

Promjene zaposlenika u organizaciji

Krajina, Monika

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:657187>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij menadžment

Monika Krajina

PROMJENE ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJI

Završni rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij menadžment

Monika Krajina

PROMJENE ZAPOSLENIKA U ORGANIZACIJI

Završni rad

Kolegij: Menadžment promjena

JMBAG: 0010223115

e-mail: mkrajina@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Management

Monika Krajina


EMPLOYEE CHANGES IN AN ORGANIZATION

Final paper

Osijek, 2020

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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: Monika Krajina

JMBAG: 0010223115

OIB: 51072815683

e-mail za kontakt: monika.krajina98@gmail.com

Naziv studija: Prediplomski sveučilišni studij menadžment

Naslov rada: Promjene zaposlenika u organizaciji

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 01. 09. 2020. godine

Potpis

Monika Krajina

Promjene zaposlenika organizacije

SAŽETAK

Organizacijska efikasnost i uspješnost ovise o puno činitelja. Često se kod analiziranja rezultata neke organizacije u obzir uzima profit, produktivnost, ekonomičnost ili kvaliteta proizvoda no, svi ovi pokazatelji ovise ponajviše o ljudskim resursima, odnosno zaposlenicima. Stoga je jasno da se velik dio vremena treba posvetiti planiranju te praćenju i održavanju kvalitetnih kadrova. Promjene zaposlenika se mogu manifestirati kao promjene u broju i strukturi, kao što i sam naziv sugerira, ovdje se radi o promjenama koje kao rezultat imaju povećanje ili smanjenje broja zaposlenika, zatim promjene zaposlenika se mogu manifestirati i kao promjene u opsegu i sadržaju posla te promjene u izobrazbi. Kako bi menadžer mogao uspješno voditi svoj tim i poduzeće općenito, potrebno mu je znanje i sposobnost motiviranja svojih podređenih. Pri tome je potrebno znati i što sve utječe na radni učinak i načine povećanja produktivnosti svakog pojedinog zaposlenika. Glavna pitanja kojima se menadžeri ljudskih resursa bave su kako odrediti pravi broj zaposlenika, kako odabrati prave ljude, te najvažnije, kako njihov potencijal dodatno izgraditi i iskoristiti. Okolina u kojoj većina organizacija danas posluje je vrlo konkurentski nastrojena te nestabilna pa je imperativ svake organizacije privlačenje onih zaposlenika koji će u budućnosti donijeti najveću prednost, a samim tim i najbolju poziciju na kompetitivnom tržištu.

Ključne riječi: promjene zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala, upravljanje promjenama

Employee changes in an organization

ABSTRACT

Organizational efficiency and success depend on many factors. Often, profit, productivity, economy, or product quality are used when analyzing the results of an organization, but all of these indicators depend primarily on human resources and employees. Therefore, it is clear that much of the time should be devoted to planning, monitoring, and maintaining quality staff. Employee changes can manifest themselves as changes in the number and structure, which as the name suggests are the changes that result in an increase or a decrease in the number of employees, other than that changes in employees can also manifest as changes in the scope and content of work and changes in education. For a manager to successfully lead his team and the company in general, he needs the knowledge and ability to motivate his subordinates. In doing so, one also needs to know what affects the work performance and ways of increasing the productivity of each employee. The main issues that human resource managers deal with are how to determine the right number of employees, how to select the right people, and most importantly how to build and leverage their potential. The environment in which most organizations operate today is highly competitive and volatile, so each organization must attract those employees who will bring the greatest advantage in the future and therefore the best position in the competitive market.

Key words: employee changes, human resource management, change management

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Pojam i definiranje menadžmenta ljudskih potencijala	2
2.1. Radna uspješnost i razvojni potencijal kao indikatori promjene.....	3
3. Pojam i definiranje organizacijskih promjena	5
3.1. Vrste organizacijskih promjena.....	6
4. Promjene zaposlenika	7
4.1. Promjene načina rada	7
4.1.1. Organiziranje zaposlenika u timove	8
4.2. Promjene sadržaja rada	9
4.3. Promjene u izobrazbi	10
4.4. Promjene u promociji kadrova	11
4.5. Promjene radnog vremena.....	12
4.6. Promjene u poslovnoj kulturi	13
5. Redefiniranje radnog mjesta	15
6. Pribavljanje odgovarajućeg kadra	18
6.1. Interni izvori pribavljanja	18
6.2. Eksterni izvori pribavljanja.....	19
7. Upravljanje promjenama zaposlenika	21
7.1. Motiviranje zaposlenika na promjene	21
7.2. Reduciranje stresa.....	22
8. Primjer iz prakse	24
9. Zaključak	27
Literatura	28
Popis slika	32
Popis tablica	32

1. Uvod

Od samih početaka ekonomske znanosti zemlja, rad i kapital su se izdvojili kao osnovni proizvodni faktori. Rad je definiran kao sve fizičke i psihičke aktivnosti koje se poduzimaju u cilju stvaranja outputa, finalnog proizvoda ili usluge. No, iza pojma rad se krije nešto puno kompleksnije i značajnije od aktivnosti, a to su zaposlenici. Oni, koji svojim radom stvaraju i oblikuju proizvode i usluge jedna su od najznačajnijih komponenata bilo koje organizacije. Upravo su zaposlenici ono što mijenja svaku organizaciju i daje joj njezina obilježja. Razvojem novih smjerova u ekonomiji, razvija se i opseg proučavanja zaposlenika kao jednog od unutarnjih čimbenika organizacije. Danas postoje razne teorije i znanja upravo o ovom polju. Značaj ljudskih potencijala je od svojih začetaka svakako napredovao te se kroz vrijeme oblikovao i kao jedna od sedam glavnih poslovnih funkcija. Sve to dovoljno govori o potrebi pravilnog upravljanja zaposlenicima.

S druge strane, faktor koji otežava stabilno upravljanje i vođenje ljudskih potencijala je nestabilnost okoline i stalna potreba za promjenom i prilagodbom. Jedina konstanta u suvremenom poslovanju je promjena. Načelno se izdvajaju četiri vrste organizacijskih promjena, a to su tehnološke, strukturne, promjene proizvoda i usluga te promjene zaposlenika. Promjene zaposlenika posebice se ističu jer su prisutne prilikom implementacije bilo koje druge vrste promjena. Dakle, provođenje bilo koje druge organizacijske promjene imat će za rezultat potrebu korigiranja znanja, sposobnosti, opsega posla ili broja zaposlenika.

Cilj ovog rada bit će teorijski prikaz promjena zaposlenika u organizaciji te analiza utjecaja tih promjena na kontinuirano poslovanje.

Prvi dio rada iznijet će empirijsku podlogu za dublje istraživanje teme rada. Ovaj dio obuhvaća drugo poglavlje, koje se odnosi na ljudske potencijale i treće poglavlje rada koje se fokusira na razradu i sistematizaciju informacija vezanih uz pojam organizacijskih promjena te upravljanja provođenjem tih promjena. Drugi dio rada pružit će sintezu znanja o promjenama zaposlenika. Ovaj dio rada opisuje koje su to vrste promjena zaposlenika, kako se upravlja promjenama te kako se odabire odgovarajući kadar zaposlenika.

2. Pojam i definiranje menadžmenta ljudskih potencijala

Kako bi se moglo krenuti u bilo kakvu detaljniju analizu promjena zaposlenika potrebno je definirati osnovne pojmove koji se vežu uz temu. Na prvom mjestu to je pojam ljudskih potencijala, jer je taj pojam istoznačan s pojmom zaposlenici, te pojam menadžmenta ljudskih potencija (engl. Human resource management – HRM). Osim sintagme upravljanje ljudskim potencijalima ova se funkcija često naziva i upravljanje ljudskim resursima ili kadrovima. No, s obzirom na to da znanje nije moguće potrošiti poput ostalih resursa u ovom radu će biti korišten naziv potencijali koji označava mogućnost kontinuirane edukacije i prekvalifikacije zaposlenika.

Kako tvrdi Bahtijarević-Šiber, ljudski potencijali definiraju se kao „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahtijarević Šiber, 1999: str. 16). Ljudski potencijali za organizaciju, prema tome, predstavljaju ključ konkurentske prednosti te mogućnost daljnjeg razvoja i rasta organizacije. Zaposlenici su i osnova različitosti svake organizacije. Čak i organizacije koje se bave istom industrijom te načelno obavljaju iste poslove i zadatke, ne ostvaruju jednake rezultate upravo zbog razlike u ekspertizama i talentima njihovih zaposlenika. „Isti ljudski potencijal u različitim organizacijskim kulturama svoja znanja i radne sposobnosti različito iskazuje i samim time ne pokazuje istu radnu uspješnost“ (Vukelić, 2004: str. 486). Shodno tome, organizacije sve više svog vremena i svojih resursa posvećuju planiranju, vođenju i upravljanju zaposlenicima.

Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), „glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je da u svakoj kompaniji prave ljude razmjesti na prava radna mjesta“. Upravljanje ljudskim potencijalima složen je i kontinuiran proces koji započinje nastankom prvih obrisa organizacije, dakle prilikom formalne uspostave nekog poduzeća. Proces upravljanja i vođenja zaposlenika je neprekidan sve dok organizacija postoji. Prvi koraci u upravljanju ljudskim potencijalima su planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih. Po završetku toga slijedi pribavljanje ljudi koji imaju odgovarajuće vještine i znanja. Nakon pribavljanja, kada je osoba i službeno postala član neke organizacije, slijedi praćenje i evaluacija radne uspješnosti. Utvrdivši da je opseg posla menadžment ljudskih potencijala izrazito širok, logički je naslutiti kako se taj pojam može definirati na razne načine.

Bahtijarević-Šiber (1999), zaključuje kako je menadžment ljudskih potencijala moguće interpretirati u nekoliko oblika:

- kao znanstvenu disciplinu,
- menadžersku funkciju,
- poslovnu funkciju i
- specifičnu filozofiju menadžmenta.

Za Kleynhans et al. (2006), menadžment ljudskih potencijala se bavi grupom ljudi koji su zaposleni unutar neke organizacije, poduzeća ili firme koja proizvodi dobra i usluge. „Cilj HRM je:

- napraviti organizaciju uspješnom,
- pomoći zaposlenicima da uživaju u svom poslu,
- pomoći im da daju sve od sebe,
- pobrinuti se da su sigurni dok rade, i
- pobrinuti se da prime odgovarajuće naknade za svoj rad“ (Kleynhans et al., 2006: str. 2).

2.1. Radna uspješnost i razvojni potencijal kao indikatori promjene

Značaj pojedinog zaposlenika za organizaciju može se prikazati odnosom radne uspješnosti i razvojnog potencijala. Model koji prikazuje tipove zaposlenika prema navedenim kriterijima je nazvan portfolio ljudskih potencijala i prikazan je na slici broj 1. Varijable radna uspješnost i razvojni potencijal moguće je prema ovom modelu iskazivati u dva intenziteta visoko i nisko. Ovaj simplificirani model, prema korelaciji radne uspješnosti i razvojnog potencijala, izdvaja četiri vrste zaposlenika u ovisnosti o tome u kojem stupnju su navedene varijable prisutne.

Rangirajući zaposlenike prema navedenim kriterijima moguće je odrediti njihov značaj za organizaciju, potrebu za ulaganjem u njihov razvoj ili, ako ne pokazuju dovoljno dobre rezultate, moguće je istaknuti razloge za otpuštanje iz organizacije.

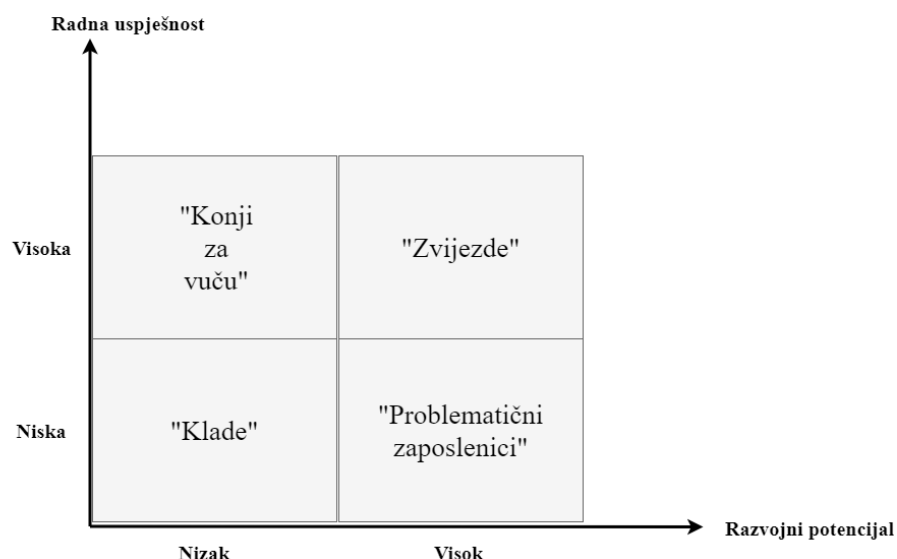
“Konji za vuču su djelatnici s velikim znanjem i iskustvom, visoke radne uspješnosti s dosegnutim vrhuncem profesionalne reputacije u karijeri ili blizu njega, al bez (ili s malo) ambicija i mogućnosti za napredovanje na više pozicije” (Orlović i Pušeljić 2009: str. 77).

Prema slici broj 1 vidljivo je kako ova grupa zaposlenika ima visoku radnu uspješnost, ali nizak razvojni potencijal. Održavaju normalno i stabilno poslovanje te ostvaruju vrlo dobre rezultate, međutim zbog svojih ostalih karakteristika nemaju mogućnost daljnjeg razvoja.

„Zvijezde su djelatnici visokog razvojnog potencijala i visoke radne uspješnosti, relativno mlađe životne dobi i s manje radnog iskustva, ali s izraženom dinamikom u usavršavanju, napredovanju i ambicioznosti. Potrebno ih je stalno, ali postupno, „brusiti“ širinom novih zadaća, odnosno kristalizirati njihovom dubinom, a sve u cilju razvijanja i usvajanja sve složenijih znanja te preuzimanja odgovornosti“ (Orlović i Pušeljić 2009: str. 77).

„Klade“ su djelatnici najmanje poželjni u organizaciji jer imaju nizak razvojni potencijal, a i radnu uspješnost. U pravilu takve zaposlenike treba što kraće zadržavati u organizaciji s obzirom na to da su neučinkoviti te nemaju potencijal za bilo kakav razvoj.

„Problematicni djelatnici“ prema ovom modelu iskazuju vrlo visok razvojni potencijal no radna uspješnost izostaje. „To je paradoks i zapravo veliki problem za organizaciju“ (Orlović i Pušeljić 2009: str. 77). Autori dalje navode kako se u ovu skupinu ne ubrajaju pripravnici ili početnici već se misli na djelatnike koji su kapacitetom sposobni za ostvarivanje dobrih rezultata no iz nekog razloga nisu dovoljno angažirani. Kako bi se izborili s ovim tipom zaposlenika potrebno je da menadžeri pronađu način kako bi ih motivirali i iskoristili taj potencijal. Međutim, ako ne postoji način da ih se motivira organizacije se moraju osloboditi takvih zaposlenika.



Slika br. 1: Portfolio ljudskih potencijala

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, 1999

3. Pojam i definiranje organizacijskih promjena

U svakodnevnom poslovanju promjene su neizbježne, ne postoji organizacija koja se u svom vijeku trajanja nije susrela s nekim vidom promjena. Promjene kao takve se često percipiraju kao nepoželjni procesi koji otežavaju upravljanje organizacijom. Međutim, to ne mora uvijek biti slučaj jer promjene kojima se pravilno upravlja te koje se adekvatno provedu mogu imati dalekosežne pozitivne učinke. S obzirom na različitu percepciju promjena, postoje i razne definicije organizacijskih promjena.

Prema Alfireviću (2000), promjene se može opisati kao proces tranzicije iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline.

„Organizacijske promjene (organizational change) bi se mogle definirati kao proces mijenjanja odnosno modificiranja postojeće organizacije. Prema jednom drugom mišljenju, pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije“ (Sikavica i Novak 1999: str. 533).

Pathak (2011), zaključuje kako su promjene jedna vrsta procesa učenja jer ako se želi provesti značajna promjena potrebno je naučiti nove vještine, načine ponašanja, vrijednosti i ideje.

„Promjenu treba shvatiti kao zaokruženi niz aktivnosti koji će omogućiti da se iz današnjeg, trenutnog stanja organizacija pomakne u novo, poboljšano stanje, odnosno poziciju koja će omogućiti ispunjenje njezinih ciljeva i u novim, budućim, promijenjenim uvjetima okoline“ (Aleksić, 2014: str. 17).

Iz navedenog se može primijetiti kako je dijapazon definiranja promjena doista širok, međutim, uočavanjem ključnih riječi i elemenata može se zaključiti kako postoji i velika sličnost među njima. Promjene u organizaciji najčešće nisu velike i radikalne transformacije čitavog sustava, većinom se radi o manjim potrebama za modifikacijom i korekcijom trenutnog stanja. No, to ne znači kako promjene nemaju velik utjecaj, upravo suprotno, čak i sam opstanak organizacije može ovisiti o stupnju prilagodbe i prihvaćanju promjena.

Uz promjene često dolazi i do inovacija, no svakako valja napomenuti kako ta dva pojma svakako nisu istoznačna.

3.1. Vrste organizacijskih promjena

Klasifikaciju promjena moguće je napraviti prema raznim kriterijima no kojegod vrste bile, sve promjene imaju više manje jednak tok.

„Nakon sporog starta, programi promjena će izazvati puno entuzijazma, koji će rezultirati brzim napretkom. Nakon nekog vremena, dolazi do otežavajućih okolnosti i usporavanja procesa“ (Pathak, 2011: str. 64). Kada proces koji je bio u punom zamahu počne gubiti zamah koji ga pokreće, ključne su aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se nastavilo provođenje promjene.

Warner Burke (2002), izdvaja nekoliko vrsta promjena:

- Revolucionarne i evolutivne,
- Diskontinuirane i kontinuirane,
- Epizodne i kontinuirane,
- Transformacijske i transakcijske,
- Strategijske i operacijske,
- Koje mijenjaju čitav sustav i koje djeluju lokalno.

