

# Digitalne platforme u funkciji zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima

---

Margeta, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:325819>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivana Margeta

**DIGITALNE PLATFORME U FUNKCIJI ZAPOŠLJAVANJA I  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ivana Margeta

**DIGITALNE PLATFORME U FUNKCIJI ZAPOŠLJAVANJA I  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010237383

e-mail: [imargeta@efos.hr](mailto:imargeta@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Ivana Margeta

**DIGITAL PLATFORMS IN THE FUNCTION OF  
EMPLOYMENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na 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: Ivana Margeta**

**JMBAG: 0010237383**

**OIB:**

**e-mail za kontakt: margetaivana7@gmail.com**

**Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Digitalne platforme u funkciji zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer**

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024 \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_ 

# Digitalne platforme u funkciji zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima

## SAŽETAK

U radu se analizira uloga digitalnih platformi u zapošljavanju i upravljanju ljudskim potencijalima. Ciljevi rada su sistematizirati i kritički ocijeniti teorijski okvir problematike, analizirati dosadašnja istraživanja o primjeni digitalnih platformi u području zapošljavanja i općenito upravljanja ljudskim potencijalima, analizirati konkretno (izabrano) poduzeće, odnosno digitalnu platformu, kako bi se dobio neposredan uvid u način na koji funkcionira izabrana digitalna platforma, te kritički analizirati primjenu, sumirati i raspraviti implikacije digitalnih platformi na upravljanje ljudskim potencijalima. Nakon kvalitativne analize sekundarnih izvora podataka, odnosno pregleda postojeće literature i izvještaja vezanih uz digitalne platforme kao nestandardne oblike zapošljavanja i kao funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, empirijski dio rada uključuje kritičku analizu poslovnog slučaja (digitalne platforme Wolt) kako bi opisale prednosti i nedostaci rada putem digitalnih platformi, te kako bi se utvrdio njihov utjecaj na upravljanje ljudskim kapitalom i zapošljavanjem u EU i RH. Na primjeru Wolta, može se zaključiti da iako rad putem digitalnih platformi donosi značajne prednosti zaposlenicima (fleksibilni uvjeti rada) i korisnicima (fleksibilnost usluge), no postoje i nedostaci na kojima je potrebno raditi, a to se u prvom redu odnosi na poboljšanje uvjeta rada za zaposlenike, poboljšanje uvjeta za partnere te smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. Unatoč nedostacima, može se zaključiti da digitalne platforme predstavljaju ključne pokretače promjena u današnjem poslovanju i cjelokupnom tržištu rada. Iako sa sobom donose dugoročne prednosti, od izuzetne je važnosti prepoznati i reagirati na izazove vezane uz sigurnost, zakonsku regulativu i radne uvjete, sve s ciljem kako bi se osigurao održivi razvoj i pravovremena zaštita prava zaposlenika u digitalnom ekosustavu.

**Ključne riječi:** digitalne platforme, upravljanje ljudskim potencijalima, zapošljavanje, Wolt.

# Digital platforms in the function of employment and human resources management

## **ABSTRACT**

The paper analyzes the role of digital platforms in employment and human potential management. The goals are to systematize and critically evaluate the theoretical framework of the issue, to analyze previous research on the application of digital platforms in the field of employment and human resources management in general, to analyze a specific (chosen) company, i.e. a digital platform, in order to gain immediate insight into the way the chosen one works digital platform, and critically analyze the application, summarize and discuss the implications of digital platforms on human resources management. After a qualitative analysis of secondary data sources, i.e. a review of existing literature and reports related to digital platforms as non-standard forms of employment and as a function of human resources management, the empirical part of the work includes a critical analysis of the business case (Wolt) in order to describe the advantages and disadvantages of working through digital platforms, and to determine the impact of digital platforms on human potential management and employment in the EU and the Republic of Croatia. Using the example of Wolt, it can be concluded that although working through digital platforms brings significant advantages to employees (flexible working conditions) and users (service flexibility), there are also shortcomings that need to be worked on, and this primarily relates to improving working conditions for employees, improving conditions for partners and reducing the negative impact on the environment. Despite the shortcomings, it can be concluded that digital platforms represent key drivers of change in today's business and the entire labor market. Although they bring long-term advantages, it is extremely important to recognize and react to challenges related to security, legal regulations and working conditions, all with the aim of ensuring sustainable development and timely protection of employee rights in the digital ecosystem.

**Keywords:** digital platforms, human resources management, human potential management, employment, Wolt.

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	3
<b>3. Digitalne platforme</b> .....	4
<b>3.1. Definicija digitalnih platformi</b> .....	4
<b>3.2. Razvoj digitalnog poslovanja</b> .....	5
<b>3.3. Značaj digitalizacije u modernom tržištu rada</b> .....	8
<b>3.4. Zakonsko uređenje rada preko digitalnih platformi</b> .....	10
<b>4. Upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	13
<b>4.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima</b> .....	13
<b>5. Digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	15
<b>5.1. Popularne HRM platforme</b> .....	15
<b>5.2. Implementacija digitalnih platformi u HRM-u</b> .....	17
<b>6. Digitalne platforme za zapošljavanje</b> .....	19
<b>6.1. Popularne digitalne platforme za pronalaženje poslova</b> .....	20
<b>6.2. Analiza odabranih digitalnih platformi</b> .....	21
6.2.1. Glovo .....	21
6.2.2. Wolt .....	22
6.2.3. Uber .....	22
6.2.4. Bolt .....	23
<b>7. Rezultati istraživanja: Krićka analiza digitalne platforme</b> .....	24
<b>7.1. Prednosti Wolta</b> .....	24
<b>7.2. Nedostaci Wolta</b> .....	24
<b>8. Rasprava</b> .....	27
<b>9. Zaključak</b> .....	29
<b>Literatura</b> .....	31
<b>Popis slika</b> .....	36



# 1. Uvod

U ovom završnom radu, naglasak se stavlja na digitalne platforme kao ključne potpore u procesu zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Digitalne platforme mogu se definirati kao internetske infrastrukture koje su postale temelj modernih poslovnih operacija i upravljanja ljudskim potencijalima (Human resource management, HRM). Dakle, proizlazi da je to ona digitalna platforma koja, korištenjem digitalne tehnologije, organizira rad fizičkih osoba koje obavljaju poslove, bilo da se radi o pružanju usluga na određenoj lokaciji (taksi prijevoz, dostava) ili na daljinu pomoću elektroničkog sredstva.

Rad putem digitalnih radnih platformi sve je popularniji i rašireniji, što pokazuju, između ostaloga, i sve veći broj zemalja koji donosi posebne zakonske regulacije rada putem digitalnih platformi. Tako je i Republika Hrvatska donijela odredbe Zakona o radu s ciljem regulacije i kontrole rada putem digitalnih radnih platformi. Unatoč brzom rastu broja korisnika, područje zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima općenito je jedno od područja u kojima se digitalne platforme tek odnedavno uvode i koriste, pa je ograničen broj istraživanja koja se bave ovom problematikom. Upravo u tom segmentu ovaj rad nastoji dati svoj doprinos.

Ciljevi ovog rada uključuju sistematizaciju i kritičku ocjenu teorijskog okvira problematike, kao i analizu dosadašnjih istraživanja o primjeni digitalnih platformi u području zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, cilj je analizirati konkretno (izabrano) poduzeće, odnosno digitalnu platformu, kako bi se dobio neposredan uvid u način na koji funkcionira izabrana digitalna platforma. U konačnici, rad će kritički analizirati primjenu digitalnih platformi te sumirati i raspraviti implikacije digitalnih platformi na upravljanje ljudskim potencijalima.

Rad se temelji na analizi relevantne literature, uključujući sekundarne izvore podataka poput udžbenika, znanstvenih i stručnih članaka, kao i na analizi podataka prikupljenih iz sekundarnih izvora poput portala te mrežnih stranica različitih poslovnih subjekata i drugih organizacija koje se bave digitalnim platformama u upravljanju ljudskim potencijalima.

Metodološki okvir rada oslanja se na kvalitativnu analizu temeljenu na sekundarnim izvorima podataka. U opisu metodologije korištena je relevantna literatura iz područja istraživačkih metoda u društvenim znanostima, kako bi se osigurala metodološka utemeljenost rada.

Završni rad sastavljen je od devet poglavlja. Nakon prvog poglavlja koje je uvodno, u drugom poglavlju opisana je metodologija rada. U sljedećem, trećem poglavlju ovog rada analiziraju ključni aspekti digitalnih platformi, uključujući njihovu definiciju, značaj, razvoj te zakonsko uređenje rada preko tih platformi.

U idućem, četvrtom poglavlju pod nazivom „Upravljanje ljudskim potencijalima“ opisuje se važnost ljudskog kapitala u postizanju dugoročne efikasnosti i uspješnosti tvrtki. Nadalje, identificirati će se tri osnovna cilja upravljanja ljudskim potencijalima, koji uključuju privlačenje zaposlenika, razvijanje potencijala zaposlenika te zadržavanje zaposlenika.

Peto poglavlje pod nazivom „Digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima“ predstaviti će ulogu digitalnih platformi kroz optimizaciju poslovnih procesa i učinkovito upravljanje zaposlenicima. Analizirati će se kako primjena ovih platformi može povećati angažman zaposlenika i produktivnost te smanjiti troškove. Također bit će predstavljene ključne digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima, poput ADP WorkForce Now, SAP SuccessFactors HXM, Rippling i BambooHR.

Šesto poglavlje fokusira se na digitalne platforme za zapošljavanje te će se analizirati na koji način one povezuju zaposlenike i poslodavce te kako pospješuju dinamiku radnih odnosa. Također bit će predstavljene glavne digitalne platforme za zapošljavanje koje uključuju Wolt, Glovo, Uber i Bolt. Opisat će se njihove karakteristike, prednosti i nedostaci.

Rezultati ovog rada predstavljaju kritičku analizu slučaja platforme Wolt koja će poslužiti za razumijevanje prednosti i nedostataka rada putem digitalne platforme Wolt.

Osmo poglavlje raspravlja ulogu i važnosti digitalnih platformi te iznosi implikacije vezane uz implementaciju tih platformi u hrvatskoj praksi. Rad završava devetim poglavljem u kojem se donosi zaključak i sumiraju se glavni ciljevi i rezultati ovog završnog rada.

## 2. Metodologija rada

Cilj rada je pojmovno odrediti nestandardne oblike zapošljavanja putem digitalnih platformi, koje između ostalog prakticiraju neki od poznatih poslovnih subjekata kao što su Glovo, Wolt, Bolt Food i Uber. Metodologija rada obuhvaća nekoliko faza i pristupa. Prvi korak u metodologiji je pregled postojeće literature i sekundarnih izvora. Kvalitativna analiza sekundarnih izvora uključivat će pregled postojeće literature i izvještaja vezanih uz digitalne platforme kao nestandardne oblike zapošljavanja i kao funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Sljedeće istraživačke metode bit će korištene u radu: metoda prikupljanja podataka iz sekundarnih izvora, metoda deskripcije, metoda prikupljanja podataka iz primarnih izvora, metode analize i sinteze, metoda komparacije, induktivna metoda (na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja donijet će se nove spoznaje i zaključci), deduktivno-logička metoda (na temelju općih spoznaja potvrđenih u praksi utemeljit će se vlastiti zaključci) i metoda prezentiranja i interpretacije rezultata istraživanja (Tkalac Verčić i sur., 2010).

Empirijski dio rada uključivat će kritičku analizu poslovnog slučaja kako bi opisala prednosti i nedostatke rada putem digitalnih platformi, te kako bi se utvrdio njihov utjecaj na upravljanje ljudskim kapitalom i zapošljavanjem u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj.

Kritička analiza uključivati će nekoliko ključnih aspekata rada putem digitalnih platformi, s posebnim osvrtom na tvrtku kao što je Wolt. Analiza će se fokusirati na aspekte poput fleksibilnosti i dostupnosti rada, plaća i radnih uvjeta, tehnološke podrške, efikasnosti i sl. Ova analiza omogućit će dublje razumijevanje utjecaja ovih platformi na upravljanje ljudskim kapitalom i zapošljavanje. U nastavku rada, detaljno će se analizirati svaki od gore navedenih aspekata. Kroz kombinaciju teorijskih uvida i empirijskih podataka iz postojećih istraživanja, nastojat će se pružiti sveobuhvatan pregled prednosti i nedostataka rada putem digitalnih platformi. Ova analiza omogućiti će razumijevanje Woltovog poslovnog modela i njegovog utjecaja na zaposlenike. Analizom će biti pojašnjena slika o ključnim čimbenicima koji oblikuju radne uvjete na digitalnim platformama te zašto one unatoč izazovima privlače zaposlenike. Također će se razmotriti potencijalne mjere koje bi mogle poboljšati uvjete rada i zaštititi prava zaposlenika u ovom sektoru poslovanja.

### 3. Digitalne platforme

U ovom poglavlju sistematizirat će se ključni aspekti digitalnih platformi. Poglavlje obuhvaća definiciju pojma digitalnih platformi, razvoj digitalnog poslovanja, značaj digitalizacije te zakonsko uređenje rada u kontekstu digitalnih platformi. .

#### 3.1. Definicija digitalnih platformi

Digitalne platforme, definirane kao internetske infrastrukture koje olakšavaju interakciju i transakcije među korisnicima, postale su temelj modernih poslovnih operacija i IT sustava. One objedinjuju različite procese i značajno povećavaju učinkovitost poslovanja (Cognizant, n.d.) Djelujući kao virtualna tržišta, digitalne platforme pojednostavljaju razmjenu informacija, pružajući korisnicima besprijekorno korisničko iskustvo i omogućujući tvrtkama lako dopiranje do digitalnih tržišta (Patrizio, 2023; Watts, 2020).

Gartner (2014) definira platformu kao sustav koji integrira aplikacije i izvore podataka iz različitih domena, uključujući oblak, poslovne partnere, klijente, mobilne aplikacije, društvene mreže i Internet stvari (IoT). Ova integracija omogućuje organizacijama ne samo da održavaju svoje digitalno poslovanje, već i da ga unaprijede, pružajući im veću fleksibilnost, bolje upravljanje podacima i efikasniju suradnju među različitim sudionicima u poslovnom ekosustavu. Kroz ovu sveobuhvatnu integraciju, organizacije mogu brže reagirati na promjene na tržištu, bolje razumjeti potrebe svojih klijenata i optimizirati svoje operacije.

Mnoge tvrtke, kao što su Amazon, Google i Netflix, iskoristile su snagu i moć digitalnih platformi kako bi transformirale svoje poslovne modele i strategije. Kroz korištenje digitalnih platformi, ove tvrtke uspjele su udovoljiti preferencijama i potrebama potrošača na digitalnom tržištu, prilagođavajući se brzim promjenama u ponašanju korisnika i tehnološkim inovacijama. Na taj su način postale predvodnici u svojim industrijama, koristeći digitalne alate za pružanje personaliziranih usluga i proizvoda koji odgovaraju specifičnim zahtjevima tržišta (Cadcam, 2021).

Prema Patrizio (2023) postoje mnogobrojne digitalne platforme, s različitim funkcijama i značajkama. Među njima se ističu Zocdoc, MeMD kao platforme za zdravstvo, Xbox Live i Playstation kao *gaming* (igrače) platforme, platforme za učenje Coursera i edX te društvene mreže tj. platforme kao što su Facebook, Instagram i Twitter. Slika 1. prikazuje različite vrste digitalnih platformi, među kojima su i platforme za rezervacije, odnosno prijevoz i putovanja –

upravo su sustavi rezervacija u transportu i turizmu, kao i financijske platforme poput PayPala, Revoluta i sl., među prvim asocijacijama na digitalne platforme

Digitalne platforme obuhvaćaju sve segmente društva, od politike, medija i gospodarstva do poslovanja i društvenih normi. U politici, one omogućuju brzu i široku distribuciju informacija, kao i interakciju između političara i građana. U medijima, digitalne platforme pružaju nove načine konzumacije sadržaja, prilagođene individualnim interesima korisnika. U gospodarstvu, digitalne platforme podržavaju rast e-trgovine i novih oblika poslovanja, dok u poslovanju olakšavaju suradnju među tvrtkama i pristup globalnim tržištima. Također, digitalne platforme utječu na društvene norme i ponašanje, mijenjajući način na koji komuniciramo, radimo i povezujemo se s drugima. One su postale nezaobilazni dio svakodnevnog života, oblikujući društvene interakcije i uvodeći nove modele ponašanja.

## Different types of digital platforms



Slika 1. Vrste digitalnih platformi

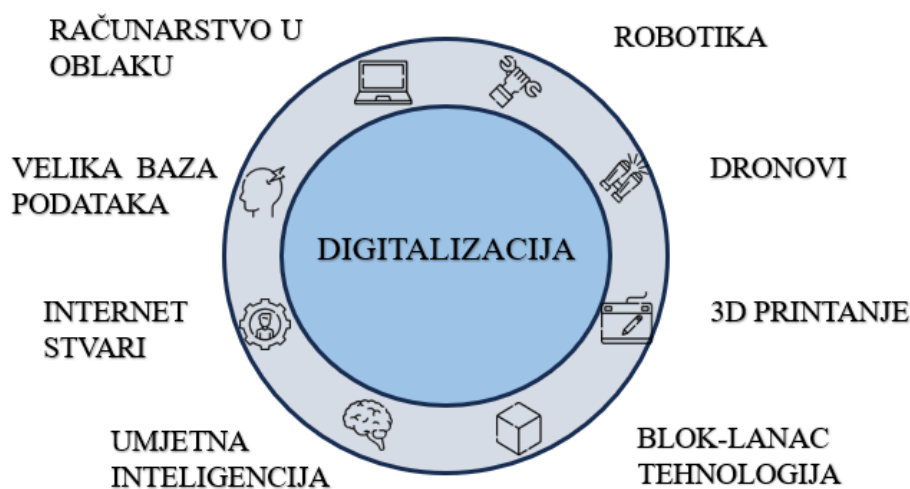
Izvor: Patrizio (2023), <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-platform>

### 3.2. Razvoj digitalnog poslovanja

Digitalna transformacija označava promjenu načina na koji organizacija koristi digitalne tehnologije za razvoj novog poslovnog modela s ciljem stvaranja veće vrijednosti. Ovaj proces, koji može trajati određeno vrijeme, započinje kada organizacija počne razmatrati uvođenje digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja i završava njihovom potpunom integracijom.

No, digitalna transformacija ne obuhvaća samo tehnologiju, već i ljude unutar organizacije. Uvođenje digitalnih tehnologija nije dovoljno – zaposlenike treba educirati kako bi učinkovito koristili nove alate i prilagodili se promjenama (Perkov, 2022).

Digitalna transformacija može obuhvatiti područja kao što su digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa te digitalna nabava. Digitalizacija pretvara bilo koje poslovanje u digitalno korištenjem naprednih tehnologija, s ciljem povećanja prihoda i stvaranja novih prilika s dodanom vrijednošću. Trenutno su mnoge tvrtke u procesu digitalizacije, dok su vodeće već uspješno implementirale ove tehnike, postižući značajan uspjeh u ekonomskim i financijskim aspektima te u zadovoljstvu korisnika. Praćenje najnovijih trendova i informacija vezanih uz digitalizaciju ključno je za svakoga tko želi započeti vlastiti posao ili transformirati postojeći u digitalni. Popularne digitalne tehnologije uključuju umjetnu inteligenciju (AI), strojno učenje (ML), virtualnu stvarnost (VR) i proširenu stvarnost (AR), automatizaciju robotskih procesa (RPA), kvantno računalstvo, edge computing, blockchain, 5G mreže i Internet stvari (IoT) (Europe Direct Čakovec, 2019). Neke od najkorištenijih tehnologija u okviru digitalizacije poslovanja prikazane su na Slici 2.



Slika 2. Digitalizacija poslovanja

Izvor: obrada autora prema podacima dostupnima na stranici Calluro (2021)

Kako bi digitalna transformacija donijela maksimalne koristi poslovanju, ključna je svjesnost onih koji je provode. To zahtijeva značajan angažman na svim razinama organizacije, učinkovitu alokaciju resursa i jasnu želju zaposlenika za sudjelovanjem u procesu. Menadžment mora prepoznati važnost digitalne transformacije i predano raditi na njenom ostvarivanju. Ovaj proces uključuje edukaciju i motiviranje svih zaposlenika, od vrha do dna hijerarhije, kako bi

se osigurala njihova podrška i angažman. Svaki član tima mora razumjeti kako digitalizacija može poboljšati njihove svakodnevne zadatke i doprinijeti ukupnom uspjehu tvrtke (Spremić, 2022).

Osim toga, resursi moraju biti pravilno alocirani kako bi podržali digitalne inicijative. To znači ulaganje u potrebnu tehnologiju, obuku zaposlenika i prilagodbu poslovnih procesa. Bez odgovarajuće podrške i resursa, digitalna transformacija ne može postići željene rezultate. Nadalje, ključno je osigurati jasnu želju zaposlenika za sudjelovanjem u digitalnoj transformaciji. Ovo se postiže kroz kontinuiranu komunikaciju, uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i pružanje podrške tijekom prilagodbe. Kada zaposlenici vide prednosti digitalizacije i osjećaju se uključenima, povećava se njihova motivacija i doprinos uspjehu transformacije (Spremić, 2022).

U strateškom upravljanju sve se učestalije govori o poslovnim modelima kao uvjetu za postizanje konkurentnosti tvrtke, pri čemu je važan segment poslovnog modela izbor poslovne platforme, odnosno izbor dvosmjernog ili višesmjernog modela. Ovi modeli razlikuju se od tradicionalnih jednostranih poslovnih modela po tome što uključuju više segmenata korisnika koji međusobno djeluju putem same platforme. Tradicionalni poslovni modeli obično se fokusiraju na jednog glavnog korisnika ili grupu korisnika, dok poslovne platforme stvaraju ekosustave u kojima različite grupe korisnika – poput proizvođača i potrošača – mogu međusobno komunicirati i razmjenjivati vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Primjer dvosmjernog poslovnog modela je Uber, koji povezuje vozače s putnicima. Vozači pružaju uslugu prijevoza, dok putnici koriste tu uslugu. Platforma olakšava transakciju između dviju strana, omogućujući jednostavnu, brzu i sigurnu razmjenu usluga i plaćanja. Slično tome, Airbnb povezuje vlasnike nekretnina s putnicima koji traže smještaj, omogućujući vlasnicima dodatni prihod, a putnicima pristupačan i raznovrstan smještaj. Višesmjerni poslovni modeli idu korak dalje, omogućujući interakciju među više različitih grupa korisnika. Na primjer, Amazon ne samo da povezuje prodavače i kupce, već i pružatelje logističkih usluga, proizvođače i oglašivače, stvarajući kompleksan ekosustav gdje svaki segment doprinosi ukupnoj vrijednosti platforme (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Google je danas jedan od najvećih globalnih igrača u oglašivačkoj industriji. Prikupljajući velike količine podataka od svojih korisnika, Google kreira njihove profile i koristi ih za precizno ciljanje oglasa, što je učinkovitije od tradicionalnih masovnih medija. Ovaj pristup doveo je do značajnih promjena u tradicionalnoj medijskoj industriji, koja sada pokušava

nadoknaditi gubitak oglašivača koji se okreću Googleu i drugim digitalnim platformama. Digitalna transformacija je sveobuhvatan proces koji zahtijeva strateški pristup, kontinuirano učenje i prilagodbu kako bi se iskoristile sve prednosti novih tehnologija. S pravim pristupom, organizacije mogu postići značajan napredak, povećati svoju konkurentsku prednost i pružiti veću vrijednost svojim korisnicima i dionicima (Collin i dr., 2015).

