca?

Slijedi kratki dio koji će pružiti uvid o tome što poslodavci očekuju
prilikom zapošljavanja od budućih kandidata sa završenim studijem.

10. Kod kandidata je poželjno sljedeće: *

Označite samo jedan oval po retku.

	nužno	poželjno	nije nužno
Informiranost o našem poduzeću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad uz studiranje neovisno o djelatnosti i vrsti posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskustvo vezano uz fakultet, odnosno traženo zanimanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost po pitanju preseljenja zbog posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost po pitanju radnog vremena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želja za učenjem i napredovanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da dobijemo dojam da će se uklopiti u radnu okolinu i funkcioniranje međuljudskih odnosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokazani interes za ostankom na dulje vremensko razdoblje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da je osoba voljna raditi uz mentorstvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želja za sudjelovanjem u organiziranim druženjima izvan posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poslovna funkcija
upravljanja ljudskim
potencijalima

Sljedeća pitanja imaju za cilj ustanoviti važnost odjela
upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.

11. Tko obavlja poslove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću? *
- Ukoliko za Vas ne vrijedi niti jedan od ponuđenih odgovora, sami ponudite odgovor.

Označite samo jedan oval.

- odjel za upravljanje ljudskim potencijalima
- vlasnik *Prijedite na pitanje broj 15*
- Ostalo: _____

12. Koliko članova broji ovaj odjel? *

13. U nastavku su navedene aktivnosti, a odgovor označavate prema aktivnostima koje nikada, ponekad ili uvijek provodi Vaš odjel upravljanja ljudskim potencijalima.

*

Označite samo jedan oval po retku.

	nikada	ponekad	uvijek
Prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privlačenje i pribavljanje kandidata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selekcija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspoređivanje djelatnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronalazak i poticanje na treninge, obuku i/ili edukacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija treninga, obuke i/ili edukacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redovna komunikacija s ljudskim resursima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izrada plana razvoja karijere pojedinog zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izrada plana razvoja karijere pojedinog menadžera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje odnosima između zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje različitostću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga za sigurnost i zdravlje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreiranje organizacijske kulture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nagrađivanje

Praćenje i procjenu

**Organizacija team
building-a**

Brendiranje poslodavca

14. U nastavku su ponuđene tvrdnje, a odgovor označavate ocjenom na skali od 1 do 5 prema onom što vrijedi za Vaš odjel upravljanja ljudskim potencijalima. *

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Poslovi su usmjereni aktivnostima vezanih uz administrativne poslove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovi su usmjereni aktivnostima vezanih uz operativne ciljeve i zastupanje zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovni su usmjereni aktivnostima vezanih uz strateške ciljeve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti ovog odjela utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti ovog odjela utječu na individualnu dobrobit svakog zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti ovog odjela utječu na organizacijsku uspješnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti ovog odjela zaslužne su za stvaranje organizacijske kulture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prijeđite na pitanje broj 17

Upravljanje
ljudskim
potencijalima

Nepostojanje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ne isključuje postojanje potrebe za upravljanjem ljudskim potencijalima.

15. U nastavku su navedene aktivnosti, a odgovor označavate prema aktivnostima koje nikada, ponekad ili uvijek provodi osoba/osobe zadužena/zadužene za upravljanja ljudskim potencijalima.

*

Označite samo jedan oval po retku.

	nikada	ponekad	uvijek
Prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privlačenje i pribavljanje kandidata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selekcija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspoređivanje djelatnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronalazak i poticanje na treninge, obuku i/ili edukacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija treninga, obuke i/ili edukacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redovna komunikacija s ljudskim resursima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izrada plana razvoja karijere pojedinog zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje odnosima između zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje različitostću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga za sigurnost i zdravlje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreiranje organizacijske kulture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrađivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praćenje i procjenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizacija team building-a

Brendiranje poslodavca

16. U nastavku su ponuđene tvrdnje. Odgovor označavate ocjenom na skali od 1 do 5 * prema tome u kojoj mjeri tvrdnja vrijedi za osobu/osobe zaduženu/zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima.