Ova je klasifikacija jedna od najjasnijih te se prema njihovim nazivima može naslutiti kakvog su intenziteta, koliko dugo traju ili na što su usmjerene. Tako revolucionarne promjene predstavljaju ostvarivanje velikih pomaka i donošenje smjelih promjena, uz to traju kraće nego evolutivne. „Promatraču ovakvi pomaci donose dramatične transformacije organizacijske strategije i strukture“ (Plunkett et al., 2012: str. 264). S druge strane, evolutivne promjene, koje se često poistovjećuju s nazivom inkrementalne promjene, su dugotrajnije te se djeluju kao manji, ali kontinuirani procesi.

Sikavica (2011), izdvaja R. L. Dafta-ovu klasifikaciju s četiri glavne kategorije:

- Promjene strukture,
- Promjene proizvoda i usluga,
- Promjene tehnologije, i
- Promjene ljudi.

4. Promjene zaposlenika

Najbolji pokazatelj potrebe za promjenom zaposlenika je pad produktivnosti i motiviranosti. Robbins i Coulter (2012) konstatiraju kako, promjene ljudi uključuju promjenu stavova, očekivanja, percepcije i ponašanja, što nije jednostavno promijeniti. Sve promjene zaposlenika u modernom se menadžmentu vežu uz princip organizacijskog razvoja.

Sikavica (2011), daje svoju definiciju promjena ljudi te kaže kako ova vrsta „uključuje promjenu položaja u organizaciji, njihov hijerarhijski rang, njihove sposobnosti i vještine vođenja i komuniciranja te ostale karakteristike ljudi u organizaciji“ (Sikavica, 2011: str. 687). Pod ostale karakteristike mogu se podrazumijevati broj zaposlenih ili način na koji je organiziran posao (samostalno ili u radnim timovima), te promjenu organizacijske kulture i sustava vrijednosti. Sikavica zatim zaključuje kako je promjena ljudi u organizaciji derivirana promjena odnosno posljedica promjena u tehnologiji i organizacijskoj strukturi.

Kao neke od najznačajnijih promjena vezanih uz zaposlenike moguće je izdvojiti:

- „promjene načina rada – od poslovnih funkcija ka radnim timovima,
- promjene sadržaja rada – od jednoobraznih ka polivalentnim poslovima,
- promjene u izobrazbi – od povremenog treninga ka stalnom inoviranju znanja,
- promjene u promociji kadrova – od podobnosti ka znanju i sposobnosti,
- promjene radnog vremena – s ciljem da se racionalno koriste resursi,
- promjene u poslovnoj kulturi – raditi za kupce a ne za pretpostavljenog“ (Vujić, 2008: str. 193).

Osim navedenih promjena vrijedi izdvojiti i redefiniranje radnog mjesta te pribavljanje novih zaposlenika i popunjavanje slobodnih radnih mjesta kao dodatne vrste promjena zaposlenika.

4.1. Promjene načina rada

Velike organizacije su već od svog uspostavljanja bile usmjerene na organiziranje rada na način da se ostvari maksimalna korist uz minimalne troškove. Stoga se čak i danas naporno radi u cilju pronalaska novih režima i procesa rada.

Pionir u uvođenju novih načina rada bio je Ford implementiranjem prve pokretne trake za proizvodnju u svoju tvornicu. Ovaj novi način rada je vrlo brzo doveo do drastičnog povećanja produktivnosti. Prema Mol i Birkinshaw (2008), 1912. godine broj godišnje proizvedenih automobila po zaposleniku iznosio je 12, uvođenjem novog načina rada taj broj se već sljedeće godine povećao na 14,1. Broj godišnje količine proizvedenih automobila nastavio je rasti i u dolazećim godinama, 1914. godine iznosio je 18,7 te dosegnuo 19,5 u 1915. godini. Za zaposlenike ovo je predstavljalo veliku promjenu koja je djelomično olakšala proizvodnju no istovremeno je rad učinila monotonim te repetitivnim. No, ovo je bio tek početak redizajniranja načina rada uslijedio je nastanak novih filozofija rada kao što su „lean“ proizvodnja i „total quality management“, „just in time“ proizvodnja, ali i organiziranje poslova u timovima.

Svrha „lean“ proizvodnje je ostvariti veću efikasnost u svim organizacijskim segmentima. „Lean proizvodnja je filozofija rada, usmjerena prema ljudima, koja definira način poboljšanja i optimizacije sustava proizvodnje, fokusira se na identifikaciju i eliminaciju svih vrsta „otpada“, koji se definiraju kao svi oni procesi koji troše više resursa nego što je nužno potrebno“ (Hernández Matías i Idoipe, 2013: str. 10). Dakle, „lean“ proizvodnja u potpunosti redefinira načine rada te od zaposlenika iziskuje učenje potpuno novih obrazaca ponašanja prilikom rada. Za obavljanje radnih zadataka po lean principu potrebna je veća doza posvećenosti radu i preciznost.

Prema publikaciji Peratec Ltd (1994), „total quality management“ je „filozofija menadžmenta koja teži najbolje iskoristiti sve raspoložive resurse i prilike konstantnim poboljšavanjem“. Međutim, entuzijastično sudjelovanje zaposlenika u ovakvom načinu rada je teško postići. Dalje je navedeno kako se takva uključenost zaposlenika može samo postići u smjeru „top downwards“ odnosno promjenu prvo moraju prihvatiti sve razine menadžmenta, vrhovni, srednji i operacijski, tek onda je moguće takvu promjenu implementirati kod ostalih zaposlenika. Također, uvođenje „total quality management-a“ uvjetuje značajne promjene ponašanja.

4.1.1. Organiziranje zaposlenika u timove

Organiziranje posla u timovima u odnosu na samostalan rad donosi drastičnu promjenu u načinu rada zaposlenika. U teoriji „tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili“ (Tudor i Srića, 2006: str. 22). U praksi timovi imaju jednake ciljeve, izvršavanje radnih zadataka što kvalitetnije, no nisu svi članovi jednako predani

i motivirani za rad pa je prema tome teško postići timsku harmoniju. „Veliku zapreku uspješnom timskom djelovanju čini negativna «projektivna identifikacija» u kojoj projiciramo na drugoga svoje najgore strahove i sumnje. Da ne bi dolazilo do sukoba, potrebno je razviti i promicati veću povezanost skupine ljudi u jednom radnom timu“ (Nikić, 2004: str. 118).

Nasuprot timovima je individualni rad pri kojem postoji samo jedan samostalni izvršitelj. S jedne strane grupiranjem zaposlenika u timove, olakšano je obavljanje svih planiranih poslova jer se količina rada, ali i odgovornost za izvršenje disperzira među članovima uspostavljanjem zajedničkog cilja. S druge strane, upravo ta disperzija odgovornosti može reducirati motiviranost i rezultirati lošim radnim moralom jer ne postoji individualna odgovornost za rezultate. U svjetlu uspješnog menadžment ljudski potencijala, vođenje timova zahtjeva specifičan način upravljanja i vođenja.

„Postoji mnogo vrsta organizacijskih timova poput radnih timova, integrirajućih timova, projektnih timova, timova za unapređenja, timova za rješavanje problema, krosfunkcijskih timova, unutarfunkcijskih timova, samoupravljačkih timova te virtualnih timova. Međutim postoje tri vrste timova koje se često susreću u organizacijama, a to su: timovi za rješavanje problema, samoupravljački timovi te međufunkcijski timovi“ (Turkalj, Fosić i Marinković 2012: str. 250). Kada se u obzir uzmu i sve te razne vrste timova, kompleksnost upravljanja grupom ljudi se dodatno povećava. Promjene kojima će se zaposlenici koji prelaze s individualnog na timski način rada morati prilagoditi su na prvom mjestu suradnja i dijeljenje kako informacija tako i svih ostalih resursa potrebnih za izvršavanje zadataka. Kako bi timovi uistinu i djelovali skladno, često je potrebno provoditi vježbe izgradnje timova i provoditi obuke. Primarni cilj koji se želi postići svim ovim metodama je povezivanje članova radi veće produktivnosti rada.

4.2. Promjene sadržaja rada

Kada se govori o sadržaju rada, poglavito se misli na obveze, radne uvjete i aktivnosti koje se poduzimaju za izvršenje radnih zadataka. Sadržaj rada, jednostavno rečeno, specificira što točno izvršitelj i na koji način treba obavljati.

Analizirajući radne zadatke u proizvodnim poduzećima lako se može primijetiti kako velik dio tih zadataka predstavlja cjelodnevno ponavljanje istih aktivnosti. Repetitivni poslovi su za

zaposlenike izrazito monotoni te tijekom vremena dovode do opadanja motiviranosti i proizvodnosti kako bi se izborili s ovim problemom menadžeri se mogu poslužiti tehnikom rotacije poslova.

„Rotacija posla može se definirati kao prijelaz zaposlenika među raznim položajima i zadacima unutar radnih mjesta, gdje svaki od njih zahtijeva različite vještine i odgovornosti. Pojedinci tako uče nekoliko različitih vještina i obavljaju svaki zadatak u određenom vremenskom razdoblju“ (Huang, 1999: str. 75). Rotacija zaposlenika može smanjiti stupanj monotonosti posla dok ih istovremeno podučava na koji način se odvija čitav proces proizvodnje. Radni dan zaposlenika je ovom metodom podijeljen u nekoliko vremenskih intervala, a u svakom od njih se obavlja različita djelatnost. Prema istraživanju Heh Jason Huang-a (1999) koje je provedeno na uzorku od 471 zaposlenika iz 21 različitih tajvanskih organizacija dokazano je kako prakticiranje rotacije poslova dovodi do većeg zadovoljstva poslom.

Premda je rotacija poslova dokazano dobrodošla u organizacijama, ipak postoje određeni aspekti koji je čine nepodobnom za prakticiranja u svim organizacijama. Primarno se izdvaja izostanak specijalizacije kao najveći nedostatak. Zaposlenici koji svakodnevno obavljaju istu vrstu zadataka stječu unikatna znanja i načine obavljanja takvih poslova. Suprotno tome, ako se zaposlenik svaki dan premješta s jednih aktivnosti na druge teško je usavršiti se u jednoj specifičnoj aktivnosti. Ovo je posebice izraženo u onim organizacijama čiji proizvodi nisu standardizirani ili rezultat masovne proizvodnje već su radije jedinstveni.

4.3. Promjene u izobrazbi

O promjenama zaposlenika se radi i kada se mijenjaju njihove vještine i znanja. Promjene u izobrazbi su u današnjem poslovnom okruženju izrazito česte. Dobar zaposlenik spreman je na cjeloživotno učenje i ulaganje napora u cilju usavršavanja sebe i svojim radnih vještina. „Prema Vroomovoj teoriji očekivanja i valencije zaposlenici sudjeluju u mogućnostima dodatne edukacije na radnom mjestu jer vjeruju kako će njihovo sudjelovanje polučiti poželjne rezultate (očekivanje) i participaciju smatraju alatom koji će im pomoći da zadovolje svoje potrebe (valencija)“ (Fusch, 1997: str. 7). Organizacije, s druge strane, smatraju takvo ponašanje poželjnim pa često ulažu sredstva i resurse u izobrazbu svojih zaposlenika. Općenito se može

govoriti o dvije najznačajnije vrste izobrazbe zaposlenika, a to su: stipendije za visokoškolsko obrazovanje i specijalizacije-obuke.

Stipendije se mogu dodijeliti studentima koji će naknadno odrađivati praksu u organizaciji ili zaposlenicima koji su već stupili u radni odnos, a pokazuju izrazit potencijal i predanost poslu. Razvoj znanja i kompetencija zaposlenika je značajan jer stvara ugodniju organizacijsku klimu i posvećenije radnike.

Specijalizacije označavaju edukacije i vježbe na koje se šalju djelatnici, a cilj im je obogatiti znanja zaposlenika tako da postanu što stručniji u određenom području. Specijalizacijom se mijenjaju već postojeće kompetencije tako da ih se poboljšava dok se obukom razvijaju i oblikuju nove kompetencije. Obuka je karakteristična za nove zaposlenike koji tek započinju svoj radni vijek u organizaciji, no vrlo često se provodi i kod ostalih zaposlenika. Kada se novi zaposlenik pridruži nekoj organizaciji, potrebno je vrijeme kako bi se socijalizirao i upoznao s načinom obavljanja zadataka. Taj početni period se najčešće označava kao period obuke i prilagodbe. U tom razdoblju se novim članovima dodjeljuje mentor, zaposlenik koji je duže vremena u organizaciji te ima dovoljno iskustva i znanja. Zadatak mentora je pomoći novom zaposleniku da se prilagodi i nauči organizacijsku kulturu. „Obuka je organizirana procedura koja donosi polutrajnu promjenu u ponašanju, a za određenu svrhu. Tri glavna područja koja su uključena jesu vještine, znanja i ponašanje (ponekad nazvano i socijalne vještine), ali uvijek s jasno definiranom namjerom“ (Rao, 2007: str. 5).

Prema Bakotiću i Bogdanoviću (2013), obukom se žele razviti radne navike i uspješne metode rada sve u cilju „motivacije i interesa za učenjem te pozitivnog stava zaposlenika prema radu“. Imajući u vidu suvremene trendove razvoja organizacija potreban je stalan i stabilan angažman u razvoju intelektualnog kapitala. Razdoblja povremene obuke su davno prošla i u novom vremenu je imperativ konstantno učenje i usavršavanje.

4.4. Promjene u promociji kadrova

Tijekom svoje karijere prosječni zaposlenik će se sa sigurnošću susresti s periodima uspona i akceleracije karijere, ali i s periodima pada i deceleracije. Te oscilacije bit će temelj za napredak ili nazadovanje u karijeri. Kao i kod svih drugih procesa fluktuacije su prirodna pojava i u

organizacijama. U karijerama zaposlenika te se fluktuacije mogu klasificirati kao promocija i democija.

Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), promocija je „vertikalno kretanje s izvršnih radnih mjesta i menadžerskih pozicija niže razine na više razine menadžmenta“ dok democija označava „prelazak s viših na niže menadžerske pozicije“.

Promocija dakle, predstavlja napredovanje u karijeri, odnosno većinom označava prelazak na „bolje“ radno mjesto, koje sa sobom nosi više odgovornosti i zadataka, a samim tim i značajnije kompenzacije. Sinonim za pojam promocije često je korišten termin promaknuće. Promocija se karakterizira kao nagrada za dobar radni učinak.

Democija, oprečno tome, može predstavljati kaznu za lošu produktivnost i radnu uspješnost. Jednostavno rečeno, democija implicira nazadovanje ili negativan pomak na radno mjesto koje se percipira kao lošije. Takvo, uvjetno rečeno, lošije radno mjesto ima uži spektar odgovornosti i kompleksnosti obavljanja pa posljedično polučuje i slabije naknade.

Paralela s nagradom i kaznom povučena je zbog toga što se ove dvije promjene često koriste kao instrument upravljanja ljudskim resursima.

4.5. Promjene radnog vremena

Promjene radnog vremena imaju značajan utjecaj na promjene zaposlenika. Rad u smjenama, rad nedjeljom ili vikendima, skraćeno radno vrijeme ili puno radno vrijeme neke su od derivacija koje mogu mijenjati broj i strukturu zaposlenika. Promjene radnog vremena potrebno je redefinirati tako da se optimalno koriste svi resursi organizacije uključujući i ljudske potencijale.

Prema Sliškoviću (2010) postoji i razlika u učinkovitosti s obzirom na smjenu u kojoj djelatnik radi „može se reći da u noćnom periodu, osobito pred kraj noćne smjene, dolazi do značajnog opadanja efikasnosti. Pritom se za efikasnost osobito kritičnim pokazao rad u sukcesivnim noćnim smjenama“. Prema tome, menadžment kod kreiranja smjena mora imati u vidu kakvu će promjenu ili indikaciju izazvati kod zaposlenika.

Ako se organizacija odluči na rad vikendima ili nedjeljom, mora biti spremna na manju angažiranost i motiviranost zaposlenika pogotovo ako se radi o organizaciji koja posluje u regijama gdje se nedjelja percipira kao dan odmora.

Skraćeno radno vrijeme može biti i indikacija slabe potražnje za proizvodima ili uslugama pa može signalizirati i smanjenje broja zaposlenika. Suprotno tome, prekovremeni rad može označavati povećanu potražnju i ako se organizira u nekom poduzeću potrebno je ukalkulirati u odluku koliko opterećenje je na zaposlenicima te kakav efekt će takvo radno vrijeme imati na produktivnost i efikasnost.

„Fleksibilno utvrđivanje radnog vremena uključuje razne forme, od različitih početaka i završetaka smjenskog rada i rada tijekom vikenda do fleksibilnog početka i završetka radnog vremena, „zbijenog“ radnog tjedna i određivanja prosječnog trajanja radnog vremena u određenom vremenskom razdoblju, koje može biti postavljeno na tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj, pa čak i na godišnjoj razini. U tom kontekstu izdvajaju se sljedeći oblici fleksibilnog radnog vremena:

- određivanje „temelnog“ broja radnih sati tijekom kojih se od svih radnika očekuje nazočnost na radnom mjestu, iako određeni programi uopće ne zahtijevaju njihovo određivanje
- „Spremanje vremena“ ili „bilanca radnih sati“ uključuje vođenje podataka o odrađenom broju radnih sati za pojedine radnike. Poput nekih vrsta programa fleksibilnog određivanja radnog vremena, „spremanje vremena“ omogućuje radnicima kumuliranje „kredita“ ili „deficita“ broja radnih sati do određenog maksimuma.
- Godišnje raspoređeni radni sati omogućavaju variranje radnog vremena tijekom dužeg razdoblja. Sheme godišnje raspoređenih radnih sati određuju prosječan broj radnih sati koji se odrađuju tijekom tjedna, odnosno referentnog razdoblja u rasponu od nekoliko tjedana do cijele godine“ (Bilić, 2017: str. 566-567).

4.6. Promjene u poslovnoj kulturi

Prema Robbinsu i Judgeu (2009), organizacijska kultura je sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije te ju diferencira od drugih. Navedeni autori dalje izdvajaju sedam primarnih karakteristika koje označavaju bit organizacijske kulture:

- Inovacija i preuzimanje rizika,
- Usredotočenost na detalje,
- Orijehtacija na rezultate,
- Orijehtacija na ljude,
- Timska orijentacija,
- Agresivnost,
- Stabilnost.

Promjenom intenziteta u kojima se navedene karakteristike ispoljavaju dolazi do promjene u organizacijskoj kulturi te, posljedično, i promjene zaposlenika.

Inovacije, slično kao i sve organizacijske promjene, uvjetuju modifikaciju postojećeg stanja. U organizacijama koje su više sklone inoviranju i stvaranju novih ideja će tako biti bolja prilagodljivost zaposlenika. To zapravo znači kako su u inovativnim organizacijama zaposlenici bolje adaptirani na stalno proširivanje svojih sposobnosti pa su prema tome i samostalniji te spremni preuzimati rizike.

Organizacijska kultura predstavlja osobnost neke organizacije, samim tim različite organizacijske kulture oblikovat će stavove svojih zaposlenika različito.

„Pri promjeni kulture ne smije se zanemariti početni otpor promjenama, koji je vjerojatan, kada zaposlenima postane jasno koliko su one duboke i koliko utječu na tradicionalan način djelovanja. Promjena kulture jedan je od najvećih izazova s kojima će se organizacija ikada susresti, stoga je za to prijeko potrebna podrška vrhovnog managementa“ (Zdrilić, Puvača i Roso, 2010: str. 509).

Vraćajući se na tvrdnju da je organizacijska kultura sustav značenja zajednički svim zaposlenicima sa sedam primarnih karakteristika, menadžment se danas u velikoj mjeri trudi stvoriti ozračje rada u cilju što boljih rezultata, točnije što kvalitetnijih proizvoda i usluga. Prema tome, najveći naglasak se stavlja na orijentaciju na rezultate kako bi organizacijska kultura mogla izvršiti tranziciju ka stvaranju atmosfere rada za klijenta, a ne rada za upravu ili vlasnika organizacije.

5. Redefiniranje radnog mjesta

Suvremeni trendovi u poslovanju poput globalizacije i informacijskih tehnologija u srži mijenjaju izgled prosječnog radnog mjesta. Rad na daljinu postaje sve više dostupan pa zaposlenici ne moraju biti fizički prisutni u organizaciji kako bi izvršavali svoje obveze. Promjene koje takav način rada donosi su izrazite pa se čak govori i o nastanku virtualnih organizacija. Osim naziva rad na daljinu redefinirano radno mjesto ili radno mjesto budućnosti još se naziva i „teleworking“, mobilni rad ili „flexible working“.

„Tri su osnovna tipa teleposla: kućni teleposao, satelitski uredi i pokretan rad. Kućni teleposao radnici obavljaju u svojim domovima iako možda ne neophodno svaki dan. U tom kontekstu, djelatnici čiji se rad bazira na radu kod kuće, koji su samozaposleni ili nemaju nikakav kontakt sa središnjim radnim mjestom, ne smatraju se teleradnicima. U satelitskim uredima, zaposleni rade izvan doma i udaljeni su od svojih konvencionalnih radnih mjesta na lokaciji koja je prikladna kadrovima i/ili klijentima, s ciljem uštede vremena koje se inače troši na putovanje na posao. Za razliku od teleradnika zaposlenih na jednoj određenoj lokaciji izvan glavnoga ureda, mobilni radnici su često na putu i uz pomoć komunikacijskih tehnologija komuniciraju s uredom sa svake lokacije“ (Relja i Šuljug, 2009: str. 145).

Implementiranjem ovakvog načina rada nastaju novi izazovi za upravljanje ljudskim potencijalima, na koji način bi se mjerila produktivnost, koje radne zadatke bi se povjerilo zaposlenicima i kako pratiti njihov razvoj te koji su zaposlenici dovoljno samostalni i sposobni za rad na daljinu, ovo su samo neke od glavnih nedoumica rada na daljinu. Bilić (2011), dijelom odgovara na ta pitanja „tipične aktivnosti koje se mogu obavljati koristeći pri tom rad na daljinu su: prikupljanje, obrada i rukovanje informacijama; konceptualni rad; aktivnosti vezane za intenzifikaciju znanja; planiranje i organizacija projekata; savjetovanje; komercijalna putovanja i sl. Isto tako ni svi radnici nisu kvalificirani za rad na daljinu. To su, u prvom redu, oni koji su neovisni u svom radu, orijentirani na rezultate rada, pokazuju inicijativu, djelotvornost te rade u skladu sa zacrtanim planom, disciplinirani su i imaju potrebne vještine i kompetencije“.

U tablici broj 1 izdvojene su prednosti koje rad na daljinu ima za zaposlenika te za poslodavca i određeni nedostaci koji su prisutni kod tako redefiniranog radnog mjesta.

Tablica br. 1: Prednosti i nedostaci rada na daljinu

PREDNOST ZA ZAPOSLENIKA	PREDNOST ZA POSLODAVCA	NEDOSTATCI RADA NA DALJINU
bolja koncentracija i usredotočenost na rad	povećana produktivnost zbog mogućnosti rada na osobno najpovoljniji način	neka istraživanja pokazuju da radnici koji rade kod kuće sporije napreduju
veća produktivnost	lakši pristup talentiranim radnicima	nedostatak natjecateljskog entuzijazma
ušteda vremena potrebnog za putovanje do posla i nazad	smanjenje troškova zbog smanjivanja uredskih radnih mjesta	ponekad se smatra da rad kod kuće predstavlja potpunu depersonalizaciju radnog okruženja
uspostava ravnoteže između poslovnog i privatnog života	lakši pristup novim poslovima u manjim regijama	nepostojanje razmjene znanja, savjeta i ideja
omogućava rad za više poslodavaca na više projekata i u cilju razvoja vlastitih daljnjih kompetencija	manje izdvajanja za police osiguranja radnika i njihovih bolovanja zbog ozljeda na putovanju na posao i s posla	nekad se javlja stres i nesigurnost zbog nemogućnosti socijalnog kontakta

Izvor: Izrada autora prema Lipnjak 2012

Osim „telework-a“ radno mjesto budućnosti karakterizirat će i virtualni timovi. Kao što je već spomenuto, velik dio zadataka se odrađuje u radnim grupama te individualni rad postaje sredstvo kojim se dodatno doprinosi timskoj učinkovitosti. Takvi timovi bit će sastavljeni od članova koji se značajno razlikuju kako po kompetencijama tako i po kulturi i tradiciji pa ih se naziva globalnim ili virtualnim timovima. Sve to otežavat će uspostavljanje grupne sinergije i usklađenosti.

„Globalni timovi definiraju se kao grupe čiji su članovi smješteni u različitim državama ili geografskim područjima, i razlikuju se u svojoj funkcionalnosti što daje kompleksnost grupnoj dinamici. Članovi globalnoga virtualnoga tima razlikuju se ne samo po stupnju virtualnosti, nego i s obzirom na nacionalno i kulturno porijeklo. Prednosti globalnih virtualnih timova pronalaze se u mogućnosti kreiranja rješenja, postizanja veće kreativnosti i kohezije među

članovima tima, širem rasponu ideja i osiguranju kompetitivne prednosti multinacionalnih kompanija“ (Relja i Šuljug, 2011: str. 146).

Temeljem istraživanja Banović i Miljković Krečar (2014), provedenom u jednom hrvatskom informatičkom poduzeću čiji su zaposlenici organizirani u virtualne timove izdvojilo se nekoliko smjernica za organizaciju takvog načina rada:

- „broj članova virtualnih timova treba biti manji od broja članova tradicionalnih timova;
- voditelj virtualnih timova treba članovima u početku rada u većoj mjeri i s više detalja (nego kod tradicionalnih timova) pojasniti njihove radne uloge i odgovornosti, pošto oni nemaju prilike za svakodnevnim provjeravanjem svojega statusa. Tako se preporučuje na intranet tvrtke objaviti (i redovito ažurirati) točan sastav timova, te propisane uloge i zaduženja pojedinog člana;
- način razmjene informacija i rokovi za njihovu dostavu svim ostalim članovima tima trebaju biti jasno definirani. Tako se preporučuje razviti hodograme za uobičajene procese;
- članovi virtualnih timova trebaju više nego ostali, svakodnevno objavljivati napredak u obavljanju timskog zadatka na za to predviđenim virtualnim mjestima;
- popratna tehnologija treba svim članovima omogućiti jednak i nesmetan pristup svim važnim informacijama;
- članovi virtualnih timova trebaju dodatnu edukaciju u korištenju komunikacijskim alatima, ali i u procedurama i standardima komuniciranja unutar tvrtke;
- članovima virtualnih timova treba više „pomoći“ u međusobnom zbližavanju, pošto za to imaju manje neformalnih prilika. Odnosno, tvrtka treba snažnije djelovati na planu poboljšanja grupne kohezije, nego što je to slučaj kod klasičnih timova;
- članovi virtualnih timova trebaju se i formalno češće sastajati uživo, odnosno održavati sastanke kad god je to moguće“ (Banović i Miljković Krečar, 2014: str. 206).

6. Pribavljanje odgovarajućeg kadra

Sve organizacije teže ostvarenju svojih strateških ciljeva koji se odnose na povećanje kvalitete proizvoda i usluga, bolju konkurentnost poduzeća ili povećanje profitabilnosti. Kako bi te ciljeve i ostvarili, potrebni su im odgovarajući zaposlenici. Organizacije su svjesne kako bez evolucije znanja i intelektualnog kapitala nema napretka. Upravo zbog toga su uvijek u potrazi za novim i talentiranim kadrovima. Slijedom toga, mnoge se organizacije okreću razvoju i usavršavanju već postojećih ljudskih potencijala kako bi bili pogodni za unutarnje (interno) popunjavanje. Druge pak organizacije koje nemaju mogućnost internog popunjavanja trude se privući što veći broj vanjskih kandidata kako bi se oformili učinkovit i efektivan radni tim.

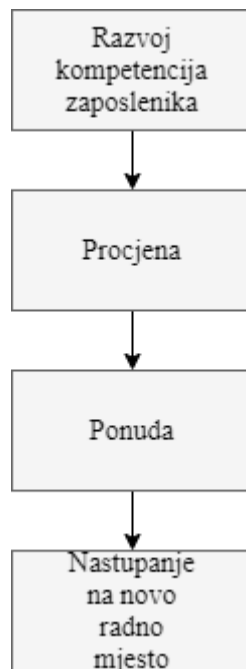
6.1. Interni izvori pribavljanja

Kako bi menadžeri organizaciju popunili pravim zaposlenicima započinje proces regrutacije. Kod novih organizacija regrutacija zaposlenika obavlja se iz vanjskih izvora, dok organizacije koje imaju duži vijek trajanja mogu regrutirati članove i iz unutarnjih izvora.

Interni izvori regrutiranja zaposlenika predstavljaju popunjavanje slobodnih radnih mjesta onim djelatnicima koji su već zaposleni u organizaciji te uzrokuju promjenu u strukturi zaposlenika. Popunjavanje radnih mjesta na ovaj način za organizaciju predstavlja lakšu i povoljniju soluciju no nosi i određene implikacije. Sikavica (2011), tvrdi kako “interni izvori popune radnih mjesta ne moraju uvijek biti najbolje rješenje jer je izbor sužen u usporedbi s onim vanjskim“. Osim toga, nakon što se prvotno prazno mjesto popuni nekim članom organizacije, nastaje novo prazno mjesto koje je taj član do tada popunjavao.

Na slici broj 3 ilustriran je proces interne selekcije kadrova. Glavni preduvjet za mogućnost internog popunjavanja je razvoj sposobnosti i kompetencija zaposlenika. Tijekom karijere organizacijama je u cilju što bolje iskoristiti potencijal koji zaposlenici imaju, stoga su česte obuke i treninzi koji rezultiraju usavršavanjem ekspertiza djelatnika. Shodno tome, ako i dođe do internog popunjavanja radnih mjesta, potencijalni kandidati su već dovoljno kvalificirani za promociju ili nastupanje na novo radno mjesto. Naravno, potrebno je procijeniti sposobnosti kandidata prije nego li im se ponudi novo radno mjesto. Procjena može obuhvatiti pregled i evaluaciju radnih učinaka, ali i evaluaciju osobnih karakteristika zaposlenika. Nakon što se

utvrdi kako kandidat zadovoljava sve potrebne kriterije, moguće je ponuditi mu prijelaz na novo radno mjesto. Prihvaćanjem nove pozicije jedno radno mjesto je popunjeno te slijedi proces selekcije za ono slobodno radno mjesto koje je nastalo internim popunjavanjem.



Slika br. 2: Proces interne selekcije

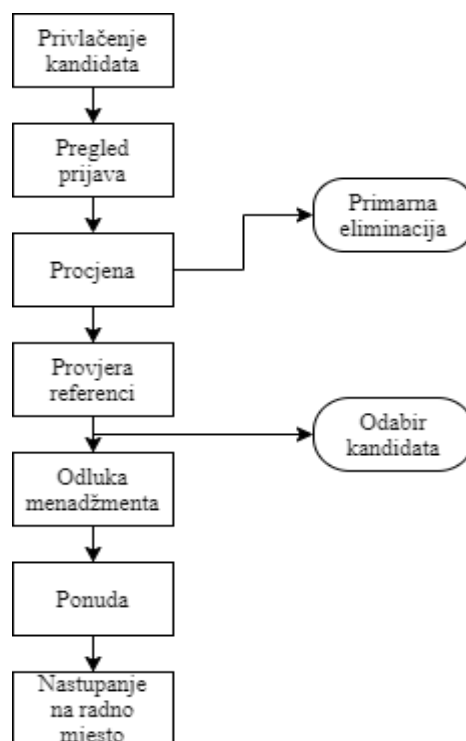
Izvor: Izrada autora

6.2. Eksterni izvori pribavljanja

Pribavljanje zaposlenika iz vanjskih izvora pogodno je za organizaciju jer je ponuda potencijalnih kandidata veća. Ipak, kao glavni nedostatak ovog načina pribavljanja ljudskih potencijala navode se veliki troškovi te duži vremenski period koji je potreban da se čitav proces završi. Eksternim popunjavanjem dolazi do promjena u broju zaposlenika, a u nekim slučajevima eksterni izvori pribavljanja nastaju nakon internog popunjavanja pa istovremeno predstavljaju i promjenu u strukturi ljudskih potencijala.

Proces eksterne selekcije ima nekoliko faza kao što je ilustrirano na slici broj 3. Svaka faza zahtijeva stručni pristup pri izvršavanju te se često u procesu selekcije angažiraju stručnjaci s polja psihologije ili sociologije kako bi adekvatno procijenili sve kandidate. U cilju ostvarivanja što većeg broja prijava, a time i većeg broja talenata između kojih se može birati, organizacije

se trude privući odgovarajuću količinu potencijalnih kandidata. Prema Robertsu (1997), strategije privlačenje kandidata imaju jednake procese i aktivnosti kao i marketinške strategije privlačenja kupaca. Pregled prijava slijedi nakon što organizacija u definiranom roku zaprimi sve potrebne dokumente od kandidata. U ovom dijelu se obavlja i primarna eliminacija onih kandidata čije kompetencije ne odgovaraju traženima ili čija dokumentacija nije potpuna. Ostatak prijava ide na procjenu koja uključuje intervju, testove i detaljnu analizu kandidata. Nakon svih prethodno odrađenih koraka većinom ostaje par kandidata, koji su ostvarili najbolje rezultate njihove reference se tada provjeravaju te se predlaže izbor menadžmentu. Menadžment donosi odluku o zapošljavanju te se kandidatu nudi radno mjesto čime je još jedna faza završena te se može prijeći na sljedeći korak u organiziranju ljudskih resursa.



Slika br. 3: Proces eksterne selekcije

Izvor: Prilagođeno prema Roberts 1997.

7. Upravljanje promjenama zaposlenika

Promjene zaposlenika jedan su od oblika organizacijskih promjena koji se vrlo čest susreće u svakodnevnom poslovanju istovremeno su i oblik promjena koji je najteže trajno implementirati. Razlog zbog kojeg su upravo ove promjene najzahtjevnije leži u tome što je teško mijenjati navike ljudi. Također, već je definirano kako su promjene zaposlenika derivirane, odnosno, svaka promjena koja se odvija u organizaciji uzrokovat će blagu modifikaciju ili radikalnu preinaku ljudskih resursa. Kako bi se promjene zaposlenika uspješno provele potrebno je prema Cummingsu i Worleyu (2009):

- motiviranje za promjenu,
- stvaranje vizije,
- razvijanje političke podrške,
- upravljanje prijelazom,
- zadržavanje zamaha.

Svaki put kada se u organizaciji želi implementirati neka nova promjena, prirodna i najčešća pojava koja se javlja je otpor. Za zaposlenike promjena znači učenje novih vještina i stjecanje novih znanja te prilagodbu novim ulogama i zadacima. Sve to može biti vrlo stresno za pojedince jer sa sobom nosi dozu neizvjesnosti i zahtjeva ulaganje dodatnih napora. Organizacija koja želi provesti novu promjenu mora biti spremna na otpor zaposlenika. Može se također zaključiti da između opsega promjene i količine otpora postoji proporcionalan odnos, što veća promjena javlja se i veći otpor od strane zaposlenika.

„Otpor prema promjenama jedan je od najprisutnijih organizacijskih fenomena. Buchannan i Huczynski (2004) na otpor prema promjenama gledaju kao na nesposobnost ili nepostojanje volje da se razgovara o promjenama ili da se prihvate promjene koje se smatraju štetnima ili prijetećima po pojedinca“ (Penava i Šehić, 2014: str. 579).

7.1. Motiviranje zaposlenika na promjene

„Pri uvođenju promjena u poslovni sistem jednaka pažnja mora se pridavati procesu restrukturiranja i procesu upravljanju ljudskim kapitalom“ (Vujić, 2010: str. 95).

Kako bi se učinkovito upravljalo promjenama ljudskim kapitalom, potrebno je zasigurno pravilno motiviranje i stimuliranje zaposlenika. Menadžment mora već u samom početku pronaći načine kako se nositi s neizbježnim otporom i kako ohrabriti svoje zaposlenike na pravi način.

Pridobiti sve djelatnike da prihvate promjenu zahtjevan je posao. U pravilu, prvi koraci kod motiviranja zaposlenika su stvoriti svijest o nedostacima trenutnog stanja i predstaviti sva poboljšanja koja će promjena donijeti. Ono što, također, može dodatno osigurati veću podršku je jasno definiranje kakve će posljedice, nagrade ili kazne, uključenost i prihvaćanje promjene imati na individualnoj razini. Zaključiti se može kako je i sam proces motivacije jedan oblik promjene zaposlenika jer se utječe na njihove stavove i mišljenja.

Cummings i Worley (2009), navode kako dobar motivator za promjenu mogu biti unutarnji i vanjski pritisci u organizaciji, pri čemu se u vanjske pritiske svrstavaju jaka inozemna konkurencija, brzo mijenjajuća tehnologija i privlačnost globalnih tržišta, dok se u unutarnje pritiske ubrajaju novo vodstvo, loša kvaliteta proizvoda, visoki troškovi proizvodnje i apsentizam.

Nakon što se motivira određen broj zaposlenika, i stvori dovoljna količina podrške promjena je na dobrom put.

7.2. Reduciranje stresa

Stres na radnom mjestu može imati dalekosežne učinke na radnu uspješnost. Stoga je jedna od zadaća menadžmenta ljudskih potencijala pronaći načine reduciranja pojave stresa kod zaposlenika. Ipak, potrebno je napomenuti kako je manja doza stresa čak i poželjna u organizaciji jer iziskuje maksimalnu koncentriranost zaposlenika na rad.

Izvori stresa prema Mihajlović (2003), mogu biti organizacijski ili izvanorganizacijski izvori, pri čemu su izvori stresa izvan organizacije osobni problemi s kojima se susreće svaki pojedini zaposlenika. U organizacijske izvore isti autor nabraja:

- Priroda posla
- Uloga u organizaciji
- Odgovornost na poslu

- Odnosi na radu
- Kretanje u organizaciji
- Psihološka klima organizacije.

Svi od navedenih izvora mogu se mijenjati u intenzitetu paralelno s promjenom koja se odnosi na zaposlenike.

Prema Simsu (2002), reduciranje razine stresa i poticanje zaposlenika na promjene može se ostvariti kroz pravilno upravljanje vremenom. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je za početak prvo promotriti kako zaposlenici koriste svoje vrijeme i stvoriti optimalnu strukturu radnog dana. Nadalje, korištenjem raznih tehnika samoorganiziranja zaposlenici mogu organizirati radno vrijeme tako da kontinuirano prate sve aktivnosti koje odrađuju.

„Da bi management u poduzeću spriječio razvoj nepoželjnih stresora, može usvojiti tri strategije:

1. Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci, kod čega se ponajprije misli na promjenu tradicionalne, klasične, birokratske organizacije s fleksibilnim organizacijskim formama primjerenijim čovjeku.
2. Kreiranje zanimljivih poslova koji će motivirati zaposlenike i otkloniti im stres, s obzirom da će ih osloboditi dosadnih rutinskih i repetitivnih poslova.
3. Kreiranje i stvaranje programa u vezi s karijerom, što će omogućiti svakom zaposlenom da spozna svoju budućnost odnosno svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene“ (Sikavica i Novak, 1999: str. 579-580).

8. Primjer iz prakse

„INA, d.d. je srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji. INA Grupu čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA, d.d.“ (INA d.d., 2020). Moderna povijest INA Grupe započinje 1964. godine, te je od tog vremena do danas ova organizacija prošla velik razvojni put i susrela se s brojnim organizacijskim promjenama. U razdoblju od 1980. do 1990. zapošljavala je oko 32.000 radnika. Proizvodnju je nastavila i u ratnom periodu te 1993. prelazi iz državnog vlasništva u dioničko društvo. Ranih 2000.-ih započinje proces privatizacije te INA ulazi u strateški savez s MOL Grupom. Danas je i dalje jedna od najznačajnijih organizacija koje djeluju u Republici Hrvatskoj.

„Ukupan broj zaposlenih u INA Grupi na dan 31. 12. 2018. bio je 10.842. Inin uspjeh temelji se na obrazovanom, iskusnom i kreativnom kadru te timskoj suradnji koja potiče zajedničko učenje i usavršavanje. Spoznaja da su ljudi neiscrpni razvojni resurs i kapital određuje naše poslovno ponašanje, organizacijsku i upravljačku strukturu i sve organizacijske procese. Zbog velikog broja različitih djelatnosti, izniman je raspon profesionalaca zaposlenih u Inu čija se znanja protežu od vrlo tehničkih do multidisciplinarnih društvenih područja“ (INA d.d., 2020).

Zahvaljujući velikom broju djelatnika i širokom rasponu potrebnih kompetencija promjene zaposlenika su neizbježne u poslovanju ove organizacije. Pristup koji je prisutan u mijenjanju kompetencija zaposlenika je „blended learning“, što znači kako se koriste razni modeli učenja od on-line do učenja u praksi, na radnom mjestu kroz transfer internog znanja.

Od 1. siječnja 2017. godine INA za svoje radnike u izvansmjenskom radu, uvodi mogućnost fleksibilnog obavljanja radnih zadataka. Projekt pod nazivom FORa, nastao je nakon pilot programa provedenog u 2016. godini. Koncept ovakvog organiziranja radnog vremena zasniva se na redefiniranju radnog mjesta, a glavne pogodnosti koje ovaj projekt nudi su: fleksibilno radno vrijeme „FlexiTime“ i fleksibilno mjesto rada „FlexiPlace“.

„FlexiTime je radno vrijeme s promjenjivim vremenom početka i završetka rada unutar osnovnih, prethodno definiranih pravila. Mogu ga koristiti svi radnici koji rade puno radno vrijeme u izvan smjenskom radu uz obvezu pridržavanja propisanog mjesečnog fonda sati. FlexiPlace je oblik rada koji radnici mogu povremeno koristiti na vlastiti zahtjev, a uključuje obavljanje posla od kuće onda kada to okolnosti i vrsta posla omogućavaju“ (INA d.d., 2017:

str. 136). Stela Stare, direktorica Nagrađivanja i operativnog poslovanja ljudskih resursa u Ini, navodi kako „zaposlenici dnevno mogu raditi minimalno 5 do maksimalno 12 sati. Obavezno radno vrijeme je u trajanju od 10 do 15 sati svakog radnog dana. Početak rada u danu može biti od 8 do 10 sati, a završetak od 15 do 20 sati.“ (Špiljak, 2017). Prema službenim informacijama INA Grupe (2017), projekt FORa započet je u Holdini i Energopetrolu, te kasnije implementiran i u poduzećima PLAVI TIM d.o.o, TOP RAČUNOVODSTVO SERVISI d.o.o., CROSCO d.o.o., STSI d.o.o., INA MAZIVA d.o.o, INA Jadran d.o.o., Holdina d.o.o, INA VATROGASNI SERVISI d.o.o. Neki od razloga zbog kojih je došlo do implementiranja fleksibilnog načina rada su:

- „postizanje bolje ravnoteže između privatnog i poslovnog života te smanjivanje stresa radnika;
- povećanje zadovoljstva i motivacije radnika;
- poticanje različitosti: primjerice majke nakon povratka s roditeljskog dopusta, veće mogućnosti za osobe s invaliditetom itd.;
- povećanje efikasnosti i jačanje kreativnosti, produktivnosti i inovativnosti kod radnika;
- povećanje predanosti i učinkovitosti radnika“ (INA d.d., 2017: str. 136).

Prema FORa programu zaposlenicima se daje veća doza samostalnosti i mogućnost kreiranja radnog vremena prema vlastitim preferencijama, upravo zbog toga uvođenje ove promjene nije izazvalo otpor od strane zaposlenika. Također, provođenjem pilot programa dodatno je smanjen stres koji su zaposlenici osjećali jer su u probnom periodu mogli iskusiti sve prednosti i nedostatke takvog načina rada. Dakle, proces provedbe promjene bio je transparentan i dobro vođen od strane menadžmenta.

„Prema povratnim informacijama primljenim od radnika i menadžera, korištenjem FORe povećano je zadovoljstvo radnika, smanjeni su izostanci i kašnjenja, smanjeno je bolovanje i prekovremeni rad te je osigurana pozitivna korporativna kultura i bolji imidž kompanije“ (INA d.d., 2017: str. 136). Pregledom podataka iz Godišnjeg izvještaja INA d.d (2019), od godine uvođenja FORa programa, 2017. do 2019. godine zabilježen je rast korisnika ovog programa za 44%. Ostali rezultati FORa programa uključuju: „smanjenje u iznosu sati kratkotrajnih bolovanja za 36%, smanjenje prekovremenih sati radnika koji ne rade u smjenskom radu za 67% i smanjenje dobrovoljnih odlazaka iz kompanije za 30% uspoređujući podatke s onima iz 2015. godine kada je FORa implementirana“ (INA d.d. 2019: 103).

Kada se govori o educiranju i mijenjanju znanja i sposobnosti zaposlenika, osim navedenog programa fleksibilnog obavljanja radnih zadataka, INA d.d. provodi i stalne edukacije, programima poput INA Akademije i Technical Career Ladder (skraćeno: TLC), dok je za novozaposlene i privlačenje svježih kadrova aktivan je projekt Growww. Growww je izrazito značajan kod eksterne selekcije i regrutacije jer u suradnji s raznim obrazovnim ustanovama stipendira talentirane pojedince i sudjeluje u kreiranju prvih praktičnih znanja.

U sklopu INA Akademije provedeni su „novi treninzi koji su pratili potrebe zaposlenika i uvedena je nova kategorija treninga – Dobrobit radnika. S jednim od strateških ciljeva povećanja dobrobiti radnika, stvoreni su treninzi koji podržavaju skrb o mentalnom zdravlju zaposlenika i osobnim financijama. Neki od tih treninga osmišljeni su u suradnji s vanjskim trenerima, što je prvi put da su vanjski treneri sudjelovali na INA Akademiji“ (INA d.d., 2019: str. 105). Ovakvi programi usmjereni su ka mijenjanju stavova i osjećaja zaposlenika u cilju povećavanja produktivnosti i lojalnosti organizaciji.

INA Grupa fokusirana je i na razvoj te obuku menadžera, a neki od programa namijenjeni zaposlenicima na rukovoditeljskim pozicijama su: LEAD talent program za razvoj budućih vođa, Intensity program kao i First time manager. Svi ovi programi rade na poboljšanju leaderskih kompetencija i sposobnosti strateškog rješavanja problema. Značaj rukovoditeljskih usavršavanja dolazi do izražaja kod internog popunjavanja slobodnih radnih mjesta, odnosno promocije kadrova jer je organizacija već uložila resurse u razvoj sposobnosti, znanja i stavova svojih zaposlenika.

9. Zaključak

Izraz „mijenjaj se ili nestani“ je više no ikada prije primjenjiv u kontekstu organizacijskog djelovanja. Promjene koje se odvijaju u organizaciji su razne, razlikuju se prema intenzitetu, opsegu ili vremenu trajanja, ipak, sve pa čak i one najmanje imaju utjecaj na zaposlenike i njihov potencijal i kompetencije.

Promjene zaposlenika se stoga mogu manifestirati kao promjene u sadržaju ili načinu rada, promjene u znanju ili načinu djelovanja, ali i kao smanjenje ili povećanje broja zaposlenika. Kako bi se pravovremeno moglo reagirati na takve promjene, vodstvo mora ulagati stalan napor u smjeru upravljanja promjenama.

Nadalje, suvremeni trendovi poput globalizacije i napretka informacijskog sektora dodatno uvjetuju promjenu. Kao vrlo korjenitu promjenu zaposlenika može se navesti prelazak s individualnog rada u timove. Timski rad zahtijeva potpuno novi pristup u obavljanju radnih zadataka, zaposlenik se uz sve to mora prilagoditi i uložiti koju ostvaruje u timu i aktivno surađivati s ostalim članovima. No, evolucija timskog rada tu ne staje, sve više postaju aktivni virtualni i globalni timovi koji značajno restrukturiraju, ne samo radne zadatke, već i organizaciju u cjelini.

Također, kako bi se uspješno provele promjene, organizacije moraju imati sposobno vodstvo koje će zaposlenicima predstaviti promjenu te koje će se znati nositi s otporom. Otpor promjenama je još jedna konstantna pojava u organizaciji koju treba uzeti u obzir kod implementacije bilo koje modifikacije.

Internacionalizacija poslovanja i informacijska tehnologija imaju snažniji utjecaj nego ikada prije, a s obzirom na brzinu njihovog razvoja promjene postaju jedina sigurna pojava u organizaciji.

Zaključno se još može navesti i potreba za stalnim ulaganjem u intelektualni kapital, ekspertize i kompetencije zaposlenika.

Nakon svih prikazanih informacija lako se može zaključiti kako su promjene zaposlenika jedan od ključnih faktora koji određuje konkurentnost i efikasnost poduzeća. Kako bi se ostvarila što bolja tržišna pozicija te istovremeno i maksimalna kvaliteta proizvoda i usluga, pravilno i planirano upravljanje promjenama ljudskih potencijala je nužno.

Literatura

1. Aleksić, A. (2014). *Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena*. *Oeconomica Jadertina*, 4 (1), 16-26. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/129999> [08.04.2020.]
2. Alfirević, N. (2000). *Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: Rezultati empirijskog istraživanja*. *Ekonomski Pregled*, 51 (11-12), 1256-1281. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/28823> [08.04.2020.]
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Bakotić, D. i Bogdanović, V. (2013). *Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad*. *Praktični Menadžment*, 4 (2), 0-0. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/118663> [06.04.2020.]
5. Banović, M., i Miljković Krečar, I. (2014). *Analiza interne komunikacije virtualnih timova*. *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 193-212. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/123488> [21.05.2020.]
6. Bilić, A. (2011). *Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu*. *Zbornik Radova Pravnog Fakulteta U Splitu*, 48 (3), 631-647. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/72444> [28.04.2020.]
7. Cummings, T.G. i Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. 9th Edition, South Western Cengage Learning, Mason.
8. Fusch, G. E., (1997). *The Latent Factor--An Impetus For Employer Provided Education*. Rad Predstavljen Na Annual International Conference On Post-Compulsory Education And Training. Dostupno na <https://files.eric.ed.gov/fulltext/Ed417330.pdf> [06.04.2020.]
9. Hernandez-Matias, J. C. i Idoipe, A. V. (2013). *Lean Manufacturing: Conceptos, Técnicas E Implantación*. Fundación EoI, Madrid.

10. Huang, H. J. (1999). *Job Rotation From The Employees Poin Of View*. Human Resource Management.
11. INA d.d. (2017). *Godišnje izvješće: Financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja*. INA-Industrija nafte, d.d., Kontroling, SDiHSE. Zagreb. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/01/INA_AR_2017_cro_30_4-FINAL-1.pdf [20.05.2020.]
12. INA d.d. (2019). *Godišnje izvješće*. INA-Industrija nafte, d.d., Kontroling, OR&ZZSO. Zagreb. Dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf [20.05.2020.]
13. INA d.d. (2020). *Karijera*. Dostupno na: <https://www.ina.hr/home/karijera/> [20.05.2020.]
14. INA d.d. (2020). *O kompaniji. Povijest*. Dostupno na: <https://www.ina.hr/home/o-kompaniji/povijest/> [20.05.2020.]
15. Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., Aswegen, S. i Pilbeam, E. (2006), *Fresh Perspectives: Human Resource Management*. Pearson Education South Africa.
16. Lipnjak, G. (2012). *Rad kod kuće – Zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci*. Sigurnost, 54 (1), 21-27. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/79186> [28.04.2020.]
17. Mihajlović, D. (2003). *Stres u organizaciji*. Tourism And Hospitality Management, 9 (1), 113-130. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/181601> [29.04.2020.]
18. Mol, M. J. i Birkinshaw, J. (2007). *Giant steps in management creating innovations that change the way we work*. Harlow [U.A.], Financial Times Prentice Hall.
19. Nikić, M. (2004). *Temeljna načela timskog rada*. Diacovensia, 12 (1), 115-129. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/40170> [15.04.2020.]
20. Orlović, A. i Pušeljčić, M. (2010). *Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji)*. Policija i sigurnost, 19 (1), 67-90. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/79407> [25.04.2020.]
21. Pathak, H. (2011). *Organizational Change*. Dorling Kinderslay India

22. Penava, S. i Šehić, Dž. (2014). *Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika*. Ekonomski Pregled, 65 (6), 576-597. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/132920> [18.04.2020.]
23. Peratec Ltd. (1994). *Total Quality Management: The Key To Business Improvement*. Springer Netherlands.
24. Plunkett, W. R., Allen, G. S. i Attner, R. F. (2012). *Management: Meeting And Exceeding Customer Expectations*. South Western Cengage Learning
25. Rao, V. S. P, (2007). *Human Resources Management: Text And Cases*. Excel Books India
26. Relja, R. i Šuljug, Z. (2010). *Novi oblici rada u umreženom društvu*. Informatologia, 43 (2), 143-149. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/55855> [28.04.2020.]
27. Robbins S. P. i Judge T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate
28. Robbins S.P. i Coulter M.A. (2012). *Management*. Boston, Prentice Hall.
29. Roberts, G. (1997). *Recruitment and Selection-A competency approach*. Chartered Institute Of Personnel And Development
30. Sikavica P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator. Zagreb.
31. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska Knjiga Zagreb
32. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia, Zagreb.
33. Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport, Connecticut. Quorum Books
34. Slišković, A. (2010). *Problemi rada u smjenama*. Arhiv za higijenu rada i toksikologiju, 61(4), Str. 477-477. Preuzeto s <https://Doi.Org/10.2478/10004-1254-61-2010-2036> [27.04.2020.]
35. Špiljak, L., (2017). *Raste interes poslodavaca za fleksibilnim oblicima rada, predvodnici Ina, RBA i ENT*. Poslovni dnevnik. Dostupno na:

<https://www.poslovni.hr/hrvatska/raste-interes-poslodavaca-za-fleksibilnim-oblicima-rada-predvodnici-ina-rba-i-ent-348890> [20.05.2020.]

36. Tudor, G. i Srića, V. (2006). *Menadžer i pobjednički tim*. Zagreb: M. E. P. Consult.
37. Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). *Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja*. *Ekonomski Vjesnik*, Xxv (2), 247-259. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/94207> [15.04.2020.]
38. Vujić, V. (2008). *Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom*, *Informatologia*, 41(3), Str. 189-195. Preuzeto s: <https://Hrcak.Srce.Hr/34330> [10.03.2020.]
39. Vujić, V. (2010). *Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom*. *Informatologia*, 43 (2), 90-95. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/55834> [10.03.2020.]
40. Vukelić, I. (2004). *Specifičnosti organizacijske kulture u poslovima komercijalnog zastupanja na hrvatskome tržištu*. *Ekonomski Pregled*, 55 (5-6), 479-501. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/16300> [17.03.2020.]
41. Warner Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and practice*. Sage Publications.
42. Zdrilić, I., Puvača, M. i Roso, D. (2010). *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*. *Ekonomski Vjesnik*, Xxiii (2), 503-513. Preuzeto s <https://Hrcak.Srce.Hr/63479> [29.04.2020.]

Popis slika

Slika br. 1: Portfolio ljudskih potencijala	4
Slika br. 4: Proces interne selekcije.....	19
Slika br. 5: Proces eksterne selekcije.....	20

Popis tablica

Tablica br. 1: Prednosti i nedostaci rada na daljinu	16
--	----