Digitalne poslovne platforme revolucioniraju način na koji se proizvodi i usluge kreiraju i nude, predstavljajući izazov za tradicionalne tvrtke u mnogim industrijama. Primjerice, AirBnB povezuje ljude koji žele iznajmiti svoje sobe s putnicima koji traže povoljan smještaj, dok Uber povezuje vozače spremne pružiti prijevoz s korisnicima koji trebaju prijevoz od točke A do točke B. Ono što je zanimljivo kod ovih platformi je da ni AirBnB ni Uber ne posjeduju vlastite sobe ili automobile; njihova vrijednost leži u sposobnosti povezivanja ponude i potražnje putem digitalne infrastrukture. Ove platforme omogućuju fleksibilnost i pristupačnost, mijenjajući tržišne dinamike i potkopavajući tradicionalne poslovne modele (Collin i dr., 2015).

Razvoj digitalnog poslovanja u Republici Hrvatskoj značajno je napredovao posljednjih godina, zahvaljujući strateškim inicijativama i ulaganjima u digitalnu infrastrukturu i vještine. Prema Izvještaju o digitalnom desetljeću (2023), Hrvatska je ostvarila impresivne rezultate u nekoliko ključnih područja. Digitalne vještine hrvatskih građana su na visokoj razini, s oko 63% populacije koja posjeduje barem osnovne digitalne vještine, što je iznad prosjeka EU-a. Uz to, Hrvatska bilježi značajan napredak u pokrivenosti vrlo brzim širokopojasnim mrežama (VHCN) i 5G tehnologijom, čime se stvara solidna osnova za daljnju digitalizaciju poslovanja. U segmentu digitalizacije poslovanja, Hrvatska je blago iznad prosjeka EU-a, posebno u usvajanju naprednih tehnologija, dok poticanje istraživačkih i inovacijskih inicijativa doprinosi rastu i povećanju broja tehnoloških *unicorn* (jednorog) tvrtki (Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, 2023).

### **3.3. Značaj digitalizacije u modernom tržištu rada**

U poslovnom svijetu, digitalna transformacija omogućuje kompanijama da poboljšaju svoje operacije putem automatizacije, analize podataka i implementacije naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije i strojnog učenja. Time se povećava efikasnost, smanjuju troškovi i otvaraju nove prilike za rast i razvoj. Međutim, istovremeno se pojavljuju izazovi poput potrebe za kontinuiranim usavršavanjem radne snage i prilagodbe novim tehnologijama kako bi ostale konkurentne na tržištu. Tržište rada također prolazi kroz značajne promjene. Digitalizacija stvara nove profesije i poslove, ali također dovodi do nestanka određenih tradicionalnih radnih



mjesta koja su zamijenjena automatizacijom i robotizacijom. Ovaj trend zahtijeva od zaposlenika da se stalno prilagođavaju i usvajaju nove vještine kako bi ostali relevantni u promjenjivom radnom okruženju. Isto tako, povećava se važnost digitalne pismenosti i tehničkih kompetencija, dok se tradicionalne vještine postepeno smanjuju u svojoj važnosti (Butković i Samardžija, 2019).

Prema Schmidtu i Cohenu (2014), digitalne platforme imaju potencijal transformirati društva diljem svijeta, omogućujući pristup informacijama, obrazovanju i ekonomskim prilikama na način koji prije nije bio moguć. U gospodarstvu, digitalne platforme povećavaju učinkovitost na svim razinama organizacija te donose mnogobrojne prednosti:

- unaprijeđeno korisničko iskustvo
- prošireni domet kupaca
- smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti
- povećana fleksibilnost

U ekonomskom smislu digitalne platforme postaju nezaobilazni dio tržišnog funkcioniranja. Unaprijeđeno korisničko iskustvo proizlazi iz toga da su digitalne platforme povezane s korisničkim uslugama te one unaprjeđuju odnos između pružatelja usluga i korisnika na nekoliko načina. Prvo, nude besplatno pružanje željenih i vjerodostojnih podataka prije prodaje, omogućujući korisnicima informiran izbor i povjerenje u proizvod ili uslugu. Drugo, pružaju podršku nakon izvršene transakcije, čime osiguravaju dugoročno zadovoljstvo korisnika i potiču lojalnost. Treće, cjelokupno pojednostavljenje procesa kupnje smanjuje frustracije i čini iskustvo kupovine ugodnijim i efikasnijim (Patrizio, 2023).

Prošireni domet kupaca omogućuje tvrtkama uvid u ponašanje i trendove kupaca. Digitalne platforme često uključuju poslovnu analitiku i prikupljanje podataka, gdje podatci prikupljeni od strane stručnih i profesionalno obučanih ljudi doprinose jačanju poslovanja i povećavanju učinkovitosti. Kroz analizu podataka, tvrtke mogu prepoznati ključne obrasce u ponašanju kupaca, predvidjeti buduće trendove i prilagoditi svoje strategije kako bi bolje zadovoljile potrebe tržišta (Patrizio, 2023).

Prema Butković i Samardžija (2019) jedan od najznačajnijih pozitivnih učinaka digitalizacije je smanjenje transakcijskih troškova. Ubrzavanje i pojednostavljenje poslovnih procesa omogućuje tvrtkama da smanje operativne troškove, povećaju trgovinu i efikasnije usklade ponudu i potražnju. Osim toga, digitalni alati omogućuju bolji nadzor radnih procesa i rezultata,

što tvrtkama omogućava fokusiranje na temeljne djelatnosti dok se pomoćne djelatnosti prepuštaju vanjskim pružateljima usluga. Učinak digitalizacije na produktivnost i operativne troškove je značajan. Butković i Samardžija (2019) ističu kao digitalna transformacija može povećati produktivnost do 20-30 %, dok se operativni troškovi poslovanja u sektoru usluga mogu smanjiti i do 60 %. Dodatno, digitalizacija može indirektno stvoriti nova radna mjesta. Svaki novi posao temeljen na internetu može generirati oko 1,54 dodatna radna mjesta u gospodarstvu. U tehnološki naprednim industrijama, poput robotike, jedan stvoreni posao može rezultirati stvaranjem dodatnih pet novih radnih mjesta u širem gospodarstvu (Butković i Samardžija, 2019).

Dobro uspostavljene digitalne platforme su fleksibilne i prilagodljive promjenama i poslovnim potrebama i trendovima, pružajući tvrtkama konkurentsku poziciju na tržištu. Fleksibilnost ovih platformi omogućava brzu prilagodbu novim tehnologijama, promjenama u potrošačkim preferencijama i regulatornim zahtjevima. Također, digitalne platforme omogućuju tvrtkama da brzo reagiraju na tržišne prilike i izazove, osiguravajući im dugoročni rast i uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju (Patrizio, 2023).

Međutim, digitalizacija također nosi rizike, uključujući gubitak tradicionalnih poslova. U zemljama OECD-a procjenjuje se da je čak 57 % poslova u riziku od automatizacije. Gubitci uzrokovani digitalizacijom nisu ravnomjerno raspoređeni i mogu produbiti društvene nejednakosti. Polarizacija tržišta rada između poslova više i niže razine primanja otežava mobilnost zaposlenika, posebno zbog visokih troškova obrazovanja potrebnog za prelazak na bolje plaćene poslove. Unatoč mogućem smanjenju broja poslova, digitalizacija dugoročno ne bi trebala dovesti do strukturne nezaposlenosti u razvijenim zemljama. Sporiji rast populacije i povećanje produktivnosti rezultiraju nižim cijenama, višim plaćama i većom potrošnjom. Automatizacija potiče povratak proizvodnih pogona u razvijene zemlje, iako s manjim brojem zaposlenika, ali više visokoobrazovanih kadrova. Digitalizacija smanjuje broj poslova izravno uključenih u proizvodnju, ali povećava potrebu za poslovima kao što su dizajn, istraživanje i razvoj, marketing, prodaja, održavanje i tehnička podrška (Butković i Samardžija, 2019).

### **3.4. Zakonsko uređenje rada preko digitalnih platformi**

Hrvatska se ističe kao jedna od pionirskih članica Europske unije koja je nedavno usvojila sustavno normiranje platformskog rada putem radnog zakonodavstva. Ovaj korak predstavlja značajan pomak prema regulaciji rastućeg fenomena platformskog rada unutar EU-a.

Normiranje platformskog rada osigurava veću zaštitu za zaposlenike koji koriste digitalne radne platforme, pružajući im jasnije pravne okvire i sigurnost u poslovanju (Bjelinski Radić, 2023).

Prema Zakonu o radu (NN 93/14) rad putem digitalne radne platforme definira se kao plaćeni rad koji fizička osoba obavlja za digitalnu radnu platformu ili agregatora. Ovaj rad se može obavljati putem digitalnih tehnologija ili na daljinu, koristeći elektronička sredstva poput internetskih stranica, mobilnih aplikacija i slično, ili izravno na određenoj lokaciji između sudionika određenog posla. Nove regulacije koje stupaju na snagu prema ovom Zakonu direktno ciljaju digitalne radne platforme i agregatore unutar Europske unije. Bez obzira na to gdje se nalaze ili koje pravo inače primjenjuje na njih, ovi subjekti bit će podložni propisima ovog Zakona. U skladu s tim, digitalne radne platforme i agregatori su dužni, uz uvjete navedene u Zakonu, registrirati se u evidenciju nadležnog ministarstva. Bez takvog upisa, oni ne smiju obavljati registriranu djelatnost na tržištu. Posebno važno je napomenuti da, prema novim odredbama, agregatori ne smiju naplaćivati zaposleniku naknadu za posredovanje prilikom obavljanja poslova za digitalnu radnu platformu.

Prema odredbama Zakona o radu koje su na snagu stupile 1. siječnja 2024. godine, definirano je reguliranje rada putem digitalnih platformi u Republici Hrvatskoj te vođenje evidencije rada putem informacijskog sustava JEER (Jedinstvena elektronička evidencija rada). Prema dosadašnjim dostupnim podacima JEER-a, registrirane su 3 od 4 velike platforme, a kroz te tri registrirane platforme radi 7791 fizičkih osoba preko 878 agregata. Prema podacima Ministarstva rada čak 95 posto platformskih zaposlenika u Hrvatskoj (7468 osoba) zarađuje putem ugovora o radu sklopljenih s agregatorom. Agregatori djeluju kao posrednici između zaposlenika i digitalnih platformi, olakšavajući zapošljavanje. Samo 484 osoba radi za platforme kao samozaposleni, koristeći vlastiti obrt ili tvrtku. Preostali radni aranžmani uključuju studente, učenike i ugovore o djelu, što ukazuje na raznolikost oblika zapošljavanja u sektoru platformskog rada (Ban, 2024).

Prema novim odredbama Zakona o radu, radnopravni status osoba koje rade preko digitalnih platformi određuje opseg pravne zaštite koji će im biti pružen. Za osobe koje obavljaju takav rad u radnom odnosu primjenjuju se sve relevantne odredbe Zakona o radu koje reguliraju radne odnose, pružajući im puni skup prava i zaštite. S druge strane, za kategoriju samozaposlenih osoba koje obavljaju platformski rad, primjenjuju se odgovarajuće odredbe o uporabi automatiziranog sustava upravljanja u organizaciji platformskog rada. Osim toga, digitalne platforme ili agregatori su obvezni osigurati ove osobe od nesretnog slučaja i odgovornosti ako

se poslovi obavljaju u prometu korištenjem vozila. Ovaj pristup predstavlja novost u hrvatskom radnom zakonodavstvu, jer po prvi put propisuje prava samozaposlenih osoba koje nisu u radnom odnosu. Međutim, moguće su nejasnoće u primjeni zakona, posebno kada se primjenjuju odredbe koje nisu u potpunosti usklađene s ugovornim odnosima tipičnim za samostalni rad (Bjelinski Radić, 2023).

Usvajanje novog radnog zakonodavstva koje regulira platformski rad u Hrvatskoj predstavlja značajan iskorak u osiguravanju prava i zaštite za sve korisnike. Implementacija sustava JEER omogućava detaljnu evidenciju i praćenje rada putem digitalnih platformi, čime se dodatno osigurava kontrola i transparentnost. Iako se očekuje da će nove regulacije donijeti pozitivne promjene, potrebno je pomno pratiti njihovu primjenu te prilagoditi zakonodavstvo kako bi se eliminirale moguće nedoumice i izazovi u praksi. Na taj način Hrvatska može doprinijeti stvaranju održivijeg tržišta rada za sve korisnike.

U sljedećem poglavlju opisuje se upravljanje ljudskim potencijalima; riječ je o disciplini i jednoj od temeljnih funkcija menadžmenta koja obuhvaća između ostaloga i zapošljavanje. Razumijevanje procesa upravljanja ljudskim potencijalima nužno je za razumijevanje procesa zapošljavanja te za razumijevanje funkcioniranja digitalnih platformi za zapošljavanje.

## **4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina i funkcija upravljanja u organizacijama kao i „praksa te odnos prema ljudima u organizaciji“ (Jambrek i Penić, 2008: 1186). Kao takvo, upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća i zapošljavanje, odnosno zapošljavanje je jedan od segmenata funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Drugim riječima, upravljanje ljudskim potencijalima interdisciplinarn je koncept koji se ponajprije temelji na: psihologiji, teoriji upravljanja i organizaciji, ekonomiji, sociologiji i dr. srodnim područjima (Jambrek i Penić, 2008). Upravljanje ljudskim potencijalima također predstavlja specifičnu poslovnu funkciju koja zahtijeva strateški pristup. To uključuje planiranje, implementaciju i evaluaciju raznovrsnih strategija usmjerenih na dugoročni razvoj ljudskih potencijala. Ove strategije obuhvaćaju procese obuke i razvoja, mentoringa, rukovođenja performansama, programe zdravlja i blagostanja, sve s ciljem optimizacije zadovoljstva zaposlenika te stvaranja okruženja koje potiče inovacije, kreativnost, uspjeh te u konačnici ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Posljednjih godina upravo su digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima u velikoj mjeri olakšale i transformirale način na koji poslodavci zapošljavaju, privlače, i reguliraju radne odnose sa zaposlenicima. Digitalizacija omogućuje poslodavcima da optimiziraju procese zapošljavanja, angažman zaposlenika te reguliraju radne odnose, što u konačnici doprinosi većoj produktivnosti i dugoročnom uspjehu organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Osim što doprinosi optimizaciji poslovnih procesa, digitalizacija omogućuje organizacijama da efikasnije i brže reagiraju na promjene na tržištu te razviju strategije koje potiču motivaciju i angažman zaposlenika. Na taj način, uloga digitalnih platformu u upravljanju ljudskim potencijalima postaje ključan faktor u postizanju organizacijskih ciljeva i maksimiziranju potencijala zaposlenika.

### **4.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima ima tri osnovna cilja. Prvi cilj upravljanja ljudskim potencijalima je privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji. Ovaj aspekt upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva korištenje različitih kanala za privlačenje talenata, kao što su interni oglasi za posao, umrežavanje, regrutiranje na društvenim mrežama te suradnja s agencijama za zapošljavanje (Buble, 2006). Prema Martić (2017) neke od aktivnosti privlačenja

radne snage podrazumijevaju uključivanje postojećih zaposlenika u proces regrutacije kroz preporuke, jačanje digitalne prisutnosti organizacije na službenim web stranicama te pružanje fleksibilnih uvjeta rada poput rada od kuće ili fleksibilnog radnog vremena.

Drugi cilj upravljanja ljudskim potencijalima je razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu. Ovo podrazumijeva provedbu programa obuke i razvoja, mentorstvo, rotacijske programe i druge aktivnosti koje potiču kontinuirani rast i razvoj zaposlenika (Buble, 2006). Program obuke zaposlenika podrazumijeva pripremanje za određene vještine ili zanimanje. Obuka kao takva orijentirana je na posao, dok je razvoj zaposlenika isključivo orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvijanje ljudskih potencijala donosi mnogobrojne koristi poput povećane produktivnosti, motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika (Buble, 2006).

Treći cilj upravljanja ljudskim potencijalima je dugoročno održavanje radne snage. Ovo uključuje stvaranje poticajnog radnog okruženja, pružanje mogućnosti za napredovanje u karijeri, pravedno nagrađivanje i priznanje te razvoj korporativne kulture koja potiče angažman i lojalnost zaposlenika. Neke od aktivnosti zadržavanja radne snage uključuju kompenzacije poput naknada za godišnji ili bolovanje, stimulacija, udio u dobiti i sl. Cilj je osigurati da zaposlenici budu zadovoljni svojim poslom i da organizacija zadrži svoje ključne talente, što je ključno za dugoročni uspjeh i održivost organizacije (Buble, 2006).

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima ključni su za ostvarenje organizacijskih ciljeva i postizanje uspjeha na tržištu, bez obzira na vrstu poduzeća. Poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenika postaje imperativ za organizaciju koja želi privući i zadržati najbolje talente, te izgraditi dugoročne odnose s njima (Buble, 2006).

U sljedećem poglavlju detaljnije se opisuju digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima s obzirom na to da ove platforme danas predstavljaju ne samo novost i trend već imaju sve veću ulogu i utjecaj na način upravljanju ljudskim potencijalima u suvremenom poslovanju.

## 5. Digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima

Ključnu ulogu u današnjim, modernim organizacijama igraju digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resource Management* - HRM). One omogućuju optimizaciju poslovnih procesa te efikasno upravljanje poslovanjem i zaposlenicima. Primjena digitalnih platformi za upravljanje ljudskim potencijalima u poslovanju može značajno doprinijeti povećanju produktivnosti, angažmanu zaposlenika te smanjiti administrativne troškove (Bondarouk i Ruël, 2009).

Jedna od ključnih prednosti HRM platformi, prema Stone i Deadricku (2015) je analiza podataka i donošenje odluka. Podatci prikupljeni i analizirani u realnom vremenu, omogućuju menadžerima donošenje kvalitetnih odluka temeljenih na vjerodostojnim statistikama. Donošenje kvalitetnih odluka vodi ka boljim strategijama upravljanja ljudskim potencijalima. Također, ove digitalne platforme omogućuju personalizaciju iskustva zaposlenika, što utječe na povećanje zadovoljstva i motivacije u radnom okruženju.

Digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima unose inovacije u pogledu administrativnih zadataka. Digitalne HRM platforme pospješuju automatizaciju svakodnevnih administrativnih zadataka, poput vođenja evidencije zaposlenika ili obračuna plaća. Automatizacija uvelike smanjuje potrebu za ručnim unosom podataka, čime se štedi vrijeme i smanjuju pogreške (Bondarouk i Ruël, 2009).

Ove platforme često uključuju obuke za razvoj zaposlenika. Različiti modeli za obuku i razvoju uključuju pristup treninzima, *e-learning* (e-učenje) sadržajima i resursima za profesionalni razvoj zaposlenika. Ovaj pristup može značajno poboljšati vještine zaposlenika i pripremiti ih na izazove u poslovanju te u konačnici doprinijeti njihovom zadovoljstvu i angažmanu.

### 5.1. Popularne HRM platforme

Korištenjem ovih digitalnih platformi tvrtke efikasno mogu upravljati svojim ljudskim potencijalima, optimizirati svoje operacije i poboljšati angažman i zadovoljstvo svojih zaposlenika. Na današnjem tržištu rada postoji velik broj digitalnih platformi za upravljanje ljudskim potencijalima, a neke od najboljih prema Dennis (2024) su ADP Workforce Now, SAP SuccessFactors HXM, Rippling, BambooHR i mnoge druge. U nastavku ćemo analizirati gore navedene digitalne platforme, s osvrtom na njihove značajke i funkcionalnosti.

Prema Dennis (2024), ADP Workforce Now smatra se sveobuhvatnom platformom koja podržava cjelokupan životni ciklus zaposlenika. Ova platforma nudi savjetodavne usluge za poštivanje zakonskih propisa, čime se smanjuje rizik potencijalnih pravnih problema. Također, nudi širok spektar proizvoda i usluga koji su prilagođeni potrebama brzorastućih tvrtki. Njezine značajke uključuju i globalnu podršku za obračun plaća kao i napredne značajke za upravljanje vremenom i rasporedom, kao što su geolokacija i automatska izrada rasporeda. Konkretno, dodatni moduli ove platforme, široki spektar proizvoda i usluga te *Application Programming Interfaces* (sučelja za programiranje aplikacija), ističu ADP Workforce Now među konkurentima.

SAP SuccessFactors HXM smatra se jedinstvenom platformom poslovne klase koja na jednom mjestu, centralizira administraciju ljudskih potencijala. Ključne značajke ove platforme uključuju upravljanje HR procesima, analitiku radne snage, praćenje vremena i prisutnosti, te upravljanje performansama. Također podržava više jezika, poreznih sustava i valuta što ju čini privlačnom tvrtkama koje posluju na međunarodnoj razini. Unatoč činjenici da je ova platforma moćan alat za upravljanje ljudskim potencijalima, korisnici su uočili da je implementacija skup i dugotrajan proces te da je korisnička podrška nedostatna. Zahvaljujući sveobuhvatnim značajkama i globalnoj podršci, SAP SuccessFactors HXM i dalje predstavlja rješenje za velike i međunarodne tvrtke (Dennis, 2024).

Rippling platforma dizajnirana je za srednje i velike tvrtke koje traže rješenje za upravljanje ljudskim potencijalima, financijama i IT-om. Ističe se po automatizaciji radnih procesa, čime se smanjuje potreba za ručnim unošenjem podataka i povećava ukupna efikasnost. Platforma se može integrirati s više od 500 aplikacija, što omogućava korisnicima da centraliziraju svoje operativne procese na jednom mjestu. Osim upravljanja ljudskim potencijalima, Rippling se ističe i po upravljanju IT resursima. Poznat je ponajviše po svome jednostavnom i praktičnom korisničkom sučelju, koje olakšava korištenje i navigaciju (Dennis, 2024).

Dennis (2024) navodi kako je platforma BambooHR najbolji izvor za male tvrtke jer pruža sve osnovne potrebe za ljudskim potencijalima, poput obračuna plaća, administracije, vođenja evidencije, zapošljavanja i sl. Nudi visoku razinu prilagodbe, omogućujući tvrtkama da prilagode sustav svojim procesima i potrebama. Platforma također nudi alate za uvođenje novih zaposlenika, kao što su *onboarding* (orijentacijski) zadatci i alate za praćenje odsutnosti i odmora zaposlenika. U konačnici, BambooHR predstavlja izvrstan izvor za sve tvrtke koje traže sveobuhvatno i efikasno rješenje za upravljanje ljudskim potencijalima.



## 5.2. Implementacija digitalnih platformi u HRM-u

Implementacija digitalnih platformi u aspektu upravljanja ljudskim potencijalima donosi mnogobrojne prednosti i funkcionalnosti. Prema Rendulić (2024), primarni cilj digitalnih platformi leži u uštedi vremena i novca. Ključne značajke HRM platformi osmišljene su kako bi oslobodile vrijeme koje se ulaže na svakodnevne zadatke, uključujući privlačenje, motiviranje i zadržavanje talenata.

Jedna od najneposrednijih prednosti korištenja digitalnih platformi u upravljanju ljudskim potencijalima leži u sposobnosti povećanja učinkovitosti tima. Administrativni, ponavljajući zadatci poput ispunjavanja i pregledavanja obrazaca vezanih uz prisutnost zaposlenika ili danima godišnjih odmora, mogu se lako delegirati određenim menadžerima ili prepustiti zaposlenicima kao "samoposlužna" funkcionalnost (Rendulić, 2024).

Zahvaljujući brzom napretku u potrošačkoj elektronici i generacijskim promjenama, zaposlenici očekuju visoku razinu digitalnih usluga od svojih poslodavaca. Navika korištenja mobilnih uređaja za svakodnevne i rutinske zadatke, dovela je do potreba za korištenjem mobilnih uređaja i u poslovnom okruženju. Zaposlenici očekuju praktičnost u poslovnom okruženju, posebice u kontekstu odobravanja godišnjih odmora i pregleda pogodnosti tvrtke. Dobro osmišljena i dizajnirana digitalna platforma može doprinijeti transformaciji percepcije zaposlenika o HR odjelu. Transformacija zastarjelog i strateški nepovezanog odjela u moderan HR odjel, kao i zamjena operativnih zadataka, može unaprijediti iskustvo zaposlenika te promijeniti percepciju zaposlenika o tvrtki i HR odjelu unutar nje (Rendulić, 2024).

Najčešći izazov u poslovanju vezan je uz čuvanje podataka zaposlenika i nemogućnost izrade ažurnih i vjerodostojnih izvještaja temeljenih na metrikama podataka o zaposlenicima. Kvalitetno osmišljena digitalna platforma omogućava pronalazak, izradu i analizu izvještaja koji se temelje na vjerodostojnim podacima o zaposlenicima. Primjena digitalnih platformi u aspektu izrade i analize izvještaja doprinosi donošenju kvalitetnih odluka u poslovanju. Sam proces donošenja kvalitetnih i pravovremenih odluka dodatno osnažuje kredibilitet tvrtke i HR odjela unutar tvrtke.

Prema Rendulić (2024) upravljanje ljudskim potencijalima neophodno je za sve tvrtke koje posluju na tržištu. Poslovanje na modernom tržištu rada donosi određene izazove, poput ispunjavanja regulatornih zahtjeva. Sukladno tome, digitalne platforme omogućuju pristup i pohranjivanje podataka o zaposlenicima na jednom mjestu, što također omogućava

automatizirane podsjetnike u svezi s regulatornim zahtjevima čime se unaprjeđuje usklađenost s propisima.

Implementacija digitalnih platformi za upravljanje ljudskim potencijalima zahtjeva inicijalne troškove, ali donosi dugoročne i značajne prednosti. Većina digitalnih platformi bazirana je na efikasnim i modernim tehnologijama te omogućuje jednostavniju integraciju s postojećim programima. Osim toga, digitalne platforme su visokoprilagodljive željama i budžetima tvrtki i korisnika (Rendulić, 2024). Ove platforme povećavaju efikasnost, unaprjeđuju iskustvo zaposlenika, štede vrijeme i novac te omogućuju donošenju boljih odluka i usklađenosti s regulatornim zahtjevima, što u konačnici doprinosi poboljšanju HR odjela i funkcija unutar tvrtke.

Sljedeće poglavlje se fokusira na poseban segment upravljanja ljudskim potencijalima, a to je zapošljavanje, odnosno digitalne platforme za zapošljavanje, što je i predmet ovog rada.

## 6. Digitalne platforme za zapošljavanje

Prema Vizjak i Paulišić (2023), digitalne platforme za rad smatraju se neizbježnim oblicima zapošljavanja. Nastale integracijom naprednih tehnologija, digitalne platforme za rad doživljavaju ekspanziju na globalnoj razini. Osim tradicionalnih obrazaca poslova, današnje tržište rada obuhvaća i ove fleksibilne modele rada, uključujući rad na daljinu, portfeljski rad, podjelu poslova te povremeni rad.

Ovi nestandardni oblici rada, koji su razvijeni iz standardnih oblika, podrazumijevaju različite načine rada koji nisu ograničeni, odnosno strogo određeni, vremenom, lokacijom i drugim kriterijima (Aloisi i Gramano, 2019). Honorarni poslovi tako, kao nestandardni oblici zapošljavanja, podrazumijevaju da radnik obavlja više poslova, odnosno zadataka, za različite poslodavce, odnosno radnik nije nužno vezan za jednog poslodavca već je slobodan raditi za više njih. Ovaj oblik rada obično ne podrazumijeva neke od beneficija koje obuhvaća stalno zaposlenje (mirovinsko i zdravstveno osiguranje i dr.), a također ne donosi radniku ni sigurnost kada je riječ o trajanju zaposlenja jer su ugovori o honorarnom zaposlenju vremenski ograničeni i obično je riječ o periodu trajanja zadatka koji radnik obavlja. Nestandardni oblik zaposlenja je i rad na određeno, slično honorarnom radu, no ovdje radnik ipak neko relativno duže vrijeme radi za jednog poslodavca i za to vrijeme ima većinu beneficija kao i radnik koji radi na temelju ugovora na neodređeno. Nestandardni oblik rada je i rad na pola radnog vremena, kada radnik ne radi puno radno vrijeme nego pola, zatim sezonski rad pri kojem radnik radi samo određeni dio godine (najčešće ljeti). I ovi oblici rada često u nesigurni i ne osiguravaju radniku dovoljno prihoda za troškove života. Nestandardni oblici zaposlenja su i *freelance* način rada, koji je sličan honorarnom radu, kao i rad na određenim projektima, što je također oblik honorarnog rada.

U razdoblju krize izazvana pandemijom koronavirusa, digitalne radne platforme dolaze do izražaja, kao platforme koje pružaju novi oblik zapošljavanja te koje poslodavcima i zaposlenicima nude pristup tehnologijama radi ispunjavanja njihovih potreba.

Suočeni s financijskim poteškoćama, nepotpunim osobnim prihodima te šokovima na tržištu rada, pojedinci i tvrtke odlučuju se na rad putem digitalnih platformi. Digitalne radne platforme omogućuju korisnicima jednostavan pristup tržištu rada te ujedno predstavljaju priliku dodatne zarade, fleksibilnog radnog vremena, samozapošljavanja te razvoj vještina, poput ustrajnosti, samodiscipline, samomotivacije i komunikacije. Međutim, kao novi oblici zapošljavanja, digitalne platforme za rad predstavljaju i određene izazove. U nedostatke rada preko digitalnih

platformi možemo ubrojiti odsutnost autonomije, segmentaciju tržišta, nemogućnost napretka kroz profesionalni razvoj i dinamičan intenzitet rada (Vizjak i Paulišić, 2023).

Prema istraživanju Eurofounda (2018), rad na digitalnim platformama za većinu zaposlenika predstavlja dodatan posao, dok za ostale zaposlenike glavni izvor zaposlenja. Platformski rad se brzo razvija, ali i dalje nije dovoljno zastupljen oblik rada na području EU. Većina ispitanika istaknula je, da digitalne platforme ne predstavljaju glavni izvor prihoda za njih, nego dodatnu zaradu. Platformski zaposlenici definirani su kao samozaposlene osobe, te shodno tome imaju ograničen pristup socijalnoj zaštiti. Kao samozaposlene osobe moraju platiti doprinose ili prihvatiti nižu razinu socijalne zaštite. Kada bi se smatrali zaposlenicima, plaćanje doprinosa dijelilo bi se s platformom ili nositeljem poslovanja. Aspekt socijalne zaštite, predstavlja važan čimbenik za one pojedince kojima su digitalne platforme glavni izvor prihoda (Eurofound, 2018).

Platformski zaposlenici troše mnogo vremena na potragu za radnim zadacima, te pritom ne ostvaruju naknadu. Poboljšanje informacija o zadacima te organizacija vremena, mogla bi pomoći zaposlenicima da izbjegnu obavljanje neefikasnih zadataka i uštede vrijeme. U aspektu digitalnog poslovanja, potrebno je provesti određene mjere i regulacije. U obzir je potrebno uzeti heterogenost radnih uvjeta te uvjete zapošljavanja na različitim platformama, kako bi se osigurala svrhovitost mjera. Prvenstveno, zakonske mjere trebale bi biti usmjerena na veće platforme, s ciljem pružanja podrške tržišnom natjecanju te poticanju inovacija kod novih digitalnih platformi (Eurofound, 2018).

Općenito gledano, digitalne radne platforme za većinu zaposlenika predstavljaju dodatan posao. Zarada platformskih zaposlenika, varira ovisno o lokaciji rada. Rad na lokaciji koji određuje platforma, svojim zaposlenicima plaća po satu ili po obujmu odrađenih zadataka, dok rad na internetu na temelju natječaja ovisi o ishodu samog natječaja. Najpredvidljiviju zaradu predstavlja rad na lokaciji na inicijativu zaposlenika jer zaposlenici postavljaju vlastite uvjete i radno vrijeme. U aspektu digitalnog poslovanja, Europska unija i države članice, trebale bi sudjelovati u ekonomiji digitalnih platformi te provesti zakonsko uređenje u okviru radnih uvjeta i statusa zaposlenika (Eurofound, 2018).

## **6.1. Popularne digitalne platforme za pronalaženje poslova**

U svijetu sve većih tehnoloških inovacija, ključan alat za pronalaženje poslova postale su digitalne platforme. Digitalne platforme poput Glova, Wolta, Ubera i Bolta predstavljaju

revolucionarnu promjenu u načinu na koji se rad organizira i provodi. Ove platforme omogućuju povezivanje zaposlenika i poslodavaca putem digitalnih medija, što doprinosi stvaranju dinamike u zapošljavanju i radnim odnosima.

Najprepoznatljivije platforme koje djeluju u Hrvatskoj su Uber i Bolt u prijevozu, kao i Wolt i Glovo u segmentu dostave. Broj platformskih zaposlenika na području Hrvatske nije jednostavno utvrditi. Obilježja platformskog obavljanja rada su takva da se dio poslova obavlja putem ugovora o radu, a dio obavljaju samozaposlene osobe ili drugi pružatelji usluga poput studenata zaposlenih putem ugovora o obavljanju studentskih poslova ili građana putem sklopljenih obvezno-pravnih ugovora (Simmonds, 2023).

Prema podacima Eurofounda (Europska Zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta) iz 2020. godine, 10, 7 % stanovnika Hrvatske iskusilo je rad na digitalnim platformama (Urzi Bracanti et al, 2020). Riječ je ponajviše o osobama koje su zaposlene kao dostavljači Wolta, Glova i sličnih platformi te taksista koji rade preko Bolta ili Ubera. U tu statistiku uključene su i samozaposlene osobe u ICT sektoru koje obavljaju rad na daljinu. Prema istom istraživanju, digitalne platforme predstavljaju glavni izvor prihoda za 1,1 % stanovnika Hrvatske, dok 3, 5 % stanovnika na ovaj način rada, ostvaruje 20-50 % svojih prihoda te radi od 10 do 19 sati tjedno. Nešto manji broj stanovnika, 3, 3 % predstavlja sporadične zaposlenike koju su pokušali raditi na platformi, ali nisu ustrajali kako bi postali dio samog radnog procesa tj. vijeka. Marginalni zaposlenici predstavljaju 2, 8 % stanovnika Hrvatske i rade manje od 10 sati tjedno i pritom ostvaruju 25 % prihoda. Postotak stanovnika koji digitalne platforme za rad koristi kao glavni posao iznosi 1,1 % i rade više od 20 sati tjedno i pritom ostvaruju najmanje 50 % prihoda.

## **6.2. Analiza odabranih digitalnih platformi**

### **6.2.1. Glovo**

Jedna od rastućih i višenamjenskih digitalnih platformi je Glovo. Glovo kao španjolska tehnološka tvrtka djeluje na području Europe, zapadne Azije i Afrike. Od 2015. godine povezuje kupce, poslovne subjekte i dostavljače putem svoje inovativne platforme, pritom olakšavajući dostavu proizvoda unutar gradova. Glovo djeluje u 23 zemlje, zapošljava oko 61 tisuću dostavljača mjesečno te surađuje s 170 tisuća lokalnih trgovaca i trgovina (Glovo, 2023a; Glovo, 2023b).

Glovo kao predana i društveno odgovorna tvrtka, nudi dinamično i "zdravo" radno okruženje. Kao tvrtka cijeni uključenost i heterogenost u poslovanju, te promovira mogućnosti za nedovoljno zastupljene skupine kroz razne pogodnosti poput roditeljskog dopusta, konkurentske plaće, fleksibilnog radnog vremena i sl. Osim aspekta dostave, Glovo svojim zaposlenicima nudi mogućnosti karijere u raznim sektorima, uključujući marketing, operativni i tehnološki odjel. Također, Glovo kao tvrtka kroz naglašavanje potrebe osobnog i profesionalnog razvoja, potiče svoje zaposlenike da preuzmu odgovornost za razvoj vlastite karijere i sudjeluju u različitim inicijativama koje balansiraju produktivnost s društvenom svrhom (Glovo, 2023b).

### **6.2.2. Wolt**

Osim Glova, popularna digitalna platforma u segmentu dostave je Wolt. Wolt omogućuje svojim korisnicima da jednostavno i brzo naruče hranu i ostale proizvode iz lokalnih trgovina, restorana i sl. Osnovan je u Helsinkiju, a sada posluje na 25 međunarodnih tržišta te zapošljava oko 10 tisuća ljudi svake godine. Wolt nudi raznolike karijerne mogućnosti, uključujući poslove za kurire, pozicije u prodajnim, tehničkim i marketinškim timovima. Kao digitalna radna platforma izuzetno je privlačna studentima, imigrantima i osobama koje traže dodatni prihod jer svojim zaposlenicima nudi fleksibilan pristup radnom vremenu. (Wolt Careers, 2023; Wolt, 2023).

Prema Wolt Blogu (2023), Wolt ulaže značajna sredstva u tehnološki razvoj s ciljem pružanja optimalnog korisničkog iskustva i podrške svojim korisnicima. Tvrtka aktivno radi na poboljšanju uvjeta rada za sve uključene dionike, kako bi održala ravnotežu između zadovoljstva svojih kupaca, dostavljača i restorana.

### **6.2.3. Uber**

U segmentu prijevoza, jedna od najpopularnijih digitalnih platformi za pronalazak poslova je Uber. Korištenjem mobilne aplikacije Uber, vozači mogu pružati usluge prijevoza ili dostave i ostvariti zaradu, usput prilagođavajući radno vrijeme svojim potrebama ili preferencijama. Za Uber je karakteristična fleksibilnost koja privlači mnoge koji žele raditi po vlastitim uvjetima ili ostvariti dodatne izvore prihoda. Globalna prisutnost je jedna od ključnih prednosti Ubera, koja omogućuje korisnicima da koriste usluge u više od 10 tisuća gradova diljem svijeta (Petrić, 2022; Uber.com, 2024).

Bilić Arar (2022), navodi kako rad putem digitalnih platformi kao što je Uber, nosi i određene izazove. Zaposlenici su često suočeni s nesigurnim uvjetima rada kao i s prihodima koji mogu biti nepredvidivi zbog algoritama koji određuju raspodjelu poslova. Na području Europske unije, mnogi zaposlenici na digitalnim platformama ostvaruju minimalne plaće, a njihova prava, poput prava na socijalnu zaštitu su ograničena.

#### **6.2.4. Bolt**

Bolt se ističe kao prva europska, sveobuhvatna aplikacija za mobilnost. Aplikacija ima preko 150 milijuna korisnika diljem svijeta i više od 3 milijuna zaposlenika, vozača i dostavljača. Bolt svojim korisnicima nudi specijalizirane usluge kao što su Bolt Drive za najam automobila ili električnog romobila, Bolt Market za brzu dostavu namirnica i Bolt Food za naručivanje hrane.

Bolt se ističe po svojim ekološki prihvatljivim alternativama prijevoza, čime doprinosi smanjenju emisije ugljičnog dioksida i zagađenja zraka. Bolt, također surađuje s gradskim upravama radi implementacije zelenih planova za bolju i održiviju budućnost urbanih područja. Svojim vozačima i dostavljačima, Bolt nudi optimalne uvjete rada poput fleksibilnog radnog vremena. Kroz suradnju s Boltom, vlasnici restorana i trgovci imaju priliku povećati svoju prodaju, dok korisnici imaju jednostavnu i brzu opciju naručivanja obroka i ostalih proizvoda i usluga (Bolt, 2024).

U sljedećem poglavlju detaljno se analizira način funkcioniranja digitalne platforme Wolt. Analiza se fokusira na ključne aspekte koji definiraju Wolt kao digitalnu platformu za zapošljavanje.

## 7. Rezultati istraživanja: Kritička analiza digitalne platforme

U današnjem digitalnom dobu, platforme za dostavu hrane igraju ključnu ulogu u povezivanju potrošača s ugostiteljskim i maloprodajnim sektorom. Wolt, jedna od vodećih digitalnih platformi specijaliziranih za dostavu hrane i ostalih proizvoda, izdvaja se kao prominentan primjer u ovom sektoru. Izbor Wolta kao primjera za kritičku analizu temelji se na nekoliko ključnih faktora koji će biti analizirani u nastavu rada.

### 7.1. Prednosti Wolta

Jedna od ključnih prednosti Wolta kao digitalne platforme je upravo fleksibilnost koju pruža svojim zaposlenicima. Osim što pruža visoku razinu fleksibilnost, omogućuje i rad od kuće timovima zaduženima za razvoj proizvoda ili usluge. Fleksibilnost je dodatno povećana hibridnim modelom rada, koji omogućuje zaposlenicima da odaberu između rada iz ureda ili rada o kuće, ovisno o njihovim preferencijama. Takav pristup pruža balans između privatnog i poslovnog života, što je od izuzetne važnosti za održavanje zadovoljstva zaposlenika i korisnika kao i održavanje produktivnosti (Wolt Careers, 2023).

Prema Wolt Careers (2023), recenzije zaposlenika pokazuju kako Wolt nudi konkurentske plaće i potiče profesionalni rast svojih zaposlenika kroz kontinuirano učenje i usavršavanje. Osim plaća i radnih uvjeta, Wolt se ističe po korištenju naprednih tehnologija u svojem poslovnom modelu. Korištenjem naprednih tehnologija, poput umjetne inteligencije (*artificial intelligence*) Wolt optimizira svoje poslovne operacije. Tvrtka se zahvaljujući poboljšanjima u sektoru logistike i distribucije, kao i uvođenju novih tehnoloških vertikalna neprestano razvija. Zaposlenici također imaju pristup najnovijim tehnologijama i alatima, što poboljšava njihovu učinkovitost u obavljanju zadataka te rezultira inovacijama.

Wolt Careers (2023) također navodi efikasnost kao jednu od ključnih prednosti Wolta. Efikasnost Wolta ogleda se upravo u njihovoj sposobnosti brzog širenja poslovanja. Tvrtka, prema trenutnim podacima posluje u preko 500 gradova i surađuje sa 180 tisuća dobavljača. Upravo takva statistika ukazuje na visoku razinu operativne efikasnosti i sposobnosti prilagodbe tržišnim promjenama.

### 7.2. Nedostaci Wolta

Jedan od ključnih nedostataka platforme Wolt su nesigurni uvjeti rada. Unatoč tvrdnji da Wolt svojim zaposlenicima osigurava transparentne uvjete rada, zaposlenici se često suočavaju s



nesigurnosti u poslovanju. Mnogi od zaposlenika su zaposleni putem agencija ili se smatraju samozaposlenima, što negativno utječe na njihovo ostvarivanje prava i beneficija, kao što su mirovinski dopusti, zdravstveno osiguranje ili bolovanje. Primjerice, štrajkovi zaposlenika u Italiji i Španjolskoj naglašavaju problem nedostataka sigurnosti na radu i nedostatnih beneficija (Smith, 2021; Simmonds, 2023). Iako Wolt nudi fleksibilnost i nezavisnost svojim zaposlenicima, to dolazi uz cijenu stresa i visoke nesigurnosti. Zaposlenici su često suočeni s nestabilnim radnim intenzitetom, gdje su zarade promjenjive i često ovise o potražnji koja kontinuirano varira. Takvi uvjeti stvaraju pritisak na zaposlenike, što ih može dovesti u situaciju da rade prekomjerne sate kako bi ostvarili zadovoljavajuće prihode ( Pap i dr., 2021).

Osim nesigurnih uvjeta rada, Woltov algoritamski sustav za upravljanje predstavlja dodatan izazov za zaposlenike. Woltov algoritam izračunava očekivano vrijeme dostave te kuririma daje vremenske rokove koje ponekad kuriri ne mogu ispuniti. Osim toga, algoritam ne uzima u obzir stanje u prometu i vrijeme izvan vozila (npr. penjanje na peti kat). Kao takav algoritam ima izravan utjecaj na kurire, on dodjeljuje adrese i narudžbe kuririma te gleda koliko su brzi. Algoritamsko upravljanje, iako učinkovito za raspodjelu i optimizaciju poslova i procesa, zaposlenike stavlja u položaj u kojem se osjećaju kontrolirano, a ne podržano. U takvom nepredvidljivom okruženju, zaposlenici su prepušteni sami sebi u rješavanju problema, dok se njihova izvedba kontinuirano vrednuje i mjeri (Pap i dr., 2021).

Kuriri su u velikoj mjeri prepušteni sami sebi, bez zaštite i mogućnosti utjecaja na uvjete vlastitoga rada, što ima značajan utjecaj na kolektivno pregovaranje među zaposlenicima. Nedostatak interesa za kolektivno pregovaranje značajno slabi poziciju zaposlenika u odnosu na poslodavce. Kolektivna akcija mogla bi rezultirati pozitivnim rezultatima u aspektu poboljšanja radnih uvjeta, no zaposlenici na platformama poput Wolta nisu dovoljno organizirani i nemaju dovoljno snažnu reputaciju kako bi mogli zastupati vlastite interese (Pap i dr., 2021).

Pandemija koronavirusa značajno je pogoršala uvjete rada za Woltove zaposlenike. U tom razdoblju, povećana potražnja za dostavom hrane povećala je i pritisak na zaposlenike, dok su njihovi uvjeti rada ostali isti ili čak pogoršani. Iako je platforma profitirala unatoč povećanoj potražnji, radnici su bez poboljšanja radnih uvjeta i odgovarajućih naknada, bili primorani suočiti se s dodatnim rizikom i stresom (Pap i dr., 2021).

Suradnja Wolta i lokalnih restorana i trgovina smatra se konkurentskom prednošću za sve dionike, te takva suradnja može značajno povećati prepoznatljivost restorana i trgovina na

tržištu. No unatoč tomu, Wolt svojim poslovnim partnerima uzima određenu proviziju koja može smanjiti profitabilnost nezavisnih, posebno malih restorana. Takav utjecaj se može negativno odraziti na dugoročni opstanak manjih restorana i trgovina (Iamplasticfree, 2023).

Utjecaj na okoliš u današnje vrijeme predstavlja važan aspekt u svakom poslovanju. Iamplasticfree (2022) navodi kako povećana upotreba dostavnih vozila i jednokratne ambalaže negativno utječe na ekološki otisak. Unatoč činjenici da pojedini restorani koriste ekološki prihvatljive opcije, poput ekološke i biorazgradive ambalaže, većina još uvijek koristi plastiku i ostale nerazgradive materijale.

Zaključno, rad putem digitalnih platformi donosi značajne prednosti korisnicima i pružateljima usluga. Međutim kao jedan od najnesigurnijih oblika radnog odnosa, rad putem digitalnih platformi donosi i određene izazove koji se ne smiju zanemariti. Potrebno je razmotriti potencijalne mjere kako bi se unaprijedili radni uvjeti zaposlenika te minimizirali negativni otisci na okoliš i lokalne restorane i trgovine. Primjerice u Ujedinjenom Kraljevstvu, Vrhovni sud donio je presudu kojom Uberovi vozači dobivaju pravo na ostvarivanje minimalne plaće i godišnjeg odmora (Adams-Prassl i dr., 2021). Unatoč naporima Republike Hrvatske u aspektu regulatornog okvira, postojeći zakoni i mjere nisu dovoljno učinkoviti u zaštiti prava zaposlenika. Po tom pitanju hrvatsko zakonodavstvo trebalo bi biti proaktivno i prilagodljivo, kako se zaposlenicima na digitalnim radnim platformama osigura pristup osnovnim radnim pravima. Prema Simmonds (2023), propisivanjem minimalnih radnih uvjeta i standarda, poput plaćenih godišnjih odmora i mirovinskih dopusta, zaposlenicima bi bio osiguran pristup osnovnim beneficijama važnim za njihovu sigurnost i dobrobit. Provođenjem redovitih inspekcija i nadzora nad radnim uvjetima na digitalnim platformama, osigurala bi se provedba zakona i zakonskih mjera. Također kolektivno pregovaranje kao temeljno pravo zaposlenika omogućilo bi zaposlenicima da kolektivno, kao zajednica pregovaraju za bolje radne uvjete i plaće. Tim pristupom, zaposlenici imaju veću snagu u pregovaranju, posebice s poslodavcima i u konačnici mogu zahtijevati učinkovitija poboljšanja u aspektu uvjeta rada.

U sljedećem poglavlju na temelju rezultata istraživanja slijedi rasprava o digitalnim platformama i njihovom utjecaju na proces zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima, u kojoj će se analizirati različite aspekte digitalnih platformi kroz empirijske i teorijske pristupe.

## 8. Rasprava

Digitalne platforme u suvremenom poslovanju imaju ključnu ulogu u zapošljavanju i upravljanju ljudskim potencijalima. Njihov značaj i funkcionalnost izraženi su u kontekstu digitalne transformacije koja oblikuje organizacijsku strukturu i tržište rada. Digitalne platforme definiraju se kao internetske infrastrukture koje olakšavaju interakciju i transakcije među kupcima te omogućuju jednostavnije poslovanje tvrtkama i pojedincima. Korištenjem digitalnih platformi, tvrtke poput Amazona, Googlea i Netflix-a transformirale su svoje poslovne modele i strategije, prilagodivši se dinamičnim promjenama na tržištu.

Za stvaranje novih prilika i dodanih vrijednosti u poslovanju, ključan je proces digitalizacije poslovnih procesa. Mnoge tvrtke uspješno su implementirale digitalizaciju u svoje poslovanje, što je rezultiralo značajnim financijskim i ekonomskim uspjehom. Za uspješnu provedbu digitalizacije potreban je strateški pristup i angažman na svim razinama organizacije.

U aspektu zakonskog uređenja rada preko digitalnim platformi, prema podacima Ministarstva rada većina platformskih zaposlenika radi putem ugovora o radu sklopljenih s agregatom, dok manji dio koristi oblike samozapošljavanja ili ugovora o djelu. Novi zakon osigurava prava i zaštitu zaposlenika, uključujući osiguranje od nesretnog slučaja i odgovornosti.

Za stjecanje konkurentne prednosti tvrtke ključan čimbenik je upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje procese regrutiranja, selekcije, obuke, motivacije i razvoja karijere, s ciljem maksimizacije potencijala zaposlenika. Također, predstavlja interdisciplinarni pristup koji objedinjuje spoznaje iz psihologije, sociologije, ekonomije i teorije organizacija. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima uključuju privlačenje efektivne radne snage, razvoj radne snage prema njenom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage. Od izuzetne je važnosti prilagodba ovih ciljeva specifičnim potrebama i okolnostima svake tvrtke, bilo da se radi o privatnom ili javnom sektoru.

Digitalne platforme kao što su Glovo, Wolt, Uber i Bolt predstavljaju revoluciju u načinu provođenja rada i organizacije. One omogućuju povezivanje zaposlenika i poslodavaca putem digitalnih medija, stvarajući dinamiku u zapošljavanju i radnim odnosima. Na području Republike Hrvatske, 10,7 % stanovnika iskusilo je rad na digitalnim platformama te 1,1 % stanovnika digitalne platforme koristi kao glavni izvor svojih prihoda. Digitalne platforme pružaju fleksibilnost za zaposlenike i korisnike, ali također nose izazove poput nesigurnih uvjeta rada i ograničenog pristupa socijalnoj zaštiti.

Osim digitalnih platformi za zapošljavanje, digitalne platforme u aspektu upravljanja ljudskim potencijalima unose značajne funkcionalnosti u poslovanje. Osim što omogućuju optimizaciju poslovnih procesa i efikasno upravljanje zaposlenicima, također omogućuju automatizaciju administrativnih zadataka što smanjuje potrebu za ručnim unosom podataka i povećava efikasnost. Popularne digitalne HRM platforme, kao što su ADP WORKFORCE Now, SAP SuccessFactors HXM, Rippling i BambooHR predstavljaju sveobuhvatna rješenja u upravljanju ljudskim potencijalima.

Analiza platforme Wolt pokazala je da su ključne prednosti ove digitalne platforme visoka razina fleksibilnosti, uvjeti rada koji omogućuju i rad od kuće. Hibridni model rada omogućuje zaposlenicima da odaberu između rada iz ureda ili rada o kuće, što povećava zadovoljstvo radnika, a samim time i produktivnost. Prednost Wolta je i korištenje naprednih tehnologija, uključujući i UI (umjetna inteligencija), u svojem poslovnom modelu. S druge strane, nedostaci Wolta su nesigurni uvjeti rada s obzirom na to da su mnogi zaposlenici zaposleni putem agencija ili rade kao samozaposleni što ograničava njihova radnička prava i beneficije. Nedostatak Wolta leži i u algoritmu koji upravlja narudžbama i vremenskim rokovima. Kao takav, algoritam ima izravan utjecaj na kurire, koji se zbog toga osjećaju kontrolirano. Također, Wolt svojim cijenama smanjuje i konkurentnosti svojih partnera, što se posebno negativno odražava na manje restorane i trgovine. Nedostatak je i negativan utjecaj na okoliš zbog povećane upotrebe dostavnih vozila i korištenje jednokratne i druge plastične ambalaže, kao i nemogućnost kolektivnog pregovaranja zaposlenika unatoč ograničenim pravima i zaštiti.

Općenito gledano, digitalne platforme imaju značajan utjecaj na današnje poslovanje i tržište rada. Pružaju brojne prednosti poput fleksibilnosti, efikasnosti, povećane produktivnosti, ali također donose izazove kao što su nesigurni uvjeti rada i potreba za kontinuiranim prilagodbama. Integracija digitalnih platformi u funkciji zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima zahtijeva racionalan pristup i suradnju svih dionika kako bi se osiguralo da prednosti digitalizacije budu dostupni svima te da se negativni učinci minimiziraju. Na taj način može se stvoriti održivo i inkluzivno tržište koje odgovara potrebama suvremenog društva.

## 9. Zaključak

Na temelju prethodno analiziranih podataka i istraživanja, moguće je zaključiti kako su digitalne platforme promijenile način poslovanja i komunikacije u modernom društvu. Primjenom digitalizacije u kontekstu poslovnih procesa i integracije tehnologija, platforme poput Googlea, Amazona, Netflix i Ubera transformirale su svoje poslovne modele, olakšavajući pristup globalnim tržištima te pružanje personaliziranih usluga. Također, digitalne platforme pokazale su se ključnima u povećanju fleksibilnosti, smanjenju operativnih troškova te unapređenju korisničkog iskustva.

Proces digitalne transformacije donosi brojne prednosti, uključujući automatizaciju poslovnih procesa, analizu podataka, primjenu naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije te bolje razumijevanje potreba korisnika. Uspješan prelazak na digitalno poslovanje zahtjeva od tvrtki da educiraju svoje zaposlenike te osiguraju njihov angažman.

Na tržištu rada, digitalne platforme za zapošljavanje otvaraju nova radna mjesta, ali također izazivaju i nestanak tradicionalnih radnih mjesta zahvaljujući automatizaciji. Rad putem digitalnih platformi, zaposlenicima pruža fleksibilnost i autonomiju, no istovremeno donosi nesigurne uvjeta rada i ograničen pristup zdravstvenim beneficijama i socijalnoj zaštiti. Uvođenje zakonskih mjera i regulacija za platformski rad predstavlja važan korak u osiguravanju prava zaposlenika i transparentnosti poslovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima postalo je neophodan faktor u svakom poslovanju, kao i u stjecanju konkurentne prednosti tvrtki na tržištu. Digitalne platforme za upravljanje ljudskim potencijalima ili HRM platforme, kao i digitalne platforme za zapošljavanje omogućuju optimizaciju procesa, povećanje angažmana zaposlenika te smanjenje operativnih troškova tvrtki. Primjena naprednih tehnologija u upravljanju ljudskim potencijalima, kao što su automatizacija i analitika podataka, doprinosi donošenju kvalitetnijih odluka te personalizaciji iskustva zaposlenika.

Na primjeru Wolta, može se zaključiti da iako rad putem digitalnih platformi donosi značajne prednosti zaposlenicima (fleksibilni uvjeti rada) i korisnicima (fleksibilnost usluge), postoje i nedostaci na kojima je potrebno raditi, a to se u prvom redu odnosi na poboljšanje uvjeta rada za zaposlenike, poboljšanje uvjeta za partnere te smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Unatoč nedostacima, može se zaključiti da digitalne platforme predstavljaju ključne pokretače promjena u današnjem poslovanju i cjelokupnom tržištu rada. Iako sa sobom donose dugoročne prednosti, od izuzetne je važnosti prepoznati i reagirati na izazove vezane uz sigurnost, zakonsku regulativu i radne uvjete, sve s ciljem kako bi se osigurao održivi razvoj i pravovremena zaštita prava zaposlenika u digitalnom ekosustavu.

## Literatura

1. Adams-Prassl, A., Adams-Prassl, J., & Coyle, D. (2021). *Uber and beyond: Policy Implications for the UK*. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=3823829> [pristupljeno: 10. srpnja 2024.].
2. Aloisi, A., Gramano, E. (2019). *Workers without workplaces and unions without unity; non-standard forms of employment, platform work and collective bargaining*. U: Pulignano V., Hendrickx F. (ur.). *Employment relations for the 21st century, bulletin of comparative labour relations*, Vol. 107. Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3363185](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3363185) [pristupljeno: 11. srpnja 2024.].
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Ban, J. (2024). *U Hrvatskoj je onih koji rade Uber, Bolt, Glovo i Wolt bitno manje od prvih procjena*, Poslovni dnevnik. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/platformskih-radnika-u-rh-bitno-manje-od-prvih-procjena-4429764> [pristupljeno: 23. travnja 2024.]
5. Bilić Arar, A (2022). *Novi Zakon o radu regulira platformski rad. Što o tome misle Uber, Bolt, Glovo, a što sindikat?* Dostupno na: <https://www.netokracija.com/platformski-rad-zakon-o-radu-regulacija-197677> [pristupljeno: 1. lipnja 2024.].
6. Bolt (2024). *O nama. Naše usluge*. Dostupno na: <https://bolt.eu/hr-hr/> [pristupljeno: 1. lipnja 2024.].
7. Bondarouk, T. V., Ruël, H. J. M. (2009). *Electronic human resource management: challenges in the digital era*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235> [pristupljeno 18. lipnja 2024.].
8. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split.
9. Butković, H., Samardžija, V. (2019). *Digitalna transformacija tržišta rada u Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://irmo.hr/wp-content/uploads/2019/04/Digitalna-transformacija-7-4-19-I.pdf> [pristupljeno: 12. travnja 2024.].
10. Bjelinski Radić, I. (2023). *Zakonsko uređenje rada putem digitalnih radnih platformi u Republici Hrvatskoj*. *Zagrebačka pravna revija*, 12 (1), 41-58. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/309985> [preuzeto: 12. travnja 2024.].

11. Cadcam (2021). *Digitalne platforme – digital continuity*. Dostupno na: <https://www.cadcam-group.eu/rs/knowledge/digitalne-platforme-digital-continuity-3/> [pristupljeno: 10. travnja 2024.].
12. Calluro (2021). *Što je digitalna transformacija poslovanja i kako ju financirati kroz EU fondove*. Dostupno na: <https://www.calluro.hr/sto-je-digitalna-transformacija-poslovanja-i-kako-ju-financirati-kroz-eu-fondove.aspx> [pristupljeno: 12. travnja 2024.].
13. Cognizant (n.d.). *What is digital platform?* Dostupno na: <https://www.cognizant.com/us/en/glossary/digital-platform> [pristupljeno 9. travnja 2024.].
14. Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, Itälä, T., Helenius M. (2015). *IT leadership in transition. The impact of digitalization on Finnish organizations*. Department of Computer Science, Dostupno na: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/81723310-0bcd-435b-ae37-4e32472d4f6c/content#page=53> [pristupljeno: 25. travnja 2024.].
15. Dennis, J (2024). *Best human resources software (Updated for 2024)*. Technology Advice. Dostupno na: <https://technologyadvice.com/human-resources-software/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024.].
16. Europe Direct Čakovec (2019). *Što je digitalna transformacija i kakve nas promjene očekuju?* Dostupno na: <https://europedirect-cakovec.eu/sto-je-zapravo-digitalna-transformacija-i-kakve-nas-promjene-ocekuju/> [pristupljeno: 21. travnja 2024.].
17. Eurofound (2018). *Employment and working conditions of selected types of platform work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Dostupno na: <file:///C:/Users/38598/Downloads/ef18001en.pdf> [pristupljeno: 12. svibnja 2024.].
18. Eurofound (2020). *New forms of employment: 2020 update*. New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Dostupno na: [file:///C:/Users/38598/Downloads/ef20027en%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/38598/Downloads/ef20027en%20(3).pdf) [pristupljeno: 20. svibnja 2024.].
19. Gartner (2014). *Taming the digital dragon: The 2014 CIO agenda*. Dostupno na: [https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio\\_agenda\\_insights2014.pdf](https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf) [pristupljeno: 9. travnja 2024.].
20. Glovo (2023a). *About us*. Dostupno na: <https://about.glovoapp.com/> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].



21. Glovo (2023b). *Life at Glovo*. Dostupno na: <https://jobs.glovoapp.com/> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
22. Iamplasticfree.org (2023). *Liferando, Ubereats and Wolt in comparison: Which is the most sustainable delivery service?* Dostupno na: <https://iamplasticfree.org/en/blogs/magazin/lieferando-ubereats-wolt-comparison-sustainability> [pristupljeno: 12. svibnja 2024.].
23. Jambrek, I., Penić, I. *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, izd. 2: 1181 - 1206.
24. Martić, K. (2017). *Savjeti za Hr-ovce: Kako privući i zadržati najbolje ljude*. TalentLyft. Dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/81/savjeti-za-hr-ovce-kako-privuci-i-zadržati-najbolje-ljude> [pristupljeno: 18. Kolovoza 2024.].
25. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2024). *Rad putem digitalnih radnih platformi*. Dostupno na: <https://mrosp.gov.hr/rad-putem-digitalnih-radnih-platformi/13269> [pristupljeno: 20. svibnja 2024.].
26. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and ahallengers*. John Wiley and Sons (prvo izdanje).
27. Pap, J., Makó, C., Illéssy, M. (2021). *High-Growth Platform in the Delivery Economy (WOLT – The Hungarian Case)*. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=3909294> [pristupljeno: 18. kolovoza 2024.].
28. Patrizio, A. (2023). *Digital platform. Definition from TechTarget*. Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-platform> [pristupljeno: 9. travnja 2024.].
29. Perković, D. (2022). *Izazovi provedbe digitalne transformacije. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u mikropoduzećima te malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske*. Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 7 No. 8, 2022., str. 85 – 102.
30. Petrić, P. (2022). *Rad putem digitalnih radnih platformi*. Poduzetnik. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/rad-putem-digitalnih-radnih-platformi/> [pristupljeno: 1. lipnja 2024.].

31. Rendulić, I. (2021). *Upravljanje ljudskim resursima lakše je uz pomoć softvera*. Duplico.io, Dostupno na: <https://duplico.io/upravljanje-ljudskim-resursima-laksa-je-uz-pomoc-softvera/> [pristupljeno: 10. Svibnja 2024.].
32. Schmidt, E., Cohen, J. (2014). *Novo digitalno doba: nove tehnologije mijenjaju ljude, države, ali i kako ćemo živjeti i poslovati*. Zagreb: Profil.
33. Simmonds, L. (2023). *Croatian Government place tighter controls on digital platforms*. Dostupno na: <https://total-croatia-news.com/news/croatian-government-33/> [pristupljeno: 22. svibnja 2024.].
34. Smith, T (2021). *Glovo riders go on strike as European gig workers rise up*. Sifted. Dostupno na: <https://sifted.eu/articles/glovo-riders-strike> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.].
35. Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Sveučilišni udžbenik. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
36. Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva (2023). *Izješće za pojedine zemlje u digitalnom desetljeću za 2023.: Hrvatska doprinosi zajedničkim naporima za postizanje ciljeva Europske unije u području digitalnog desetljeća*. Dostupno na: <https://rdd.gov.hr/vijesti/izvjesce-za-pojedine-zemlje-u-digitalnom-desetljecu-za-2023-hrvatska-doprinosi-zajednickim-naporima-za-postizanje-ciljeva-europske-unije-u-podrucju-digitalnog-desetljeca/2073?lang=da> [pristupljeno 22. travnja 2024.].
37. Stone, D. L., Deadrick, D. L. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human resource management*. Human Resource Management Review, 25(2), 139-145. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000042> [pristupljeno: 12. lipnja 2024.].
38. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.
39. Trustpilot (2021-2024). *Wolt Reviews. Read Customer Service Reviews*. Dostupno na: <https://www.trustpilot.com/review/www.wolt.de> [pristupljeno: 12. lipnja 2024.].
40. Uber.com (2024). *Što je Uber i kako se njime koristiti?* Dostupno na: <https://www.uber.com/hr/hr/ride/how-it-works/> [pristupljeno: 01. lipnja 2024.].

41. Urzi Brancati, M.C., Pesole, A. and Fernández-Macías, E. (2020). *New evidence on platform workers in Europe. Results from the second COLLEEM survey*. JRC science for policy report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
42. Vizjak, M., Paulišić, M. (2023). *Digitalne platforme za rad: neizbježni oblici zapošljavanja*. *Ekonomski znalac*, 1(3), 5-5. Dostupno na: <https://www.znalac.efzg.hr/broj3clanak4> [pristupljeno: 12. svibnja 2024.].
43. Watts, S. (2020). *Digital platforms: A brief introduction*. Dostupno na: <https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms/> [pristupljeno 10. travnja 2024.].
44. Wolt (2023). *About*. Dostupno na: <https://explore.wolt.com/en/hrv/about> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
45. Wolt Blog (2023). *Wolt is investing in tech and expansion and hiring 1, 000 people by the end of 2020*. Dostupno na: <https://blog.wolt.com/hq/2019/06/19/wolt-is-investing-in-tech-and-expansion-and-hiring-1000-people-by-the-end-of-2020-a-qa-on-our-new-funding/> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
46. WoltCareers (2023). *Job search*. Wolt Careers. Dostupno na: <https://careers.wolt.com/en> [pristupljeno: 29. svibnja 2024.].
47. Zakon o radu (2023). Narodne novine br. 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23.

## **Popis slika**

Slika 1. Vrste digitalnih platformi.....	5
Slika 2. Digitalizacija poslovanja.....	6