

# Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća Emil Frey Digital d.o.o.

---

**Dodig, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:116280>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Nikolina Dodig

**Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća  
Emil Frey Digital d.o.o.**

Završni rad

Čakovec, rujan 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Nikolina Dodig

**Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća  
Emil Frey Digital d.o.o.**

**Human resource management on the example of Emil  
Frey Digital d.o.o.**

Završni rad

Mentor:

dr. sc. Ivana Bujan Katanec, prof. struč. stud.

Čakovec, rujan 2023.

**MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 16. veljače 2023.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Operativno planiranje**  
Grana: **5.01.01 ekonomika poduzetništva**

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 2022-MTS-I-20

Pristupnik: **Nikolina Dodig (0313027247)**  
Studij: **Izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment turizma**

Zadatak: **Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća Emil Frey Digital d.o.o.**

### Opis zadatka:

Ljudski resursi u današnje vrijeme nije samo naziv koji se koristi za odjela u tvrtki. Ljudski resursi i upravljanje njima, jedna je od ključnih menadžerskih vještina kojoj suvremeni poslovni svijet pridodaje sve više pažnje. Kompanije postaju svjesne činjenice da njihova uspješnost uvelike ovisi o kvalitetnim i zadovoljnim zaposlenicima. Jedan od glavnih zadataka odjela ljudskih resursa kompanije je kvalitetno isplanirati potrebe za zaposlenicima, uskladiti budžet, pronaći nove zaposlenike, obučiti ih za rad, razvijati ih i zadržati u kompaniji.

Emil Frey Digital d.o.o. informatička je tvrtka koja posluje u sklopu Emil Frey Grupacije. Bavi se razvojem digitalnih rješenja prodaje, post prodaje, leasinga, osiguranja i online rezervacija usluga za više od 20 marki automobila koja se koriste diljem Europe. Kako obim posla i zahtjevi klijenata rastu, tako raste i broj zaposlenih.

Odjel ljudskih resursa tvrtke Emil Frey Digital d.o.o. u uvjetima ekspanzije, izuzetnu pažnju posvećuje pravovremenom i kvalitetnom planiranju i budžetiranju zaposlenika koji su potrebni za obavljanje određenih aktivnosti.

U ovom završnom radu na studiji slučaja Emil Frey Digital d.o.o prikazat će se menadžment ljudskih potencijala

Rok za predaju rada: 20. rujna 2023.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

  
\_\_\_\_\_  
dr. sc. Ivana Bujan Katanec, prof. v. š.

## *Zahvala*

Zahvaljujem mentorici dr. sc. Ivani Bujan Katanec, prof. struč. stud. na podršci, pomoći i stručnim savjetima prilikom izrade završnog rada.

Također, zahvaljujem i odjelu ljudskih resursa poduzeća Emil Frey Digital d.o.o. što su me upoznali s njihovim radom i poslovanjem, osobito hvala Marini i Sanji.

Veliko hvala mojoj obitelji i prijateljima na razumijevanju i neumornoj podršci koja mi je dala snage da privedem ovaj put do kraja.

Nikolina Dodig

## SAŽETAK

Ljudski resursi u današnje vrijeme nije samo naziv koji se koristi za odjel u tvrtki. Ljudski resursi i upravljanje njima jedna je od ključnih menadžerskih vještina kojoj suvremeni svijet pridodaje sve više pažnje. Kompanije postaju svjesne činjenice da njihova uspješnost uvelike ovisi o kvalitetnim i zadovoljnim zaposlenicima. Jedan od glavnih zadataka odjela ljudskih resursa kompanije je kvalitetno isplanirati potrebe za zaposlenicima, uskladiti budžet, pronaći nove zaposlenike, obučiti ih za rad, razvijati ih i zadržati u kompaniji.

Emil Frey Digital d.o.o. informatička je tvrtka koja posluje u sklopu Emil Frey Grupacije, a bavi se razvojem digitalnih rješenja prodaje, post prodaje, *leasinga*, osiguranja i *online* rezervacija usluga za više od 20 marki automobila koja se koriste diljem Europe. Budući da iz godine u godinu obim posla i zahtjevi klijenata rastu, tako raste i broj zaposlenih.

Odjel ljudskih resursa tvrtke Emil Frey Digital d.o.o. u uvjetima ekspanzije izuzetnu pažnju posvećuju pravovremenom i kvalitetnom planiranju i budžetiranju zaposlenika koji su potrebni za obavljanje određenih aktivnosti.

U ovom završnom radu na studiji slučaja Emil Frey Digital d.o.o. prikazat će se menadžment ljudskih potencijala.

**Ključne riječi:** *ljudski resursi, planiranje kadrova, pribavljanje kadrova, selektiranje, motivacija, obuka*

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
1. UVOD.....	1
2. LJUDSKI RESURSI.....	3
2.1. Važnost ljudskih resursa.....	3
2.2. Aktivnosti ljudskih resursa.....	4
2.2.1. Planiranje .....	5
2.2.2. Pribavljanje ljudskih resursa.....	8
2.2.3. Selektiranje ljudskih resursa.....	11
2.2.4. Obuka i razvoj ljudskih resursa .....	13
2.2.5. Motivacija i nagrađivanje ljudskih resursa .....	16
3. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA RADOM U IT INDUSTRIJI .....	18
3.1.1. Metodologija istraživanja i karakteristike uzorka.....	19
3.1.2. Rezultati istraživanja.....	20
3.1.3. Rasprava.....	22
4. STUDIJA SLUČAJA EMIL FREY DIGITAL d.o.o. ....	24
4.1. Planiranje i budžetiranje ljudskih resursa.....	24
4.2. Pribavljanje ljudskih resursa.....	25
4.3. Rekrutiranje ljudskih resursa.....	26
4.4. Mentoriranje novih zaposlenika.....	30
4.5. Kako zadržati dobrog zaposlenika .....	32
5. ZAKLJUČAK.....	34
LITERATURA.....	35
POPIS TABLICA .....	36
POPIS SLIKA.....	37
PRILOG.....	38

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima postala je jedan od glavnih fokusa svake organizacije. Ljudski resursi, odnosno zaposlenici svojim znanjem, vještinama, sposobnošću i kompetencijama organizaciji omogućuju rast, razvoj i ostvarenje zadanih ciljeva.

Planiranje kadrova i budžetiranje najvažnije su aktivnosti kojima se bavi odjel ljudskih resursa. Ukoliko se planiranju ne posveti dovoljno pažnje, organizacije snose posljedice kako zbog premalo planiranog broja potrebnih djelatnika, tako i zbog previše zaposlenih.

Pribavljanje zaposlenih važna je aktivnost odjela ljudskih resursa jer je ključno privući što veći broj kvalitetnih kandidata koji se svojim znanjem i vještinama mogu brzo uklopiti u postojeći tim zaposlenika te pridonijeti stvaranju dodatne vrijednosti organizacije. Proces odabira, odnosno kandidat koji najbolje odgovara potrebama radnog mjesta zove se selektiranje. Slijedi upoznavanje novih djelatnika sa organizacijom, pravilnicima i kodeksima, te prelaze na obuku za radno mjesto za koju su zaposleni. Novom zaposleniku dodjeljuje se mentor, koji je zadužen uvesti ga u posao i upoznati sa kolegama. Nakon odrađene obuke, dobro je dati povratnu informaciju zaposleniku o njegovom statusu. Kod popunjavanja odgovornijih pozicija, organizacije ne smiju zaboraviti na trenutno zaposlene kadrove. Izuzetno je važno prepoznati potencijal među zaposlenicima i usmjeravati ih na rast i razvoj kako bi bili spremni s vremenom preuzeti odgovornost. Ono što čini razliku između poslodavca, a zaposlenicima je izuzetno važno je ustav nagrađivanja i motiviranja. Plaća je jedan od najvažnijih pokretača radnika, ali nije jedini. Radnicima je važno osjetiti da su dio organizacije kojoj su bitni, a to najbolje osjete kroz trud poslodavca za stvaranje pozitivne radne atmosfere, te kroz materijalne i nematerijalne nagrade.

U ovom radu istraživali smo nekoliko problema. Vrlo bitna stavka istraživanja, odnosno prvi problem koji se želi istražiti je zadovoljstvo zaposlenika u informatičkim tvrtkama. Podaci su prikupljeni primarno, a istraživanje je provedeno metodom anketiranja preko aplikacije *Google Forms*. Anketa se sastojala od pitanja zatvorenog tipa. Istraživanje je provedeno na uzorku od 61 ispitanika. Populaciju u ovom istraživanju predstavljaju zaposlenici informatičkih tvrtki koji su trenutno u radnom odnosu. Anketa je poslana e-mailom na adrese informatičkih tvrtki na području sjeverne i istočne Hrvatske. Baza e-mail adresa informatičkih tvrtki nađena je preko Googla prema popisu tvrtka IT sektora te su odabrane slučajnim odabirom. Podaci su se prikupljali u razdoblju od 12. do 26. svibnja 2023. godine.

Nadalje, istraživali smo kako organizacije upravljaju ljudskim resursima, uviđaju li njihovu važnost, posvećuju li dovoljno pažnje planiranju i budžetiranju, razvoju zaposlenih i



nagrađivanju te stvaranju pozitivne atmosfere u radnom okruženju. Ovaj problem obrađen je na primjeru tvrtke Emil Frey Digital d.o.o. jednoj od vodećih informatičkih tvrtka u Hrvatskoj s osnovnom djelatnošću programske podrške kod prodaje, najma, osiguranja *leasinga* i *online* rezervacija usluga za više od 20 marki vozila koji se koriste diljem Europe.

Rad je strukturiran u tri djela. U prvom dijelu govori se o odjelu ljudskih resursa. Pobrojane se osnovne aktivnosti odjela ljudskih resursa tu su objašnjene metode kojima se te aktivnosti provode. U drugom dijelu analiziraju se rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika radom u IT industriji. Treći dio bavi se upravljanjem ljudskim resursima na primjeru poduzeća Emil Frey Digital d.o.o.

## 2. LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi izraz je koji se najčešće koristi za naziv odjela u tvrtki. U ranijim vremenima, odjel ljudskih resursa primarno je odrađivao administrativne zadatke vezane uz zapošljavanje djelatnika. Odjel ljudskih resursa nije imao zadatak stvaranja dodatne vrijednosti za firmu. U suvremenom poslovanju, menadžeri postaju sve odgovorniji za politiku ljudskih potencijala, postaju svjesni da je najvrjedniji dio tvrtke upravo zaposlenik, te da kvaliteta ljudskih resursa firme čini najveću konkurentsku prednost.

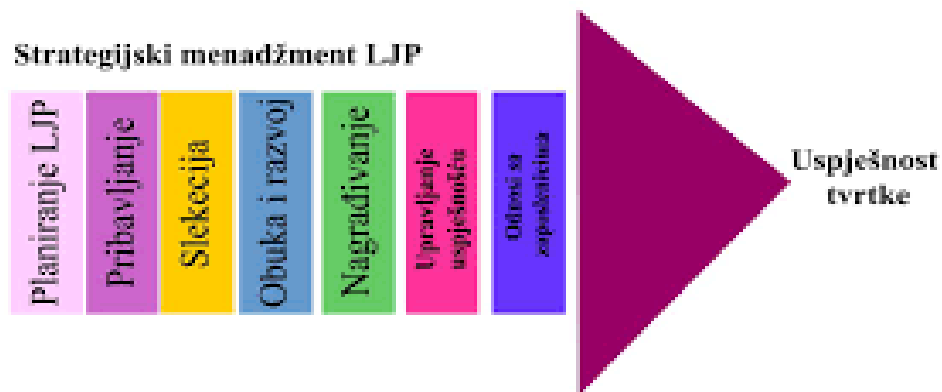
### 2.1. Važnost ljudskih resursa

Odjel ljudskih resursa jedan je od najznačajnijih odjela svake tvrtke jer utječe na poslovanje tvrtke i ostvarivanje zadanih ciljeva (TalentLyft, 2023). Ostvarivanje dobiti je najvažniji ekonomski cilj svake kompanije jer ona nastoji vratiti utrošene investicije, a investicije su i zaposlenici, kao i ulaganje u njih. Povrat uloženoga očekuje se u kakvoći zaposlenika, kao i u razvoju njihovih mogućnosti, a time se izravno doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije. Cilj je menadžmenta ljudskih resursa osigurati dovoljan broj zaposlenika odgovarajuće kakvoće i pravovremeno ih rasporediti na odgovarajuća radna mjesta, a zatim najučinkovitije iskoristiti njihove mogućnosti, znanja i vještine (Jurić, 2022).

Odjel ljudskih resursa firme fokusiran je na otkrivanje, razvoj i poticanje ljudskih potencijala u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije. Pri tome zaposlenici ne bi trebali osjećati teret kod osobnog zalaganja, već je cilj da se izazove osjećaj zadovoljstva.

Kako bi menadžeri ljudskih resursa mogli postići zadane ciljeve, moraju proći kroz slijedeće korake: određivanje potreba za ljudskim potencijalima (planiranje ljudskih potencijala), privlačenje potencijalnih zaposlenika (pribavljanje), izbor zaposlenih (selekcija), obuka zaposlenika da mogu uspješno obavljati svoj posao i njihova priprema za budućnost (treening i razvoj), nagrađivanje zaposlenika (kompenzacije), ocjena njihovog učinka (mjerenje uspješnosti) i stvaranje pozitivnog radnog okruženja (radne okoline) (Noe i sur., 2006).

Slika 1. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Noe, R. A. i sur. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. Postizanje konkurentske prednosti Zagreb. Mate.

Sustav ne bi mogao djelovati bez ljudi, jer su oni temeljni resurs organizacije. Budući da su ljudski resursi i za proučavanje i upravljanje vrlo kompleksni, upravo je zato i upravljanje ljudskim resursima odgovoran i složen posao.

## 2.2. Aktivnosti ljudskih resursa

Aktivnosti odjela ljudskih resursa obuhvaćaju niz poslova za koje je odjel zadužen, a protežu se svim hijerarhijskim razinama organizacije. Prema autorima (Obradović i sur., 2015), odnose odjela ljudskih resursa sa organizacijom u kojoj djeluju možemo podijeliti u tri osnovne grupe:

1. odnos menadžmenta ljudskih resursa i organizacije: pri tome se kreiraju ciljevi i poslovna strategija te planiranje aktivnosti organizacije vezano uz ljudske resurse. Tu spadaju i aktivnosti vezane uz promjenu statusa tvrtke u smislu spajanja i pripajanja drugim organizacijama te eksterniziranje administrativnih uloga.

2. odnos menadžmenta ljudskih resursa i zaposlenika: fokus je na zaposleniku, odnosno njegovom životnom ciklusu. U ovu grupu spadaju aktivnosti oko pribavljanja i selekcije zaposlenika, oglašavanje novih radnih mjesta interno i eksterno, testiranje i intervjuiranje zaposlenika. Nakon odabira zaposlenika slijedi obuka i priprema zaposlenika za traženo radno mjesto, ali i razvoj u svrhu pripreme za napredovanje i novo radno mjesto. Također, izrađuje se opis radnog mjesta, radi se na upravljanju radnim vremenom zaposlenika kao i na kompenzacijama zaposlenika. Isto tako, izrađuje se dosje zaposlenika. Briga o disciplini i

ponašanju zaposlenika u organizaciji provodi se u cilju prevencije spolne, rasne i vjerske netrpeljivosti, kao i zloupotrebe alkohola i droga i drugih opijata. Također vodi se briga, odnosno određivanje smjernica za pravilno ponašanje zaposlenika unutar organizacije te prema trećim stranama, te praćenje i sankcioniranje neprimjerenog ponašanja. Odjel ljudskih resursa odgovoran je da sve aktivnosti oko zaposlenika budu usklađene sa zakonom o radu. Odjelu ljudskih resursa pripada i briga o zdravom radnom okruženju i zaštiti na radu zaposlenika.

3. medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika: odjel ljudskih resursa brine se o zdravom odnosu organizacije i zaposlenika, radi na sustavu motiviranja zaposlenika, kao i o nagrađivanju zaposlenika. Odjel ljudskih resursa prati radnu uspješnost zaposlenika i razrađuje sustav napredovanja, mogućnost edukacija, dograđivanja znanja i vještina i cjeloživotnog učenja.

U situacijama kada organizacija mijenja poslovnu strategiju, odnosno ili postoje spajanja ili pripajanja novoj organizaciji odjel ljudskih resursa ima izuzetno važnu ulogu: upoznaju zaposlenike sa novom organizacijskom strukturom, te pomažu pri prilagodbi novoj organizacijskoj kulturi.

S obzirom na zadatke i odgovornosti koje ima, menadžer ljudskih potencijala mora posjedovati širok spektar znanja i vještina, a neke od njih su: vizionarstvo i inovativnost, administrativne vještine, analitičko razmišljanje i donošenje odluka, vještine timskog rada, vještine u međuljudskim odnosima, te vještine vođenja zaposlenika (Noe i sur., 2006). Odluke koje donosi moraju biti temeljene na činjenicama, zadržavajući pri tome objektivnost i nepristranost.

### **2.2.1. Planiranje**

Planiranje ljudskih resursa je proces koji je usmjeren na predviđanje budućih poslovnih zahtjeva i zadovoljenje potrebe za ljudskim resursima koji će ti budući poslovi diktirati. Radi se o specifičnom procesu provođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Dessieru planiranje radne snage je proces odlučivanja koja će radna mjesta tvrtka popuniti i kako. Cilj je identificirati potencijalne nedostatke radne snage, s obzirom na projicirane potrebe za djelatnicima. Planiranje radne snage prethodi regrutiranju i odabiru (Dessier, 2015).

Prilikom planiranja ljudskih resursa tvrtka postavlja slijedeća pitanja: koliko ljudi treba za ostvarivanje ciljeva, koje vještine i znanja kod ljudi trebamo, kako osigurati potrebne ljude, gdje ih pronaći i kako pripremiti sadašnje ljude za buduće potrebe i zahtjeve posla (Štimac, 2017).

Neki od razloga za planiranje ljudskih resursa su: oskudno tržište radne snage, troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja, vrijeme potrebno za obuku, demografske promjene, tehnološke promjene, promjene u proizvodnji, kvaliteti i praćenje trendova.

Proces planiranja ljudskih resursa sastoji se od predviđanja potražnje za radnom snagom, predviđanja ponude radne snage, predviđanja viška i manjka radne snage, postavljanje cilja i strategijsko planiranje te primjene i vrednovanja programa (Noe i sur., 2006). Prvi korak o ovom procesu je predviđanje potražnje za radnom snagom, menadžment pokušava ustanoviti ponudu i potražnju za različitim vrstama ljudskih resursa. Treba predvidjeti hoće li se u određenom području organizacije pojaviti višak ili manjak radne snage, te hoće li porasti potreba za određenim vještinama i znanjima radne snage. Daljnji korak je provesti detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u ranim kategorijama posla te predvidjeti promjene koje će se u skoroj budućnosti dogoditi kao što su odlazak u mirovinu, promaknuća, premještanja, dobrovoljnih odlazak i otpuštanja. Nakon toga slijedi korak određivanja viška ili manjka radne snage. Slijedi postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje te odabir strategije za manjak ili višak radne snage.

Posljednji korak je primjena i vrednovanje programa, čime se provjerava je li organizacija uspješno izbjegla potencijalni višak ili manjak radne snage. Za svaku organizaciju važno je izraditi analizu ili opis radnog mjesta sa popisom svih zaduženja na radnom mjestu za koje se zapošljava radna snaga.

Prednosti planiranja ljudskih potencijala prema Bahtijarević-Šiberu (1999) su:

- razvija se „bazen“ talenata,
- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov,
- promoviranje iznutra,
- održava se kontinuitet menadžmenta,
- razvija objektivne i valjane informacije o menadžerima,
- omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi,
- poboljšava menadžersku uspješnost.

Uspješne tvrtke ulažu velike novce u planiranje ljudskih resursa jer su svjesni mnogobrojnih prednosti koje im donosi. Ukoliko tvrtka ne posveti dovoljno pažnje planiranju ljudskih resursa, dolazi do posljedica navedenih u tablici 1.

Tablica 1. Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa

<b>MANJAK ZAPOSLENIKA</b>	
<b>Poduzeće</b>	<b>Zaposlenici</b>
Povećani troškovi prekovremenog rada. Zastoji u proizvodnji. Propuštene poslovne prilike. Problemi unutar industrije.	Iscrpljenost. Dugo radno vrijeme. Pojačan pritisak. Oslabljene performanse. Smanjen moral. Preopterećenost. Povećana fluktuacija.
<b>VIŠAK ZAPOSLENIKA</b>	
<b>Poduzeće</b>	<b>Zaposlenici</b>
Preveliki troškovi plaća. Neiskorištenost zaposlenika. Smanjena produktivnost. Gubitak konkurentnosti. Troškovi otpuštanja i smanjivanja broja zaposlenika.	„Zakržljaloš“. Nepotpuna iskorištenost talenta. Ograničene mogućnosti razvoja karijere. Nesigurnost radnog mjesta.  Smanjen moral. Gubitak motivacije. Oslabljene performanse.

Izvor: Goić i sur., (2016). Prilagođeno od Stone, R. J.: Human resource management, (2002). str. 46.

Prema vremenskom razdoblju, planiranje dijelimo na:

- dugoročno (strateško) planiranje: obuhvaća vremensko razdoblje duže od pet godina, analizu tržišta rada, analizu upravljanja cjelokupnim sustavom te potrebe za ljudskim resursima i njihovim razvojem;
- srednjoročno (taktičko) planiranje: obuhvaća vremensko razdoblje od dvije do pet godina i sadrži planove vezane uz kretanje broja i strukture zaposlenika, plana razvoja sistema plaćanja, plana potrebe i dinamike zapošljavanja, plana razvoja zaštite na radu i druge;
- kratkoročno (operativno) planiranje: odnosi se na kvartalne, mjesečne ili godišnje planove koji obuhvaćaju plan fonda radnog vremena, plan potrebe radne snage (broja i strukture zaposlenih), operativni plan zapošljavanja, plan obrazovanja i stručnog usavršavanja, operativne programe zaštite na radu, operativne programe unaprjeđenja

uvjeta rada i kvalitete života na radnom mjestu, plan potrebnih sredstva, odnosno budžet funkcije upravljanja ljudskim resursima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Bubleu (2000), planiranjem se determinira buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom intervalu. Vjerojatnost da će to stanje biti i dostignuto obrnuto je proporcionalna s vremenskim horizontom planiranja – što je on kraći, to je vjerojatnost veća, a što je duži, to je vjerojatnost dostignuća planiranog stanja manja.

### **2.2.2. Pribavljanje ljudskih resursa**

Pribavljanje ljudskih resursa definira se kao praksa ili aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika. Stvara se privremeni spremnik između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika (Noe i sur., 2006).

Isti autori navode da su aktivnosti pribavljanja oblikovane tako da utječu na: broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto, vrstu ljudi koji se prijavljuju i vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao. Cilj programa pribavljanja organizacije je osigurati da ona ima određen broj dovoljno kvalificiranih kandidata (kojima je posao prihvatljiv) između kojih će odabrati kad se pojavi prazno radno mjesto.

Smjer za izbor postupka pribavljanja kandidata dat će nam odgovori na slijedeća pitanja (Obradović i sur, 2015):

1. Koliko novaca je dozvoljeno potrošiti za pribavljanje?
2. Koliko brzo može biti popunjeno radno mjesto?
3. Je li potrebno imati velik izbor kandidata?
4. Radi li se o visokom stupnju radnog položaja?

Pri tome treba pažljivo vagati prednosti i nedostatke svakog izvora pribavljanja i odlučiti se za najpogodniji način. Postoje dva osnovna izvora pribavljanja zaposlenika: unutarnji (interni) i vanjski (eksterni) izvor. Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jedinicama, a imaju potrebne kvalifikacije. Drugu skupinu, odnosno vanjske izvore, čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja (Buble, 2000).

Organizacije se najčešće odlučuju za kombiniranje oba izvora pribavljanja zaposlenika. U tablici 2. pobrojene su neke od prednosti i nedostataka unutarnjih i vanjskih izvora.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja

<b>UNUTARNJI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata. Kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane.</p> <p>Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih. Otvara prostor za promociju. Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima</p> <p>Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale. Obično je brže i jeftinije.</p>	<p>Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razne sposobnosti).</p> <p>Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral.</p> <p>Može voditi gušenju novih ideja i inovacija. Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene.</p>
<b>VANJSKI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<p>Mnogo je veći „pool“ talenata. Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju. Omogućava promjene.</p> <p>Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe. Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina, mišljenja i poslovanja.</p>	<p>Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje.</p> <p>Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije. Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificirani za posao.</p> <p>Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim.</p>

Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, (1999). Menadžment ljudskih potencijala, str 294.

Osim unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja zaposlenika, organizacije imaju mogućnost odabira između izravnih i preporučenih kandidata. Izravni su kandidati ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto bez poticaja iz organizacije. Preporučeni kandidati su ljudi koje je netko iz organizacije potaknuo da se prijave za posao. Ova dva izvora ljudskih potencijala imaju neke karakteristike koje ih čine izvrsnim izvorom za pribavljanje.



Mnogi izravni kandidati su do neke mjere već „oduševljeni“ organizacijom. Većina njih je malo istraživala i zaključila da između njih i radnog mjesta postoji dovoljan sklad koji opravdava njihovo prijavljivanje. Ovaj se proces naziva samo-selekcija. Kada je učinkovit, smanjuje dobar dio pritiska na organizacijske sustave pribavljanja i selekcije. Kod preporučenih kandidata pojavljuje se oblik potpomognute samo-selekcije. Tekući zaposlenici, odnosno oni koji poznaju radno mjesto i osobu koji preporučuju, nakon razmišljanja zaključuju da postoji sklad između osobe i radnog mjesta - potom upoznaju osobu s tim poslom (Noe i sur., 2006). Trošak izvora na ove načine je nizak, te organizacije ističu da je to jedan od najboljih izvora zaposlenika. Neke tvrtke nude financijske poticaje svojim zaposlenicima za preporuku kandidata koji su prihvaćeni i prihvatljivo izvršavaju posao.

Još neki česti izvori za pribavljanje kandidata su: oglasi u novinama i časopisima, javne i privatne agencije za zapošljavanje, fakulteti i sveučilišta i sajmovi. Ovi oblici izvora su relativno skupi, privlače manje poželjne kandidate, vremenski su intenzivirani, ograničenog djelokruga i menadžeri uglavnom nemaju dovoljnu kontrolu nad procesom pribavljanja. Zato se mnoge organizacije okreću inovativnim načinima pribavljanja zaposlenika kao što su: transparenti, naljepnice na branicama automobila, animiranju kupaca, gostiju i klijenata da postanu zaposlenici ili malim pamflet oglasima koji se ostavljaju na frekventnim mjestima i vozilima javnog prijevoza (Obradovi i sur., 2015).

Elektroničko pribavljanje je moderan oblika pribavljanja. Sve prisutniji, omogućuje poslodavcima traženje kandidata na širokim zemljopisnim područjima bez napuštanja središnjeg ureda. Također, preko videokonferencija omogućuje se izravan susret između poslodavca i kandidata (Noe i sur., 2006).

Proces pribavljanja potrebno je aktivno pratiti kako bi se kandidatima koji se interesiraju u kojoj je fazi obrada njihove prijave mogao dati brz i koristan odgovor. Važno je obavijestiti sve kandidate o ishodu natječaja, jer se tako stvara pozitivan imidž organizacije. Ne odgovoriti na prijavu jednako je loše kao i držati kandidata u neizvjesnosti. I u slučaju neizbora kandidata dobra je praksa javiti se kandidatu pismom koje sadrži određenu informaciju kako je tekao natječaj (Obradović i sur., 2015). Uži izbor kandidata slijedeći je korak koji treba pažljivo pratiti kako bi ostali korektni prema svim kandidatima.

### 2.2.3. Selektiranje ljudskih resursa

Selekcija osoblja je proces kojim tvrtke odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne (Noe i sur., 2006). Svrha selekcije je predviđanje procjenom buduće uspješnosti u radu, te odlučivanju o izboru najboljeg ili najboljih kandidata za zaposlenje.

Obradović i suradnici navode da proces selekcije u početnoj fazi, nakon prikupljanja molbi ili ponuda kandidata, ovisi o važnosti poslova za koje je raspisan natječaj, ima više ili manje izraženu prethodnu oštriju selekciju. Tako je npr. za više pozicije i složena radna mjesta, selekcija stroža.

Prvi korak je pretraživanje podataka i informacija navedenih u molbama kandidata. Ako je prijavljen velik broj kandidata, neke je moguće eliminirati jer ne odgovaraju specifikaciji posla, neki nemaju potrebno iskustvo ili kvalifikaciju. Uz molbu za zapošljavanje kandidati prilažu životopis koji omogućuje sveobuhvatan uvid u profesionalnu karijeru kandidata kao i elemente osobnog života. Sagledavanjem vremena zadržavanja na pojedinim poslovima ukazuje se sklonost kandidata organizacijskoj lojalnosti.

Sljedeći korak je intervjuiranje kandidata. Seleksijski intervju može biti izravan, licem u lice ili putem telefona ili interneta. Osoblje ljudskih resursa treba se pripremiti za intervju koji može biti na jedan od tri vrste načina intervjua:

- ❖ nestrukturirani intervju – nema unaprijed definiranja pitanja, to je prepušteno ispitivaču koji postavlja pitanja s ciljem koji želi postići, pri tome slobodno usmjerava razgovor na područja koja su mu interesantna da dobije željenu informaciju;
- ❖ strukturirani intervju – ima unaprijed pripremljen sadržaj i strukturu pitanja koja se svim kandidatima postavljaju na isti način;
- ❖ polustrukturirani intervju – ima unaprijed pripremljena samo neka pitanja po pojedinim područjima koja služe više kao podsjetnik.

Svaki intervju može se voditi individualno ili grupno s kandidatima, a postoje i panel intervjui koje vodu dva ili više ispitivača (Obradović i sur., 2015). Osoba koja vodi intervju treba sistematično prolaziti kroz isplaniranu strukturu, ali se ne treba toga strogo pridržavati, ako primijeti da je kandidat izabrao put koji obećava više kvalitetnih informacija.

U tablici 3. opisana je okvirna struktura intervjua u tri faze: započinjanje intervjua, središnji dio razgovora i zaključivanje.

Tablica 3. Podsjetnik kako strukturirati intervju

FAZE	CILJEVI	AKTIVNOSTI
<b>Započinjanje</b>	Učiniti da se kandidat osjeća ugodno. Razvijati međusoban odnos i postaviti sve za početak intervjuja.	Pozdraviti kandidata po imenu. Predstaviti se. Objasniti cilj intervjuja i istaći na koji će se način taj cilj postići. Zatražiti suglasnost kandidata.
<b>Središnji dio</b>	Prikupljanje i davanje informacija.	Postavljati za kandidata smisljena pitanja, npr.: koja se odnose na životopis, ponudu ili Kompetenciju. Pažljivo i aktivno slušati kandidata. Odgovarati na pitanja.
<b>Zaključivanje</b>	Zaključivanje intervjuja i pružanje informacije o daljnjim koracima.	Sažimanje intervjuja. Provjeriti ima li kandidat još pitanja. Naglasiti što je slijedeći korak.

Izvor: Obradović i sur. (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada d.o.o.

Kandidati često puta dostavljaju i preporuke koje je svakako potrebno provjeriti jer su najčešće pisane vrlo pozitivno i teško je po njima razlikovati kandidate.

Za neke vrste poslova potrebno je proći testove fizičke sposobnosti, testove kognitivne sposobnosti, popunjavaju se upitnici osobnosti, odrađuju se testovi uzoraka posla. Također, u novije vrijeme povode se testovi poštenja i testovi na uporabu droge.

Nakon svega navedenog dolazimo do faze konačnog odabira kandidata. Sa zaposlenikom se sklapa ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme. Prema Zakonu o radu u Republici Hrvatskoj, ugovor na određeno vrijeme može se dati zaposleniku najviše tri puta i to ne dulje od ukupno tri godine, nakon čega zaposlenik dobiva ugovor na neodređeno vrijeme. Zaposlenik dobiva opis radnog mjesta, definiraju se ciljevi, zadaci i standardi rada, upoznaje se organizacijska struktura.

Zadnji korak je integracija zaposlenika, a to je skup aktivnosti uvođenja u posao te orijentacije koje se provode nakon prihvaćanja ponude za posao (Obradović i sur., 2015). Proces integracije može biti podijeljen u tri faze kao što je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Tri faze integracije zaposlenika

PRVI DAN	PRVI TJEDAN	TJEKOM PROBNOG ROKA
Povijest i ciljevi organizacije.	Prilagodba novom timu i novim zadacima.	Dvosmjerna komunikacija.
Interna pravila, organizacijska struktura, korporativna etika.	Suradnja s mentorom.	Identifikacija postojećih problema.
Upoznavanje s neposrednim nadređenima.	Izgradnja pozitivnih odnosa.	Mogućnost za izražavanje zadovoljstva ili nezadovoljstva.
		Gradnja neformalnih odnosa.

Izvor: Obradović i sur (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada d.o.o.

#### 2.2.4. Obuka i razvoj ljudskih resursa

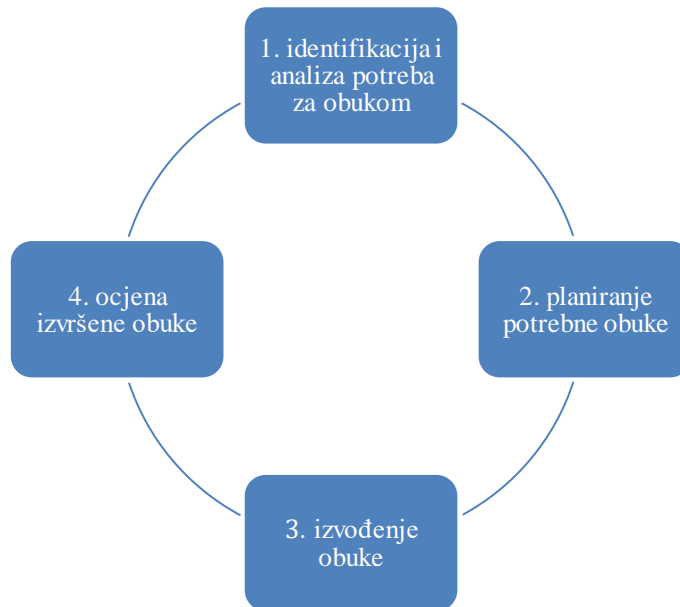
U današnje vrijeme kada tehnologija brzo napreduje, izuzetno je važno redovito obučavanje i obrazovanje zaposlenika, kako bi se zadržao korak s konkurencijom. Obuka obuhvaća sve zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju. U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina (Buble, 2000).

Stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Poduzeća sve više svojih resursa ulažu u obrazovanje i stalno obučavanje zaposlenih. Znanje postaje temeljni kapital i poluga znanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Obuka se može definirati kao priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti. Zapravo, obuka je planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtjeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Povećanjem znanja i vještina zaposlenik povećava svoju zapošljivost, što utječe na razvoj njegove karijere, a za organizaciju je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njihova konkurentnost (Obradović i sur., 2015). Prema većini autora, postoje 4 faze procesa obuke, a što je prikazano na slici 2.

Slika 2. Četiri faze procesa obuke



Izvor: Obradović i sur. (2015). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada d.o.o.

Identifikacija se sastoji od utvrđivanja razlike između razine potrebnih i stvarnih znanja i vještina, a analiza se sastoji u utvrđivanju razlika između zahtjeva koje postavlja posao i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla. Analiza obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti podatke, a to su na razini poduzeća, na razini posla i individualna razina zaposlenika (Obradović i sur., 2015). Isti autori navode da planiranje obuke proizlazi iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment utvrđuje ciljeve koji se obukom žele postići, sadržaje i program obuke i metode izvođenja obuke.

Izvođenje obuke je proces kojim se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način direktnom komunikacijom između instruktora i polaznika ili indirektno korištenjem interneta, televizije, udžbenika i drugih pomagala. Ocjena obuke najbolje se vidi preko reakcija polaznika nakon završene obuke i nakon izvršenog testiranja kojim se mjeri stupanj naučenog kod polaznika.

U razvoju zaposlenika često se koriste i međuljudske veze koje nazivamo mentorstvo i treniranje. Mentor je iskusan, produktivan stariji zaposlenik koji pomaže u razvoju manje iskusnog zaposlenika (štićenika). Većina mentorskih veza razvija se neformalno kao rezultat

interesa ili vrijednosti koje mentor i štíćenik dijele. Mentorske veze mogu se razvijati i kao dio planiranog nastojanja tvrtke da poveže uspješne starije zaposlenike s manje iskusnim zaposlenicima (Noe i sur., 2006). Trener (*coach*) je kolega ili menadžer koji radi sa zaposlenikom da bi ga motivirao, pomagao mu u razvoju vještina i pružio pojačanje i povratne informacije (Noe i sur., 2006).

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere orijentiran je na pojedinca i njegove potencijale. On je uvijek vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova (Buble, 2000). Razliku između posla i karijere najviše izražava konstatacija da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu da bi ostvarila dohodak – očekuje se neposredni rezultat, a motivacijski sustav je fiksna, a s druge strane karijera znači plodnu aktivnost neprestanog istraživanja, koja donosi dugoročno zadovoljstvo i razvoj, a određuje je pojedinac pri čemu je motivacija temeljena na povećanju smisla i značaja za pojedinca i širu zajednicu, a pri tome pojedinac nije vezan uz jedno radno mjesto niti jednu organizaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ako organizacija ima ulogu planiranja ciljeva karijere za svoje zaposlene, onda se govori o procesu organizacijskog planiranja, a ako zaposlenik planira svoje osobne ciljeve, tada se govori o procesu osobnog planiranja karijere svakog pojedinca. Planiranje karijere obično stavlja veći naglasak na samog pojedinca, dok su upravljanje karijerom stavlja veći naglasak na organizacijske aktivnosti.

Upravljanje karijerom je proces koji nastoji osigurati put kvalificiranih ljudi koji će zadovoljavati buduće potrebe.

Planiranje karijere je proces kojim se nastoje ostvariti ciljevi individualne karijere. Razvoj karijere = upravljanje karijerom + planiranje karijere (Obradović i sur., 2015).