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Poslovi su usmjereni aktivnostima vezanih uz administrativne poslove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovi su usmjereni aktivnostima vezanih uz operativne ciljeve i zastupanje zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovi su usmjereni aktivnostima vezanih uz strateške ciljeve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti utječu na kvalitetu suradnje drugih odjela poduzeća.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti utječu na individualnu dobrobit svakog zaposlenika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti utječu na organizacijsku uspješnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti su zaslužne za stvaranje organizacijske kulture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Privlačenje zaposlenika

17. Koji je najčešći razlog potrebe zapošljavanja? *

Označite samo jedan oval.

- proširenje obujma posla
- povećanje kvalitete i inovativnosti proizvoda/usluga
- odlazak djelatnika
- Ostalo: _____

18. Najčešći kanali za pronalazak potencijalnih kandidata? *

Označite samo jedan oval.

- Online oglasi
- HZZ - Burza rada
- Poznanstva i kontakti
- Otvorene zamolbe za posao
- Ostalo: _____

19. U slučaju iznenadne i hitne potrebe za zapošljavanjem: *

Označite samo jedan oval po retku.

	slažem se	ne slažem se
ubrzavamo proces zapošljavanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prioritet je popunjavanje radnog mjesta, svaki posao se može naučiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dajemo si vremena za pronalazak odgovarajućeg kandidata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ukoliko niti jedan kandidat ne zadovoljava kriterije odlučujemo se ne zaposliti nikoga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Broj prijavljenih kandidata za određeno radno mjesto uglavnom je: *

Označite samo jedan oval.

- dovoljan.
- prevelik.
- premal.

21. Broj kompetentnih kandidata za određeno radno mjesto uglavnom je: *

Označite samo jedan oval.

- dovoljan.
- prevelik.
- premal.

22. Što Vas najviše može potaknuti na odabir novog zaposlenika? *

Označite samo jedan oval.

- formalno obrazovanje
- preporuka utjecajnih ljudi i struke
- poznanstva
- radno iskustvo
- znanje i vještine koje posjeduju
- stranačka pripadnost
- motivacija i volja za zaposlenjem
- Ostalo: _____

23. Prilikom privlačenja potencijalnih kandidata ističemo odgovor na prethodno pitanje.

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

Brendiranje poslodavca

Cilj je provjeriti važnost brendiranja poslodavca u poduzeću.

24. Što mislite da je Vaša najveća prednost koja privlači željene buduće posloprimce? *

Označite samo jedan oval.

- visina plaće
- dobri međuljudski odnosi
- mogućnost učenja i napredovanja
- radno vrijeme
- sigurnost posla
- priroda/sadržaj posla
- fleksibilno radno vrijeme/mjesto
- lokacija poduzeća
- socijalna odgovornost
- mentorstvo
- imidž/reputacija
- Ostalo: _____

25. U nastavku označite slažete li se ili sa tvrdnjama. *

Označite samo jedan oval po retku.

	slažem se	ne slažem se
Prilikom privlačenja kandidata ističemo ključna očekivanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U našem poduzeću je brendiranje poslodavca (employer branding) pojam kojega često upotrebljavamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naši profili na društvenim mrežama ostavljaju dojam poželjnog poslodavca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naša web stranica ostavlja dojam kao poželjnog poslodavca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije o načinu upravljanja ljudskim potencijalima transparentno su prikazane.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoviramo sustave vrijednosti i kulturu poduzeća.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upravljanje ljudskim potencijalima spajamo s marketinškim aktivnostima i aktivnostima odnosa s javnošću.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ističemo naš glavni izvor konkurentske prednosti u odnosu na druge poslodavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Znaete li zašto su vaši zaposlenici izabrali baš Vaše poduzeće? *

27. Zašto su Vaši zaposlenici još uvijek dio Vašeg tima? *

28. Prihvaćam da se odgovori koriste u pisanju diplomskog rada. *

Označite samo jedan oval.

Da

Ne

29. Prihvaćam da se prilikom analize odgovora spominje ime poduzeća. *

Označite samo jedan oval.

Da

Ne

Hvala Vam na sudjelovanju u istraživanju.

Ukoliko ste zainteresirani zatražite rezultate istraživanja na ovu temu provedenog među studentima završnih godina studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku koji imaju u planu tražiti posao u nadolazećem periodu (sljedećih pola godine).

30. Želim dobiti uvid u rezultate istraživanja provedenog sa studentima?

Označite samo jedan oval.

Da

Ne

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci