

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ema Krištić

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA: PRIMJER PODUZEĆA
DAB KNJIGOVODSTVO**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ema Krištić

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA: PRIMJER PODUZEĆA
DAB KNJIGOVODSTVO**

Završni rad

Kolegij: Poduzetnički menadžment

JMBAG: 0010237063

e-mail: emakristic9@gmail.com

Mentor: doc.dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Ema Krišić

**SPECIFICS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: EXAMPLE OF
COMPANY DAB KNJIGOVODSTVO**

Final paper

Osijek, 2024.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM
REPOZITORIJIMA 1 ISTOVJETNOSTI DIGITALNE 1 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 vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ema Krišćić

JMBAG: 0010237063 OIB: 75071931186

e-mail za kontakt: emakristic9@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij

Naslov rada: Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima: primjer poduzeća Dab knjigovodstvo

Mentor/mentorica rada: doc.dr.sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku, 15. 09. 2024. godine

Potpis Ema Krišćić

Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima: primjer poduzeća Dab knjigovodstvo

Sažetak

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) čine većinski dio gospodarstva u Hrvatskoj, ali i u svijetu. Zapošljavaju značajan udio radne snage i generiraju veliki profit. Iako su MPS-ovi značajni za gospodarstvo, suočavaju se s brojnim izazovima i problemima, najčešće vezanih uz pristupe financiranju. Tako i upravljanje ljudskim resursima u ovim poduzećima predstavlja izazov.

Ovaj rad istražuje ključne aspekte upravljanja ljudskim resursima, s posebnim naglaskom na mala i srednja poduzeća. Ističe se značaj ljudskih resursa, kao najvažnijeg resursa u svakom poduzeću, objašnjavajući zašto je ljudski kapital ključan za uspjeh svakog poduzeća. Rad se dotiče procesa pribavljanja zaposlenika, kao i metode selekcije. Posebna je pažnja posvećena motivaciji zaposlenika, te kako materijalno i nematerijalno stimuliranje utječe na istu. Motivacija je ključna za angažiranost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. U radu su navedene različite vrste menadžera ljudskih resursa i razni stilovi upravljanja zaposlenicima. U tom dijelu rada je objašnjeno kako različiti stilovi upravljanja mogu utjecati na radnu atmosferu i odnos menadžera i njegovih zaposlenika. Na kraju, empirijski dio rada se usredotočuje na konkretan primjer malog poduzeća Dab knjigovodstvo, od svega 7 zaposlenika. Istražena je organizacijska struktura poduzeća, metode pribavljanja kadrova i strategije motivacije zaposlenika, kako bi se stekao uvid u stvarnu praksu upravljanja zaposlenicima u malom poduzeću, te razumjeli izazovi i metode koje se primjenjuju u svakodnevnom radu.

Ključne riječi: mala i srednja poduzeća (MSP), upravljanje ljudskim resursima, motivacija, selekcija

Specifics of human resource management in small and medium-sized enterprises: example of company Dab knjigovodstvo

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) make up the majority of the economy in Croatia, but also in the world. They employ a significant proportion of the workforce and generate large profits. Although MPS are important for the economy, they face numerous challenges and problems, most often related to access to financing. The management of human resources in these companies is a challenge.

This paper explores the key aspects of human resource management, with a special emphasis on small and medium-sized enterprises. The importance of human resources, as the most important resource in every company, is emphasized, explaining why human capital is crucial for the success of every company. The paper touches on the process of acquiring employees, as well as the different methods in selection. Special attention is paid to employee motivation, and how material and non-material stimulation affects it. Motivation is key to employee engagement, productivity and satisfaction. Different types of human resources managers and different styles of managing employees are listed in the paper. In that part of the paper, it was explained how different management styles can affect the working atmosphere and the relationship between the manager and his employees. In the end, the empirical part of the paper focuses on a concrete example of a small company called Dab knjigovodstvo, with only 7 employees. The organizational structure of the company, recruitment methods and employee motivation strategies were investigated, in order to gain insight into the actual practice of managing employees in a small company, and to understand the challenges and methods that are applied in daily work.

Keywords: Small, and medium-sized enterprises (SMEs), human resource management (HRM), motivation, recruitment

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
3. Mala i srednja poduzeća.....	3
3.1 Specifičnosti malih i srednjih poduzeća.....	4
3.2. Važnost malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo	4
4. Upravljanje ljudskim resursima	6
4.1. Pribavljanje ljudskih resursa	7
4.1.1. Selekcija zaposlenika.....	9
4.2. Motivacija zaposlenika.....	10
4.2.1. Materijalno stimuliranje	11
4.2.2. Nematerijalno stimuliranje	12
4.3. Menadžment ljudskih resursa.....	13
4.3.1. Vrste menadžera ljudskih resursa	14
4.3.2. Stilovi upravljanja zaposlenicima.....	15
5. Upravljanje ljudskim resursima na primjeru malog poduzeća	18
5.1. O poduzeću Dab knjigovodstvo	18
5.2. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Dab knjigovodstvo.....	19
5.2.1. Organizacijska struktura poduzeća	20
5.2.2. Pribavljanje kadrova u Dab knjigovodstvu	22
5.2.3. Motivacija zaposlenika u Dab knjigovodstvu	23
6. Zaključak.....	25
Literatura.....	26
Popis slika	30
Popis tablica	31

1. Uvod

Mikro, mala i srednja poduzeća, kako navodi CEPOR (2021), predstavljaju veliki udjel u Hrvatskoj ekonomiji sa gotovo tri četvrtine svih zaposlenih u poduzećima u Republici Hrvatskoj u 2020. godini. Podaci CEPOR-a (2021) prikazuju kako je u 2020. godini, udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom prihodu Republike Hrvatske, kao i u ukupnom izvozu iznosio više od 50%. Ova poduzeća često se suočavaju s jedinstvenim izazovima u upravljanju ljudskim resursima, uključujući ograničene resurse, potrebu za brзом prilagodbom tehnološkim inovacijama i konkurenciju za talente na tržištu rada.

Istraživanje upravljanja ljudskim resursima u MSP-ovima nije samo akademski interes, već i praktična potreba za pronalaženjem efikasnih strategija koje će omogućiti ovim poduzećima da optimiziraju svoje resurse, povećaju produktivnost te zadrže konkurentnost na tržištu. Ovaj rad istražuje ključne aspekte HR praksi u MSP-ovima, fokusirajući se na važnost pribavljanja, selekcije, obuke, motivacije te zadržavanja talentiranih zaposlenika. Nadalje, analizirat će se uloga tehnoloških inovacija u transformaciji HR procesa te izazovi s kojima se MSP-ovi suočavaju.

Ovaj istraživački rad nastoji čitatelju dati uvid u korisne metode motivacije zaposlenika koje će osigurati dugoročno zadovoljstvo zaposlenika, zašto je to bitno za poduzeće i kakvu povezanost ima s prihodima, rashodima, te u konačnici profitom poduzeća.

2. Metodologija rada

Metodologija ovog istraživanja obuhvaća analizu literature i empirijsko istraživanje provedeno kroz kvalitativnu metodu dubinskog intervjua, kako bi se dublje razumjela specifičnost upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima (MSP) u Hrvatskoj. Ovaj pristup omogućuje integraciju teorijskog znanja s praktičnim primjerima i analizom trenutnih trendova u praksi.

Prvi korak metodologije obuhvaća sustavnu analizu relevantne literature iz područja HR upravljanja u MSP-ovima. Pregledom znanstvenih članaka, knjiga, izvještaja i drugih izvora literature identificiraju se ključni koncepti, teorije i empirijski nalazi koji su važni za razumijevanje teme.

Drugi korak istraživanja uključuje detaljnu analizu studije slučaja na primjeru poduzeća Dab knjigovodstvo, s ciljem istraživanja konkretnih praksi upravljanja ljudskim resursima. Korištenjem kvalitativne metode, ovaj rad pruža dublji uvid u specifične izazove, strategije i rezultate koje to poduzeće postiže u upravljanju svojim zaposlenicima. Studija slučaja, kao istraživačka metoda, predstavlja dubinsko proučavanje jedne organizacije, individue, procesa, okolnosti itd. Posebno je korisna u analizi specifičnih organizacijskih praksi, a najčešće upotrebljava kvalitativne tehnike (Pavić, Šundalić, 2021). Treći korak metodologije obuhvaća provođenje empirijskog istraživanja kroz provedbu intervjua s prokuristom malog poduzeća Dab knjigovodstvo. Na temelju tog intervjua izrađena je studija slučaja koja pruža dublji uvid u specifične prakse i izazove u upravljanju ljudskim resursima unutar poduzeća. Cilj je prikupiti primarne podatke o trenutnim praksama, percepcijama i izazovima u upravljanju ljudskim resursima. Empirijski dio rada u fokus stavlja odabrano malo poduzeće gdje se kroz kvalitativno istraživanje doznaje kako malo poduzeće upravlja ljudskim resursima.

3. Mala i srednja poduzeća

Mikro, mala i srednja poduzeća igraju ključnu ulogu u gospodarstvu, ne samo u Hrvatskoj, nego i u svijetu. Oni čine većinu poslovnih subjekata u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju i imaju značajan utjecaj na kreativnost ekonomskog napretka i mogućnosti zapošljavanja. Konkretno unutar Hrvatske, ova poduzeća ključna su za otvaranje radnih mjesta i održavanje regionalne gospodarske ravnoteže. Mikro, mala i srednja poduzeća predstavljaju veliki udjel u Hrvatskoj ekonomiji sa gotovo tri četvrtine (72,1%) svih zaposlenih u poduzećima u Republici Hrvatskoj u 2020. godini. Od toga, 27,3% radnika je zaposleno u mikro poduzećima. Podaci iz 2021. prikazuju kako je u 2020. godini, udio mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom prihodu Republike Hrvatske iznosio 58%, te kako je ukupan udio malih i srednjih poduzeća u ukupnom izvozu 53% (CEPOR, 2021).

Iako generiraju ekonomski rast i razvoj, mala i srednja poduzeća nailaze na brojne prepreke, a jedna od najvećih prepreka je pronalazak izvora financiranja. Taj je problem učestao kod mnogih zemalja EU (Ploh, 2017). Istraživanje Europske središnje banke pokazuje da se problemi sa pristupom financiranju nalaze na drugom mjestu na listi poslovnih problema malih i srednjih poduzeća, dok je najveći problem pronalazak kupca. Osim užeg izbora financiranja, kamatne stope za mala i srednja poduzeća su veće (Učkar i Grgić, 2015). Istraživanja OECD-a pokazuju da se mala i srednja poduzeća često bore s nedostatkom kapitala za unapređenje poslovne prakse i integraciju tehnoloških inovacija. Ova nestašica može spriječiti njihovu konkurentnost u odnosu na veća poduzeća (OECD 2021).

U području upravljanja ljudskim resursima mala i srednja poduzeća često se suočavaju s izazovima u privlačenju i njegovanju talentiranih pojedinaca. Strategija za zapošljavanje i osposobljavanje zaposlenika, motivacija i zadržavanje ključni su za mala i srednja poduzeća u postizanju poslovne održivosti i stjecanju konkurentne prednosti u sektoru (Dessler, 2015).

Mala i srednja poduzeća značajno doprinose lokalnom gospodarstvu jačajući lokalnu zajednicu, stvarajući prilike za zapošljavanje i unapređujući ekonomsku stabilnost u regiji. Štoviše, njihovi učinci nadilaze financijski aspekt, potičući društveno jedinstvo i održiv napredak (J. Storey, 2016; European Commission, 2020).

3.1 Specifičnosti malih i srednjih poduzeća

Mikro mala i srednja poduzeća vitalna su za globalno gospodarstvo, ali nailaze na različite prepreke zbog svojih resursa i strukture. Također suočavaju se i s izazovima kada pokušavaju dobiti dovoljnu financijsku potporu. Studije Europske komisije pokazuju da mala i srednja poduzeća imaju manje mogućnosti za osiguranje bankovnih kredita i drugih vrsta financiranja u usporedbi s većim poduzećima (Europska komisija, 2020).

Poduzeća ove veličine imaju i potrebu za brзом prilagodbom tehnološkim inovacijama kako bi uspješno konkurirali na tržištu. Korištenje umjetne inteligencije (AI), Interneta stvari (IoT) i blockchain tehnologije može značajno poboljšati operativne postupke malih i srednjih poduzeća (MSP), rezultirajući većom učinkovitošću i smanjenjem troškova. Tehnološki napredak omogućuje MSP-ovima da se natječu na globalnoj razini i šire svoje poslovanje izvan lokalnog tržišta. Na primjer, AI može pomoći u optimizaciji poslovnih procesa, dok IoT omogućuje praćenje inventara uživo (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Ove tehnologije osnažuju MSP-ove za prilagodbu i inovaciju u svom poslovanju. Međutim, zakoni i pravila značajno utječu na mala i srednja poduzeća. MSP-ovi se suočavaju s izazovima ispunjavanja različitih pravnih standarda, kao što su lokalni ekološki propisi, što može povećati operativne troškove i utjecati na njihov pristup tržištu (Kamarinou et al., 2017).

3.2. Važnost malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP-ovi) igraju ključnu ulogu u gospodarstvu širom svijeta, ne samo kao generatori radnih mjesta već i kao pokretači inovacija i održivog razvoja. Prema Europskoj komisiji, MSP-ovi čine okosnicu ekonomije Europske unije, zapošljavajući više od 66 milijuna ljudi i pridonoseći više od 50% bruto dodane vrijednosti u privatnom sektoru (Europska Komisija, 2020).

Jedan od ključnih aspekata njihove važnosti je regionalni utjecaj. MSP-ovi su često temeljni elementi lokalnih ekonomija, podržavajući razvoj zajednica kroz stvaranje radnih mjesta i poticanje poduzetničke aktivnosti. Prema istraživanju UN-a, MSP-ovi doprinose socijalnoj

koheziji i održivom razvoju kroz aktivno sudjelovanje u lokalnim inicijativama i poticanju društveno odgovornih praksi (United Nations, 2020).

Osim toga, MSP-ovi su pokretači inovacija. Prema OECD-u (2020), MSP-ovi često djeluju kao laboratoriji za eksperimentiranje s novim tehnologijama i poslovnim modelima zbog njihove sposobnosti brzog prilagođavanja promjenama na tržištu. Primjerice, mnoga MSP-ovi su vođeni digitalnom transformacijom kako bi poboljšali svoje poslovne procese i proizvode, što ih čini konkurentnijima na globalnoj razini (OECD, 2020).

Izazovi s kojima se MSP-ovi suočavaju također su značajni. Mala i srednja poduzeća suočavaju se s brojnim izazovima koji mogu utjecati na njihovu sposobnost da se natječu i uspješno posluju. Među glavnim preprekama su ograničen pristup financijskim resursima, složena administrativna regulativa, te snažna konkurencija velikih korporacija. Ovi izazovi često otežavaju MSP-ovima da ostvare svoje ciljeve i održavaju konkurentsku prednost. Prema Svjetskoj banci, poboljšanje pristupa financijskim sredstvima i podrška inovacijama ključni su za jačanje njihove konkurentnosti i održivost na dugoročnoj razini (World Bank, 2020).

MSP-ovi nisu samo ključni za lokalna gospodarstva već i za globalno tržište. Njihova uloga u zapošljavanju, inovacijama i održivom razvoju čini ih vitalnim čimbenikom ekonomske stabilnosti i rasta širom svijeta.

4. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća proces zapošljavanja, obuke, procjene i nagrađivanja zaposlenika. Također uključuje brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, kao i neka pitanja pravednosti (Dessler, 2015).

Ljudski resursi se smatraju vrlo korisnima jer u sebi sadrže znanje, a znanje je jedina komponenta koja raste kako se koristi. Znanje nije opipljivo, niti je materijalni proizvod, a očituje se u formi informacija. Znanje postaje sve važniji pokretač moderne ekonomije (Vujić, 2004). Zbog toga upravo ljudski resursi mogu biti najsnažniji alat poduzeća. Treba ih znati pravilno odabrati i zadržati.

Upravljanje ljudskim resursima dijelom je posao svakog menadžera. Bilo da je voditelj najniže razine, regionalni menadžer, viši rukovoditelj ili predsjednik tvrtke. Cilj svih navedenih menadžera je postići rezultate uz pomoć ljudskog resursa. Da bi se rezultati postigli bitno je da menadžeri imaju znanja o konceptima i tehnikama upravljanja ljudskim resursima (Dessler, 2015). Razumijevanje i učinkovito upravljanje ljudskim resursima nisu odgovornost vezana samo uz stručnjake u tom području, već je od velike važnosti za uspjeh svih menadžera, od najnižih do najviših razina.

Mala poduzeća u privatnom vlasništvu obično nemaju izdvojeni odjel za ljudske resurse. Poslove u vezi s ljudskim resursima u malim poduzećima obično obavlja menadžer, odnosno sam vlasnik, u srednjim ekspert, a u velikim tim stručnjaka i menadžeri svih razina (Vujić, 2004). Nedostatak posebnog odjela za ljudske resurse ne smije predstavljati problem za mala poduzeća, odnosno ne smije dovesti do neadekvatne pažnje prema potrebama zaposlenika. Zaposlenicima bi se trebala pridavati velika posvećenost, radili oni u malom, ili u velikom poduzeću.

Vujić (2004) navodi kako sve veći broj manjih poduzeća koristi usluge vanjskih suradnika koje mogu biti pomoć pri procesu zapošljavanja, pružanje stručnih znanja te upravljanje operativnim kadrovskim poslovima. Korištenje njihovih usluga je opravdano iz više razloga. Vlasnici nisu obvezni ulagati u kupnju opreme ili zapošljavati stalne kadrovske djelatnike jer to čini vanjski suradnik. Premda zapošljavanje stalnog kadrovske stručnjaka donosi brojne prednosti, troškovi plaća za takve stručnjake mogu biti financijski teret za malo poduzeće (Vujić, 2004).

Iz navedenog proizlazi da će zaposlenici u službi ljudskih resursa malih i srednjih poduzeća morati biti osposobljeni za obavljanje različitih poslova i zadataka. To podrazumijeva posjedovanje više odgovarajućih znanja i vještina od strane jedne osobe. Kako malo poduzeće bude raslo i prelazilo u srednje poduzeće, bit će potrebno da se kadrovske funkcije postupno prenose s menadžera ili vlasnika na druge zaposlenike, unutar ili izvan poduzeća. Specijalisti za ljudske resurse se zapošljavaju tek u poduzećima s preko 100 zaposlenih, a odjel za ljudske resurse se ustrojava najčešće onda kada broj zaposlenih prelazi 250 (Vujić, 2004).

Globalizacija tržišta i komunikacija, zasnovane na novim tehnologijama, posve mijenjaju sustav upravljanja ljudskim resursima (Vujić, 2004). Globalni trendovi poput digitalne transformacije značajno su utjecali na menadžerske prakse. Primjena softvera za upravljanje ljudskim kapitalom (HRMS) i platformi za e-učenje omogućila je HR odjelima da efikasnije upravljaju podacima o zaposlenicima i pruže personalizirane programe obuke (Gartner, 2021). Izazovi koje je donijela pandemija COVID-19 dodatno su istaknuli važnost HR-a u podržavanju fleksibilnog radnog okruženja i brige o mentalnom zdravlju zaposlenika. Mnoge organizacije su prilagodile svoje politike i prakse kako bi podržale rad na daljinu i očuvali angažman i produktivnost svojih timova (Deloitte, 2021).

Ključni aspekti upravljanja ljudskim resursima uključuju provođenje analizu radnih mjesta, planiranje kadrovskih potreba i stjecanje ljudskih resursa, selekciju, obuku novih zaposlenika, upravljanje sustavom plaća i naknada, određivanje povoljnosti za zaposlenike i dr. (Dessler, 2015).

4.1. Pribavljanje ljudskih resursa

Pribavljanje ljudskih resursa kontinuirani je proces postizanja i održavanja pozitivnog branda i imidža poduzeća. Cilj je da što veći broj ljudi, kako zaposlenih tako i nezaposlenih, onih koji rade unutar poduzeća koje provodi selekciju, ili van njega, želi raditi u tom poduzeću. U konačnici rezultat koji se traži je da se u procesu selekcije pristigne što veći broj molbi zainteresiranih kandidata kako bi proces selekcije bio što uspješni (Požega, 2012). Pribavljanje ljudskih resursa zadatak je kojem se treba posvetiti i u kojeg se ulažu veliki resursi (novac, vrijeme, stručnjaci i sl.) Prvi korak u tom procesu je izgradnja jakog imidža poduzeća kao poželjnog poslodavca. Jak imidž

poduzeća može neutralizirati negativan imidž industrije ili djelatnosti u kojoj poduzeće posluje (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Iznimno je važan zadatak unutarnje pribavljanje, odnosno pribavljanje ljudskih resursa unutar poduzeća. Prema Bahtijarević-Šiber (2014), baze podataka o vještinama i kompetencijama zaposlenika omogućuju brzo prepoznavanje pojedinaca koji posjeduju potrebna znanja, vještine i ambicije za profesionalni razvoj i napredovanje.

Za takvo se pribavljanje koriste uobičajene metode, uključujući oglašavanje slobodnih radnih mjesta unutar organizacije, nuđenje tih pozicija zaposlenicima s odgovarajućim kvalifikacijama, te preporuke od strane menadžera i od strane zaposlenika (Požega, 2012). Organizacije se danas sve češće koriste postojećim zaposlenicima kao važnim sudionicima i izvorima pribavljanja. Preporuke zaposlenika smatraju se jednim od najvažnijih načina pribavljanja i identificiranja najboljih izvršitelja. (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Vanjski izvori pribavljanja ljudskih resursa su oglašavanje, pošta, izravne prijave, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije te ostali izvori pribavljanja. Ostali izvori pribavljanja mogu uključivati stručnu praksu, najčešće preko ljeta za učenike srednjih škola, a tijekom cijele godine za studente, stručne skupove i konferencije (Požega, 2012).

Pored toga, digitalizacija i tehnološki napredak sve više utječu na procese pribavljanja ljudskih resursa. Implementacija softverskih alata za upravljanje regrutacijom omogućuje organizacijama učinkovitije praćenje kandidata, analizu podataka i automatizaciju rutinskih zadataka (Gartner, 2021). Prednosti elektroničkog pribavljanja su, između ostalog, kraće vrijeme pribavljanja, niži troškovi, brzo povezivanje poslova i tražitelja posla, automatizirana predselekcija, veća raznolikost kandidata i talenata, mogućnost nalaženja jedinstvenih talenata (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Pribavljanje ljudskih resursa usko je vezano uz proces selekcije i predstavlja preduvjet kvalitetnoj selekciji, koja će, ukoliko se provodi sustavno, temeljito, ispravno i pošteno, moći iz većeg broja potencijalnih kandidata osigurati višu kvalitetu izabranih kandidata za posao (Požega, 2012).

4.1.1. Selekcija zaposlenika

Proces selekcije zaposlenika od ključne je važnosti za mala i srednja poduzeća. Pronalaženje pravih ljudi s odgovarajućim vještinama, stavovima i kulturnim identitetom može značajno utjecati na uspjeh poduzeća (Armstrong, 2014). Međutim, mala i srednja poduzeća često imaju ograničene resurse za selekciju u usporedbi s većim organizacijama (Boxall, Purcell, 2016). Stoga je važno pažljivo procijeniti povrat ulaganja u selekcijske procese; troškovi i vrijeme utrošeni moraju biti opravdani potencijalnim doprinosom novog zaposlenika (Breaugh, Starke, 2000).

Selekcija dugoročno utječe na dobit, troškove i profit poduzeća. Kada se u procesu selekcije odabere pravi kandidat, smanjuje se broj mogućih problema unutar poduzeća, kao i potreba za kontrolom zaposlenika. U slučaju pogrešne selekcije, u poduzeću može doći do novih problema, otkaza i nove selekcije, a troškovi se mogu povećati (Požega, 2012). Iz ovih razloga mala poduzeća moraju biti posebno oprezna pri odabiru najboljih kandidata. Njihovi resursi su ograničeni, a česti otkazi i nove selekcije ih mogu skupo koštati.

Korisno pomagalo za pravilnu selekciju zaposlenika je portfolio ljudskih resursa. Utvrdi li se trenutno i željeno stanje, dobit će se slika stvari na koje obratiti pažnju pri idućoj selekciji (Pintarić, 2010). Brojne su metode i tehnike selekcije na raspolaganju poduzećima, odnosno osobama koje provode postupak selekcije. Metode selekcije se dijele na konvencionalne (uobičajene) i nekonvencionalne metode koje su manje uobičajene (Požega, 2012).

Požega (2012) izdvaja konvencionalne metode selekcije, poput prijave na natječaj, životopisa, preporuka bivših poslodavaca, psiholoških testova, testova sposobnosti, ličnosti i znanja. Od nekonvencionalnih izdvaja poligrafsko ispitivanje, testove poštenja, testove na upotrebu droga, grafologiju i astrologiju.

U malim poduzećima, proces selekcije obično je manje formalan i fleksibilniji. Vlasnici ili menadžeri često sami provode intervju i donose odluke o zapošljavanju na temelju svojih dojmova i procjena kandidata (Swanepoel et al., 2016). U procesu selekcije posebno se promatraju karakteristike ličnosti koje se mogu mijenjati (Požega, 2012). Manja poduzeća također mogu razmotriti *outsourcing* nekih dijelova procesa selekcije, poput testiranja ili provjere referenci, ako nemaju dovoljno internih resursa (Noe, 2017). Trebali bi razmotriti prednosti i izazove internog u

odnosu na vanjsko zapošljavanje - interno može ojačati moral i zadržati talente, ali vanjsko donosi nove perspektive (Aguinis, 2019).

S druge strane, srednja poduzeća mogu imati formalnije procese selekcije, uključujući testiranje i strukturirane intervjuje. U oba slučaja, preporučuje se uključivanje postojećih zaposlenika u procjenu uklapanja i tehničkog znanja kandidata, kao i razmatranje uključivanja mentora ili trenera da procijene potencijal kandidata za razvoj potrebnih vještina (Boxall, Purcell, 2016). Neovisno o veličini, preporučuje se i korištenje probnog perioda kao prilika za konačnu procjenu prikladnosti novog zaposlenika prije punog zapošljavanja (Armstrong, 2014).

Mala i srednja poduzeća trebaju prilagoditi svoje procese selekcije specifičnim potrebama, budžetskim ograničenjima i traženim kompetencijama za određeno radno mjesto. Osmišljavanje jasnih, detaljnih opisa poslova osnova je za učinkovitu selekciju (Noe, 2017). Također je važno biti inovativan u privlačenju talenata, korištenjem društvenih mreža, umrežavanjem ili suradnjom s obrazovnim institucijama (Breaugh, Starke, 2000).

4.2. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika jedan je od značajnih čimbenika za ekonomski razvoj poduzeća. Nudi odgovore na razna pitanja menadžera. Objašnjava zašto se neki zaposlenici trude i dobro obavljaju svoj posao, dok drugi pružaju minimalan trud i rad. Pomoću teorije motivacije se može objasniti i zašto nakon određenog vremena dolazi do promjena kod zaposlenikova ponašanja, zašto dobri radnici odjednom kasne na posao, manje se trude, manje rade i slično (Jambrek, Penić, 2008). Zna se desiti da manje sposobni zaposlenici nadmaše svoje sposobnije kolege. Iz toga se da zaključiti da količinu i kvalitetu obavljenog posla ne određuje samo sposobnost zaposlenika, već i njegova motivacija (Požega, 2012).

Od presudne je važnosti da menadžer razumije što motivira njegove zaposlenike i na koji ih način može motivirati. Taj zadatak nije jednostavan, a sastoji od niza različitih vještina poput komuniciranja, pružanja primjera, poticanja, ohrabivanja, prikupljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao i sl. (Požega, 2012). Menadžeri igraju ključnu ulogu u motivaciji i

ponašanju zaposlenika. Na to mogu utjecati na različite načine i u različitim smjerovima, kako pozitivno, tako i negativno (Buntak., Droždek, Kovačić, 2013). Bilo bi poželjno da menadžeri dobro razumiju ljudsku psihu, kako bi iz ljudi mogli izvući ono najbolje i kako ne bi došlo do gubitka dobrih radnika.

Međutim, motiviranje zaposlenika u MSP-ovima može biti izazovno zbog financijskih ograničenja i manje formalnih sustava nagrađivanja (Arnold et al., 2010). Stoga je važno razviti motivacijske strategije prilagođene specifičnim potrebama i preferencijama zaposlenika unutar svakog MSP-a, uzimajući u obzir njihovu jedinstvenu kulturu i resurse. Kreativne nenovčane nagrade mogu također biti učinkovite.

Važno je imati na umu da različite generacije zaposlenika mogu imati drugačije motivacijske pokretače i preferencije. Dok stariji zaposlenici obično više vrednuju financijske nagrade i stabilnost, mlađi često traže fleksibilnost, bolji omjer poslovnog i privatnog te prilike za napredovanjem (Benkhoff, 1997).

Sustav nagrađivanja je jedna od vrlo važnih tehnika učinkovitog motiviranja zaposlenika. Takav sustav uključuje materijalne i nematerijalne stimulacije, ali i određene mjere destimuliranja ukoliko radnik ne radi efikasno (Požega, 2012).

4.2.1. Materijalno stimuliranje

U malim i srednjim poduzećima, gdje su proračuni često ograničeni, važno je pažljivo osmisliti sustave materijalnog stimuliranja kako bi se maksimalno iskoristili raspoloživi resursi (Meyer & Allen, 1991). Međutim, MSP-ovi često nemaju velika sredstva za isplatu velikih bonusa, stoga se mogu razmotriti manji periodični bonusi temeljeni na učinku kao poticaj zaposlenicima (Kohn, 1993).

Materijalne, odnosno financijske nagrade sadržavaju različite oblike motivacije usmjerene na poboljšavanje materijalnog statusa zaposlenika i financijskih naknada za zaposlenikov rad. Postoje dvije vrste materijalnih nagrada: izravne i neizravne. Plaća može biti izravna nagrada, dok razne beneficije koje zaposlenici ne dobivaju u novcu predstavljaju neizravnu (Buntak., Droždek, Kovačić, 2013). Nagrade se mogu podijeliti i na individualne nagrade, kao i one na razini

poduzeća. Individualne će zaposlenik dobiti na temelju njegovih radnih aktivnosti i uspjeha. Nagrade na razini poduzeća se dodjeljuju cijelom timu ili odjelu koji su doprinijeli u ostvarivanju željenih rezultata poduzeća (Požega, 2012).

Zaposlenicima su njihove plaće najvažnije kada su u pitanju materijalne nagrade. Prema Zakonu o radu, plaća je prihod radnika koji mu poslodavac isplaćuje za rad obavljen tijekom određenog mjeseca (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, n.d.). Povećanjem plaće može doći i do povećanja motivacije, ali utjecaj povećanja plaće na motivaciju zaposlenika u pravilu raste samo do određene razine, nakon koje postupno otpada (Požega, 2012).

Materijalna nagrada, kao što je bonus, također može biti isplata zaposleniku za obavljeni rad, ali se ne može smatrati plaćom zbog neredovitosti u isplati (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, n.d.). Neke od neizravnih materijalnih kompenzacija ili beneficija uključuju sigurnosne i zdravstvene beneficije, plaćene slobodne dane, razne financijske pomoći, kao što je plaćanje školarine svojim zaposlenicima ili njihovoj obitelji, stipendiranje, osiguranje prehrane, plaćena parkirna mjesta, službene automobile, službene mobitele i slično (Požega, 2012).

4.2.2. Nematerijalno stimuliranje

Dok je u prošlosti povećanje motivacije gotovo uvijek bilo vezano uz novac, danas se primjenjuju različite vrste nagrađivanja (Buntak et.al., 2013). Ako se za motivaciju zaposlenika koriste samo materijalne stimulacije, zaposlenik ne može biti dovoljno motiviran (Požega, 2012). Svaki je pojedinac jedinstven sa vlastitim željama i potrebama, te materijalno nije jedino što pokreće ljude. Maslowova hijerarhija potreba pokazuje kako čovjek ima visoku potrebu za poštovanjem i priznanjem od strane drugih ljudi.

Neke od najučestalijih strategija nematerijalnog motiviranja zaposlenika su upravljanje s njima pomoću ciljeva, implementacija sustava povratnih informacija, priznavanje doprinosa, razvoj pozitivne radne kulture, pružanje prilika za napredovanje i profesionalni razvoj itd. (Požega, 2012). Korisno bi bilo i uvođenje rotacije posla u poduzeće kako bi se spriječila monotonija. Kod rotacije posla poduzeće periodično pomiče zaposlenike s jednog posla na drugi. Zaposlenik može

obavljati jedan posao par sati te nakon njega preći na drugi (Buntak., Droždek, Kovačić, 2013). Svako malo poduzeće sa oskudnim financijskim resursima bi se trebalo fokusirati na nematerijalne stimulacije. Takve stimulacije su odlične, ne samo za zaposlenike, već i za poduzeće jer ne iziskuju dodatne troškove, a postižu značajne rezultate.

Najmanje zahtjevne, a visoko učinkovite strategije, definitivno su strategija priznanja doprinosa i strategija upravljanja zaposlenicima pomoću ciljeva. Priznanje zaposlenikova doprinosa ima pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost i jedan je od ključnih faktora motivacije. Menadžeri bi trebali priznati uspjeh i dobro obavljen posao, te davati povratne informacije zaposlenicima kako bi oni znali važnost rezultata svog rada (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Psiholog Edwin Locke je zajedno sa svojim kolegama otkrio da izazovni ciljevi dovode do poboljšanja u izvršenju dužnosti. Za uspješnu motivaciju potrebno je da zaposlenici imaju cilj koji žele i mogu postići (Dessler, 2015). Od velike je važnosti da zaposlenici razumiju poveznicu između svog rada i nagrade. U suprotnom, novčana priznanja gube svoju svrhu i neće potaknuti angažiranost zaposlenika.

Dva najčešća modela menadžmenta iz prakse su tradicionalni model i model međuljudskih odnosa (Požega, 2012). Kod tradicionalnog modela zaposlenici su menadžmentu nevažni te su dužni obavljati zadane obveze i zadatke u poduzeću bez prigovora. S druge strane, u modelu međuljudskih odnosa, menadžmentu je njihov zaposlenik prioritet. U takvom se modelu podjela odgovornosti odvija kroz suradnju menadžmenta i zaposlenika. (Požega, 2012).

4.3. Menadžment ljudskih resursa

„Pojam menadžment ljudskih resursa označava specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća. To je posebna menadžerska funkcija u menadžmentu, specifična filozofija menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebna poslovna aktivnost i funkcija unutar organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Suvremeni menadžment na svim razinama unutar poduzeća mora posvetiti posebnu pažnju zaposlenicima kao ključnim nositeljima znanja i vještina, osobito u kontekstu brzih tehničkih, tehnoloških i drugih promjena u okruženju (Vujić, 2004). Od nižih do viših menadžerskih pozicija važno znati s kakvim se ljudskim resursima raspolaže, te kakvi bi oni trebali biti i kako ih usavršiti.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima od presudne je važnosti za uspjeh svakog poduzeća, posebno malih i srednjih gdje su zaposlenici često najvrjedniji resurs. Međutim, MSP-ovi često nemaju formalne odjele za ljudske resurse, već tu ulogu obavljaju vlasnici ili menadžeri uz svoje ostale odgovornosti (Barber et.al., 2001).

Strateško upravljanje ljudskim resursima označava razvijanje i implementaciju politika i praksi upravljanja ljudskim resursima s ciljem razvoja kompetencija i ponašanja koje su potrebne tvrtki za postizanje svojih strateških ciljeva (Dessler, 2015). Pojam strateški u osnovi označava budućnost, odnosno osigurava konkurentsku prednost u budućnosti. Sve je više onih koji ističu da menadžment ljudskih resursa ima stratešku ulogu u ostvarivanju dugoročne konkurentске prednosti, a da su ljudi najvažnija strateška imovina (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Postoje značajne razlike kada je riječ o menadžerskim praksama upravljanja u svijetu. Iako globalizacija donekle smanjuje te razlike, takve će razlike vrlo vjerojatno uvijek biti prisutne. Menadžment i vodstvo nije jedna univerzalna disciplina, već na njega djeluje okolina (Ožanić, 2017). Europljani razumiju i poštuju različitost jer ih je povijest i potreba trgovanja naučila kako uspješno uklopiti različitosti u posao. Temeljni elementi i obilježja europskog menadžmenta su sposobnost upravljanja različitostima, orijentacija prema ljudima, društvena odgovornost, unutarnje pregovaranje i stupanj neformalnosti. Mnogi Europljani skeptični su prema tradicionalnim i formalnim sustavima menadžmenta i pisanim pravilima (Bahtijarević-Šiber, 2014).

4.3.1. Vrste menadžera ljudskih resursa

Poslovni savjetnik (2009) navodi i objašnjava tri osnovne vrste menadžera ljudskih resursa: afilijativni menadžeri, menadžeri motivirani osobnom moći i institucionalni menadžeri.

Afilijativne menadžere karakterizira visoko izražena potreba za održavanjem dobrih odnosa i pripadanjem u radnom okruženju (Poslovni savjetnik, 2009). Potreba za prihvaćanjem i priznanjem od strane drugih često se pokazuje kao prepreka za uspješno vođenje timova. Osobe koje teže k tome da svi u timu budu zadovoljni i da ih radnici poštuju i vole vjerojatno neće biti uspješne u menadžerskim ulogama (Požega, 2012). Ovakva vrsta menadžera može se smatrati kao najmanje učinkovita u motiviranju zaposlenika (Poslovni savjetnik, 2009).

Menadžeri koji su motivirani osobnom moći obično su učinkovitiji i produktivniji u usporedbi s afilijativnim menadžerima. Ovi menadžeri imaju sposobnost kreiranja snažnijeg osjećaja odgovornosti unutar svojih timova. Međutim, njihov pristup često uključuje očekivanje da će zaposlenici biti odani i služiti njima osobno, a ne poduzeću kao cjelini (Poslovni savjetnik, 2009). Obično se desi da kada takvi menadžeri negdje odu, sve što je uspješno funkcioniralo i bilo pod kontrolom odjednom prestaje učinkovito djelovati te se javlja dezorganizacija (Požega, 2012). Do dezorganizacije dolazi zato što su zaposlenici lojalni samo menadžeru i njegovom utjecaju, a ne poduzeću i njegovoj strukturi. Kada menadžer ode, zaposlenici tu razliku osjete i primijete, te svjesno ili nesvjesno mijenjaju način rada.

Institucionalni menadžeri ljudskih resursa zasigurno najkorisniji i najuspješniji tip menadžera. Ovi menadžeri posjeduju snažnu potrebu za moći, ali istovremeno imaju nisku afilijativnu motivaciju, što znači da njihova motivacija nije usmjerena na osobne odnose ili potrebu za simpatijama od strane zaposlenika. Vole raditi svoj posao, imaju izražen osjećaj pravde i često su spremni žrtvovati svoje osobne interese kako bi osigurali dobrobit i uspjeh poduzeća (Poslovni savjetnik, 2008). Ovi menadžeri imaju jak osjećaj kontrole i moći. Svoju moć koriste za postizanje ciljeva poduzeća, ali i za poticanje zaposlenika da povećaju svoju produktivnost i razviju snažan osjećaj odgovornosti i timskog duha. Njihova orijentacija je više usmjerena na poduzeće kao cjelinu, a ne na izgradnju individualnih odnosa. Osjećaju se duboko odgovornima za rezultete cijelog poduzeća (Požega, 2012). Ovaj pristup omogućava im da stvore radno okruženje u kojem su zaposlenici motivirani i angažirani, što doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije.

Primjer uspješnog menadžera ljudskih resursa može se vidjeti kod Patty McCord. McCord je bila ključna u razvijanju i stavljanju u fokus Netflixovu poznatu kulturu "Freedom and Responsibility" (Sloboda i odgovornost). Ova kultura stavlja naglasak na visok nivo povjerenja i autonomije za zaposlenike, uz visoke standarde izvedbe. Ova strategija pomogla je Netflixu da privuče i zadrži vrhunske talente te da stvori inovativno i produktivno radno okruženje. (McCord, 2014).

4.3.2. Stilovi upravljanja zaposlenicima

Stilovi upravljanja zaposlenicima ključni su za uspješno vođenje poduzeća, posebno u malim i srednjim poduzećima (MSP), gdje su odnosi između menadžera i zaposlenika često bliski i osobni. Različiti stilovi upravljanja mogu značajno utjecati na radnu atmosferu, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika (Robbins & Judge, 2019).

Stilovi vođenja odnose se na tipične načine na koje lideri donose odluke, komuniciraju i djeluju prema svojim zaposlenicima u poduzeću. Obično se razlikuju tri osnovna stila vođenja, a to su direktivni, popustljivi i podržavajući stil (Chapman, O'Neil, 2003). Kod direktivnog stila vođa samo dodjeljuje zadatke, te ne postoje pregovori između zaposlenika i menadžera. Ciljevi koji su postavljeni su jasni, kao i rokovi izvršenja za iste (Požega, 2012). Vođa svojim zaposlenicima ne daje priliku da izraze svoja mišljenja i stavove, te uvijek nadgleda što je obavljeno i na koji način.

Popustljivi stil vođa, kao što i samo ime ukazuje, često popušta svojim zaposlenicima. Ovaj stil imaju osobe koje sve promatraju s previše optimizma, dopuštajući da trenutni događaji upravljaju njihovim postupcima. Takav pristup ne donosi rezultate niti osigurava dugoročnu motivaciju i maksimalnu produktivnost (Chapman, O'Neil, 2003). Riječ je o stilu bez pravog vodstva, a vođe koje usvajaju popustljiv pristup obično ne ostaju dugo na toj poziciji, jer sljedbenici traže vođu s vizijom, koji donosi čvrste odluke i efikasno razvija misiju (Požega, 2012).

Vođa sa podržavajućim stilom je zapravo trener. Oni su obično posvećeni razumijevanju sugovornika i dobri slušatelji. Razlika između ovog stila i direktivnog pristupa je u tome što vođa ovdje ne nalaže radnicima što točno trebaju raditi, već ih ohrabruje da iznose prijedloge i aktivno doprinose (Chapman, O'Neil, 2003). Na sastancima se vodi timska rasprava i razmatraju najbolje ideje. Vođa ili menadžer ljudskih resursa ima autoritet i razgovara s djelatnicima te ih podržava, ali na kraju on donosi konačne odluke (Požega, 2012).

Potrebno je izdvojiti još nekoliko stilova vodstva zaposlenika. To su karizmatični, autokratični, poticateljski i transakcijski stilovi, odnosno suprotno od njih nekarizmatični, demokratski, kontrolorski i transformacijski (Armstrong, 2014). Prilikom autokratskog stila upravljanja menadžeri ljudskih resursa nameću svoje odluke koristeći se položajem, visoka je razina kontrole od strane menadžera, bez puno konzultacija s podređenima. Ovaj pristup može biti učinkovit u kriznim situacijama ili kada je potrebno brzo donositi odluke, iako često nije optimalan za dugoročne ciljeve. S druge strane, demokratski stil upravljanja uključuje zaposlenike u proces donošenja odluka te im omogućuje da doprinesu uspjehu poduzeća svojim idejama i prijedlozima.

Samim time dolazi do visokog zadovoljstva zaposlenika, ali i do nešto sporijeg donošenja odluka ili nedovoljne brzine reakcije (Požega, 2012).

5. Upravljanje ljudskim resursima na primjeru malog poduzeća

U ovom poglavlju istražuju se specifičnosti upravljanja ljudskim resursima kroz primjer malog poduzeća Dab knjigovodstvo d.o.o. Poduzeće Dab knjigovodstvo d.o.o. djeluje u sektoru pružanja knjigovodstvenih usluga za mala i srednja poduzeća. Empirijsko istraživanje provedeno je s ciljem istraživanja specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u malom poduzeću i njihovog utjecaja na poslovne rezultate poduzeća.

Za metodu prikupljanja podataka odabrana je metoda intervjuiranja „licem u lice“. Intervju je kvalitativna metoda koja se sastoji od niza pitanja koja se postavljaju ispitanicima s ciljem da se dubinski istraži neka pojava (Pavić, Šundalić, 2021).

Intervju je u proveden s vlasnikom poduzeća i prokuristom. Intervju se odvijao u ugodnoj i pozitivnoj atmosferi, a započet je s laganim i općim pitanjima. Obavljen je u svim etičkim smjernicama, bez neprikladnih pitanja. Intervjuer je preuzeo ulogu usmjerivača te tijekom intervjua nije previše govorio, potičući ostale sudionike da više govore. Aktivno je slušao ispitanike istraživanja, te tako pokazao interes za ono što ispitanici imaju za reći. Intervju je proveden posebno sa vlasnikom poduzeća, a posebno sa prokuristom. Svaki od njih je mogao pružiti neke nove uvide i saznanja.

Empirijsko istraživanje provedeno u ovom radu pruža konkretne uvide za upravljanje ljudskim resursima u malim poduzećima, potvrđujući navedene važnosti dobrog upravljanja iz teorijskog dijela rada.

5.1. O poduzeću Dab knjigovodstvo

Dab knjigovodstvo je društvo sa ograničenom odgovornošću iz Slavonskog Broda koje je osnovano 1996. godine i upisano u registar Trgovačkog suda u Osijeku kao društvo s ograničenom odgovornošću. Temeljni kapital društva je 20.000,00 kuna. Vlasničku strukturu čini jedan član društva s vlasničkim udjelom od 100%. Društvo zastupaju direktor društva i prokuristica pojedinačno i samostalno. Na osnovi kriterija za kategorizaciju mikro, malih i srednjih poduzeća,

Dab knjigovodstvo d.o.o. prema podacima od 31.12.2023. godine s 7 zaposlenika, godišnjim prihodom od 211.247,69 eura u potpunosti ispunjava kriterij kategorizacije u malo poduzeće.

Slika 1: Logo poduzeća Dab knjigovodstvo d.o.o.



Izvor: Dab knjigovodstvo (n.d.). Naslovna. Dostupno na: <https://dabknjigovodstvo.hr/> {pristupljeno 5.9.2024.}

Specijalizirano je za pružanje sveobuhvatnih knjigovodstvenih i računovodstvenih usluga prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u području "Računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske djelatnosti; porezno savjetovanje" (6920). Njihov portfelj usluga obuhvaća vođenje dnevnika, glavne knjige, knjiga URA i IRA, vođenje blagajne, obračun plaća, izradu naloga za plaćanje poreza, doprinosa i ostalih davanja, te administrativne usluge kao što su priprema dokumentacije za osnivanje poduzeća, izrada pečata, prijave zaposlenika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, dostava pošiljaka, te fotokopiranje i skeniranje dokumentacije.

5.2. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Dab knjigovodstvo

Poduzeće Dab knjigovodstvo d.o.o. pridaje veliku važnost edukaciji svojih zaposlenika o svim relevantnim zakonskim propisima i standardima u području pruženih usluga.

Tablica 1: Struktura zaposlenika po spolu i završenom stupnju obrazovanja u poduzeću Dab knjigovodstvo d.o.o.

Stručna sprema zaposlenika	Žene	Muškarci	Ukupno
SSS	1	1	2
VŠS	2	0	2
VSS	0	3	3
Ukupan broj zaposlenika			7

Izvor: izrada autora prema prikupljenim podacima kroz intervju

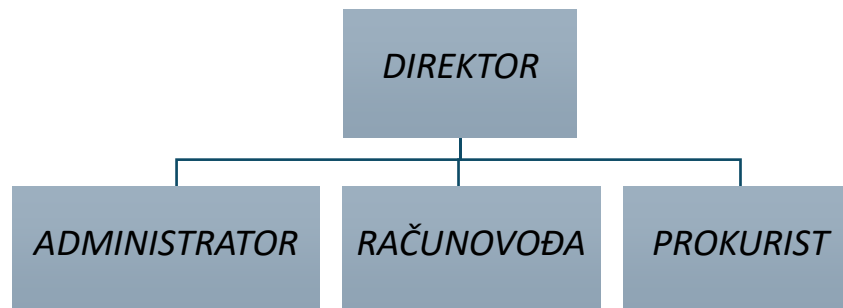
Sastavljena je tablica koja pruža detaljan pregled strukture zaposlenika u Dab knjigovodstvu prema spolu i stupnju obrazovanja. Ukupan broj zaposlenih je 7, a zaposlene su 3 žene i 4 muškarca. Gotovo je ravnomjieran omjer spolova u poduzeću, što je važan pokazatelj za ravnopravnost spolova u radnom okruženju. Tablica 1 prikazuje i raznolikost u stupnju obrazovanja zaposlenih. Od ukupno 7 zaposlenika, 2 osobe posjeduju srednju stručnu spremu (SSS), 2 osobe imaju višu stručnu spremu (VŠS), a 3 osobe imaju visoku stručnu spremu (VSS). Ova uravnotežena raspodjela različitih razina obrazovanja ukazuje na to da poduzeće zapošljava kandidate s različitim stupnjevima obrazovanja, čime se omogućuje širina znanja i vještina unutar tima. Ravnomjerna raspodjela spolova i stupnja obrazovanja zaposlenicima omogućuje jednake prilike i pridonosi osjećaju jednakosti i ravnopravnosti. Ovom poduzeću je to jako bitno. S obzirom da se njihov tim sastoji od svega 7 ljudi, direktor poduzeća teži ka bliskim odnosima među zaposlenicima te ugodnoj i gotovo obiteljskoj atmosferi. U takvom okruženju zaposlenici će biti motivirani i mogu dati svoj maksimum.

5.2.1. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Dab knjigovodstvo d.o.o. odlikuje se dobro organiziranim poslovnim prostorom i modernom infrastrukturom, što omogućuje učinkovito obavljanje radnih zadataka njegovih zaposlenika.

Zaposlenici svoje radne obveze izvršavaju u uredu površine 120 m², opremljenom suvremenom infrastrukturom koja uključuje 1 server, 7 stolnih računala, tablete i mobilne uređaje. Svaki zaposlenik ima pristup vlastitom računalu, radnoj stolici, radnom stolu te ostalim potrebnim alatima. Prostor je pažljivo uređen prema ergonomskim standardima, osiguravajući nisku razinu buke svih uređaja, klimatizacija prostora osigurana na način da je temperatura zraka uvijek optimalnih 26. Postoje mogućnosti da se individualno prilagođava osvjetljenje pojedinog radnog mjesta, te su korištene ugodne boje svih elemenata uređenja interijera.

Slika 2: Prikaz trenutnih radnih mjesta u poduzeću Dab knjigovodstvo d.o.o.



Izvor: izrada autora prema prikupljenim podacima kroz intervju

Ova organizacijska struktura i pažljivo osmišljeni radni prostor ključni su za uspješno poslovanje poduzeća Dab knjigovodstvo d.o.o. Struktura prikazuje jasnu hijerarhiju, s direktorom na vrhu, koji ima ključnu ulogu u vođenju i donošenju odluka, dok su administrator, računovođa i prokurist raspoređeni na različitim operativnim razinama.

Direktor, odnosno vlasnik je jedina osoba u poduzeću odgovorna za upravljanje ljudskim resursima. Sam odlučuje koga će zaposliti, kako će motivirati zaposlenike, te kako će dodatno educirati zaposlenike. Pri tome, razmatra i uvažava komentare i prijedloge svojih zaposlenika, posebice kada je riječ o selekciji. Godine iskustva i konstantno učenje vlasnika poduzeća pokazuju dobre rezultate u vodstvu zaposlenika. Zbog toga i zbog malog broja zaposlenika, poduzeće ne pribavlja vanjske suradnike.

5.2.2. Pribavljanje kadrova u Dab knjigovodstvu

Poduzeće Dab knjigovodstvo d.o.o. uspješno pribavlja nove kadrove kroz pažljivo osmišljen proces zapošljavanja, usmjeren na pronalaženje kandidata koji ne samo da posjeduju potrebne vještine, već se i skladaju s organizacijskom kulturom i vrijednostima poduzeća.

Proces zapošljavanja započinje objavom detaljnog natječaja za posao koji precizira potrebne kvalifikacije, odgovornosti i očekivanja za svaku poziciju. Natječaji se obično objavljuju na relevantnim platformama za zapošljavanje, poput portala za posao i društvenih mreža. Kandidati se prijavljuju slanjem svojih životopisa, koji poduzeću omogućuju uvid u njihovu profesionalnu pozadinu, obrazovanje i radno iskustvo. Iako je radno iskustvo važno i može pružiti dodatnu sigurnost u sposobnosti kandidata, ono nije presudan faktor u odluci.

Potrebne su određene vještine kandidatima koji se prijavljuju za posao u Dab knjigovodstvu. Najviše se gledaju računovodstvena znanja i vještine. Kandidati moraju poznavati računovodstvene standarde, znati osnove knjiženja, kao što su bilježenje prihoda rashoda, potraživanja itd., imati znanja i vještine vezane za financijska izvješća poput bilance, računa dobiti i gubitka i druga. Osim računovodstvenih vještina, potrebno je i poznavanje alata kao što je Excel i računovodstvenih softvera, kao i ERP sustava. Od drugih vještina poželjne su analitičke i komunikacijske vještine kako bi se osoba što bolje uklopila u njihov tim.

Nakon inicijalnog pregleda životopisa, odabrani kandidati pozivaju se na intervju, ključnu fazu u procesu selekcije. Intervju obavlja vlasnik poduzeća, a pitanja koja postavlja omogućuju detaljniju procjenu kandidata, njihovih osobnih kvaliteta, radnih navika i razmišljanja. Bitno je da kandidat posjeduje već navedene tražene vještine.

Cijeni se i entuzijazam kandidata za kontinuiranim učenjem i razvojem. Poduzeće pruža brojne prilike za profesionalno usavršavanje i napredovanje, stoga je važno da kandidati pokazuju želju iskoristiti te mogućnosti. Vlasniku Dab knjigovodstva je od velike važnosti da kandidat koji traži posao u njihovom poduzeću ima namjeru ostati dugoročno. Samim time, traže se motivirane osobe, željne i spremne napredovati. Ukoliko poduzeće pronađe takvog kandidata, neće doći do dodatnih troškova potencijalnih novih selekcija kao kada bi zaposlili osobu koja će raditi svega par mjeseci. Nije isplativo niti odvajati vrijeme za obuku zaposlenika koji će ubrzo otići iz poduzeća, te nedugo nakon toga obučavati nekoga novog. Iako Dab knjigovodstvo d.o.o. koristi različite kanale za

pronalaženje kadrova, ponekad izazov može predstavljati pronalaženje kvalitetnih i motiviranih kandidata, osobito u kontekstu malog poduzeća s ograničenim resursima.

Kroz ovaj strukturirani proces zapošljavanja, Dab knjigovodstvo d.o.o. osigurava da svaki novi član tima doprinese svojim vještinama, pozitivnim stavom i energijom, te ima priliku ostvariti svoj puni potencijal. To doprinosi zajedničkom uspjehu i prosperitetu poduzeća.

5.2.3. Motivacija zaposlenika u Dab knjigovodstvu

U Dab knjigovodstvu d.o.o., motivacija zaposlenika predstavlja ključan element strategije za osiguranje zadovoljstva, angažiranosti i produktivnosti tima. Iako su metode motivacije u malim poduzećima često usporedive s onima u velikim organizacijama, specifičnosti malog radnog okruženja omogućuju personaliziraniji pristup koji može imati značajne prednosti.

Motivacija se postiže kroz materijalne stimulacije poput bonusa, nagrada i povećanja plaće, ali i kroz nematerijalne oblike podrške i priznanja, što je u skladu s motivacijskim teorijama koje naglašavaju važnost nagrada i priznanja. Dab knjigovodstvo d.o.o. svojim djelatnicima pruža fleksibilnost u radnom vremenu, koja omogućuje zaposlenicima prilagodbu radnog rasporeda prema osobnim potrebama. Zaposlenik je dužan doći na posao na vrijeme, ali nije dužan ostati na poslu do kraja radnog vremena ukoliko je obavio sve zadatke i obveze. Zaposlenici mogu dobiti plaćeni slobodan dan u specifičnim situacijama i kada je nužno. Nije potrebno uzimati godišnji odmor. Ova fleksibilnost doprinosi balansu između posla i privatnog života, što je prepoznato kao ključan faktor u povećanju zadovoljstva zaposlenika i smanjenju stresa. U cilju im je da se svaki zaposlenik osjeća ugodno i viđeno, kako od strane vlasnika, tako i od drugih zaposlenika.

U radnoj atmosferi poduzeća vlada opuštena i prijateljska atmosfera koja potiče međusobnu podršku i suradnju među kolegama. Timski duh dodatno se jača kroz redovite *teambuilding* aktivnosti, uključujući trodnevna putovanja unutar Hrvatske koja su financirana od strane poduzeća. Ova iskustva omogućuju zaposlenicima bolje međusobno upoznavanje izvan radnog okruženja, što doprinosi jačanju timskih veza i povećanju kolektivne kohezije.

Pored *teambuildinga*, Dab knjigovodstvo d.o.o. kontinuirano investira u edukaciju svojih zaposlenika. Sudjelovanje na seminarima, radionicama i stručnim usavršavanjima omogućuje

zaposlenicima proširenje znanja i unapređenje vještina. Ove edukativne inicijative ne samo da doprinose profesionalnom razvoju, već također potiču kolektivno učenje i razmjenu ideja među zaposlenicima.

Analizirajući motivacijske tehnike u kontekstu teorijskog okvira, može se uočiti da Dab knjigovodstvo d.o.o. primjenjuje elemente iz teorije motivacije. Stil vodstva vlasnika poduzeća može se definirati kao podržavajući i demokratski, s obzirom da uvažava stavove i ideje zaposlenika, ali u konačnici vlasnik, odnosno direktor donosi odluku.

Sve navedene aktivnosti i pristupi motivaciji zaposlenika reflektiraju posvećenost Dab knjigovodstva d.o.o. stvaranju poticajnog radnog okruženja koje potiče osobni i profesionalni razvoj svakog člana tima. Motivirani i zadovoljni zaposlenici ključ su dugoročnog uspjeha i rasta poduzeća.

6. Zaključak

Upravljanje ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima predstavlja ključni faktor za njihov dugoročni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Analizom različitih aspekata upravljanja, uključujući selekciju, motivaciju, edukaciju i organizacijsku kulturu, istaknuta je važnost prilagođavanja strategija prema specifičnostima malih i srednjih poduzeća.

Specifični izazovi s kojima se susreću mala i srednja poduzeća uključuju ograničene resurse za ulaganje u ljudske potencijale te potrebu za brзом prilagodbom na promjene. Mala i srednja poduzeća često moraju balansirati između ograničenih financijskih sredstava i potreba za ulaganjima u razvoj i motivaciju svojih zaposlenika. Uz to, brzina prilagodbe na promjene u tržištu i zakonodavstvu predstavlja dodatni izazov, što zahtijeva fleksibilne i inovativne pristupe u upravljanju ljudskim resursima.

Važnost prilagodljivosti i inovativnosti u upravljanju ljudskim resursima postaje ključna kako bi se osigurala konkurentnost na tržištu i dugoročni rast. Poduzeća poput Dab knjigovodstva d.o.o. prepoznaju važnost podrške inicijativama koje osnažuju zaposlenike, potičući njihovu autonomiju i odgovornost.

Kroz pažljivo osmišljene programe motivacije, fleksibilne uvjete i kontinuiranu edukaciju, može se stvoriti radno okruženje koje potiče rast, razvoj i dugoročno zadovoljstvo svih članova tima.

Literatura

1. Aguinis, H. (2019). Performance Management. Dostupno na: [https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20\(3rd%20Edition\)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20(3rd%20Edition)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf).
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13.
3. Arnold, J., John Randall, R., Patterson, F., Silvester, J. (2010). Psihologija rada: Razumijevanje ljudskog ponašanja na radnom mjestu.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi.
5. Benkhoff, B. (1997) Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches to Establish the Missing Link between Commitment and Performance. Human Relations
6. Boxall, P. i Purcell, J. (2016). Strategija i upravljanje ljudskim resursima. 4. izdanje, Palgrave Macmillan, London. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management.
7. Breaugh, JA i Starke, M. (2000.) Istraživanje o zapošljavanju zaposlenika: Toliko preostalih pitanja. Journal of Management, 26, 405-434. Dostupno na: https://www.academia.edu/2552542/Research_on_employee_recruitment_So_many_studies_so_many_remaining_questions.
8. Brynjolfsson, E. i McAfee, A. (2014). Drugo doba strojeva: rad, napredak i prosperitet u vremenu briljantnih tehnologija. WW Norton & Co. Dostupno na: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf
9. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/155360> {Pristupljeno: 14.9.2024.}

10. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> {Pristupljeno: 14.9.2024.}
11. Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003). Vodstvo – osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati.
12. Deloitte. (2021). Managing Remote Work and Employee Well-being Post-COVID-19.
13. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje.
14. European Commission (2020). "Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) - Key facts on innovation and growth." Dostupno na: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en
15. European Commission (2020). "Small and Medium-sized Enterprises in Europe: Overview of Statistics." Brussels: European Commission.
16. Gartner. (2021). The Impact of Digital Transformation on HR Practices.
17. J.Storey, D. (2016). Razumijevanje sektora malih poduzeća. Dostupno na: <https://doi.org/10.4324/9781315544335>
18. Kamarinou, D., Millard, C., Singh, J., & Leenes, R. (2017). Machine learning with personal data. In Data protection and privacy: the age of intelligent machines.
19. Kohn, A. (1993). Kažnjeni nagradama: Problemi sa zlatnim zvjezdicama, planovima poticaja, peticama, pohvalama i drugim podmićivanjima.
20. McCord, P. (2014). Harvard Business review. Talent Management. How Netflix reinvented HR. Dostupno na: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr> {pristupljeno 4.9.2024.}
21. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment.

22. Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. Plaća i primici radnika na temelju radnog odnosa. Dostupno na: <https://uznr.mrms.hr/placa-i-primici-radnika-na-temelju-radnog-odnosa/>
23. Ožanić, M. (2017). Sve o poduzetništvu. Poduzetnički menadžment (1): Menadžment - Što je to? Dostupno na: <https://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=122> {Pristupljeno: 15.9.2024.}
24. OECD. (2020). "Promoting Productivity for Inclusive Growth in Small and Medium-sized Enterprises." Paris: OECD Publishing.
25. OECD. (2021). "SMEs and Entrepreneurship Outlook 2021." OECD Publishing.
26. Pavić, Ž., & Šundalić, A. (2021). Uvod u metodologiju društvenih znanosti. Osijek, Sveučilište JJ Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet u Osijeku. Dostupno na: file:///C:/Users/hp/Downloads/1128637.Metodologija_prijelom.pdf
27. Pintarić, J. (2010). Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. Članak broj 10-06. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/201915> {pristupljeno: 4.9.2024.}
28. Ploh, M. (2017). Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/274024> {Pristupljeno 14.9.2024.}
29. Poslovni savjetnik. (2009). Dostupno na: https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2050.managerpdf.pdf {Pristupljeno 14.9.2024.}
30. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskim resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.
31. Robbins, S.P., Judge A.T. (2019). Organizational Behavior. Dostupno na: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449968_A46465006/preview-9781292449968_A46465006.pdf.

32. Učkar, D., Grgić, J. Specifičnosti financiranja sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba sa stanjem u Europskoj uniji. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/repec/financije/chapter1612.pdf> {Pristupljeno 14.9.2024.}
33. United Nations. (2020). "Small and Medium-sized Enterprises and Local Economic Development." New York: United Nations.
34. Vujić, V. (2004.), Menadžment ljudskog kapitala. Dostupno na: file:///C:/Users/hp/Downloads/menadzment_ljudskog_kapitala_ocr.pdf
35. World Bank. (2020). "SMEs in the Global Economy: Harnessing Trade for Sustainable Growth." Washington, DC: World Bank.

Popis slika

Slika 1:Logo poduzeća Dab knjigovodstvo d.o.o.	19
Slika 2:Prikaz trenutnih radnih mjesta u poduzeću Dab knjigovodstvo d.o.o.	21

Popis tablica

Tablica 1: Struktura zaposlenika po spolu i završenom stupnju obrazovanja u poduzeću Dab knjigovodstvo d.o.o.....	20
---	----