Kada govorimo o razvoju karijere potrebno je istaknuti da na njega utječu brojni faktori, a najčešće su četiri grupe faktora (Buble, 2000):

- osobni faktori – razlikuju pojedinca od skupine, svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja koji utječe na njegov razvoj karijere;
- ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Drugi ekonomski uvjeti utječu na rast kamatne stope i cijene koje mogu reducirati broj poslova. Promjene zakona, vladina regulativa također utječe na trend zapošljavanja;
- tržište radne snage – starost i interes ljudi utječe na karakteristike tržišta rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za dobrima i uslugama;

- financijske konsideracije – visina plaće koja se isplaćuje za izvršenje nekog posla važan je faktor utjecaja na odluke o karijeri.

Mnogi teoretičari životni ciklus razvoja karijere prikazuju kroz pet faza (Obradović i sur., 2015):

1. istraživanje – ulazak u svijet rada, za većinu ljudi završava nakon srednje škole i kada počinju raditi;
2. utemeljenje – učenje o tome kako se radi, doživljavanje prvih uspjeha i neuspjeha;
3. srednja karijera - većina ljudi suočava se s dilemom treba li dostignuto nastaviti ili ne. Neki se vraćaju na ponovno istraživanje kako bi pronašli nove putove;
4. kasna karijera – u toj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost;
5. povlačenje – završna faza u karijeri.

Svakoj organizaciji treba biti cilj, nakon što uloži vrijeme i trud u djelatnika te ga oblikuje tako da najbolje odgovara potrebama posla, da ostane zadovoljan i lojalan firmi.

### **2.2.5. Motivacija i nagrađivanje ljudskih resursa**

Motivacija je sve ono što dovodi do učenja i što određuje njegov smjer, intenzitet i trajanje (Grgin, 1996). Motivacija je i sve što nas pokreće prema nekom cilju, to je psihičko zadovoljenje potreba. Isto tako, motivacija je nepresušan izvor novih uspjeha i spoznaja, jednom započet ciklus nikad ne prestaje. Vlastiti uspjeh najbolji je motivator. Ljudi vole pohale, žele priznanje, status, vole kada ih se uvažava, vole koristiti svoje sposobnosti (Obradović i sur., 2015).

Različite ljude motiviraju različiti motivi. Iako su osnovni motivi isti kod svih ljudi, npr. glad, no svi drugi motivi razlikuju se od osobe do osobe pa motiv koji je kod jedne osobe vrlo važan i snažan, kod druge može biti potpuno nevažan. Važno je uočiti da se pojedinci međusobno razlikuju u tome što ih motivira i objasniti zašto se neka osoba u određenoj situaciji intenzivno angažira oko nečega, dok neka druga osoba ne pokazuje takovo ponašanje (Reeve, 2010).

Nagrađivanje zaposlenika važan je dio motivacije. Motivacija je najvažniji čimbenik koji uvjetuje učinkovitost zaposlenika. Najvažniji zadatak za menadžere koji se bave ljudskim potencijalima je izgraditi i održati adekvatan sustav nagrađivanja u poduzeću, što doprinosi većem uspjehu poduzeća (Šuveljak, 2021).

Jedan od najmoćnijih alata motiviranja organizacije je sustav nagrađivanja. Nagrade se odnose na sve novčane, nenovčane i psihološke nagrade koja organizacija omogućava svojim zaposlenicima u zamjenu z posao koji oni rade (Obradović i sur., 2015).

Zaposlenici se zapošljavaju najprije da bi dobili naknadu za svoj rad, odnosno plaću, kojom će podmiriti svoje životne potrebe. Ono što ih može dodatno potaknuti na trud i zalaganje su sustavi nagrađivanja. Razlikujemo strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja (Obradovi i sur., 2015).

Materijalna nagrađivanja su plaće i naknade, beneficije, putni troškovi, reprezentacije, sudjelovanje u dobiti. Tu također spadaju razna osiguranja (mirovinsko, zdravstveno, životno), inoviranje znanja, radno vrijeme, dopusti i odmori, stambeni kredit, otpremnine, godišnji odmori, praznici, opravdani izostanci, pomoć i stipendije za školovanje, krediti zaposlenima, usluge prehrane, automobil, pravne usluge, skrb za djecu, socijalne aktivnosti, profesionalna odjeća, programi štednje, nagrade za službu i staž.

Nematerijalna nagrađivanja uključuju zanimljiv i izazovan posao kao i zadaće koje uključuju samopotvrđivanje, napredovanje u karijeri, dobri radni uvjeti, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, mogućnost rada od kuće. Također, uključuju podizanje digniteta, fiziološkog zdravlja, intelektualnog i emocionalnog rasta, promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima, sama radna okolina, status radnog mjesta, radni uvjeti i stil rukovođenja. Svaki zaposlenik osim što radi za plaću, želi se u svom radnom okruženju osjećati ugodno. Vrlo je važno da poslodavac razvija zajedništvo i pozitivnu radnu atmosferu, timski duh, a pri tome poštujući svakog zaposlenog individualno. Samo zadovoljan zaposlenik daje zauzvrat najviše od sebe.



### 3. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA RADOM U IT INDUSTRIJI

Naglim rastom i razvojem tehnologije i kompjuterizacije industrije, dolazi do rasta i razvoja IT<sup>1</sup> industrije. IT industriju dijelimo na: IT uslužne tvrtke, proizvodnju IT opreme i komponentata, trgovinu IT proizvodima i ostalo.

Menadžment ljudskih resursa morao se prilagoditi novonastalim trendovima. Ukazala se potreba za razvojem novih radnih mjesta, što znači da je trebalo odraditi analize i opise radnih mjesta, velik broj selekcija i intervjuja da bi se u masi zainteresiranih za rad u IT sektoru odabrali najbolji za svaki posao. Posao u IT sektoru je prilično siguran, velik dio tvrtki ne planira smanjivati broj zaposlenih, te se na više od pola IT tvrtki vidi porast zaposlenih.

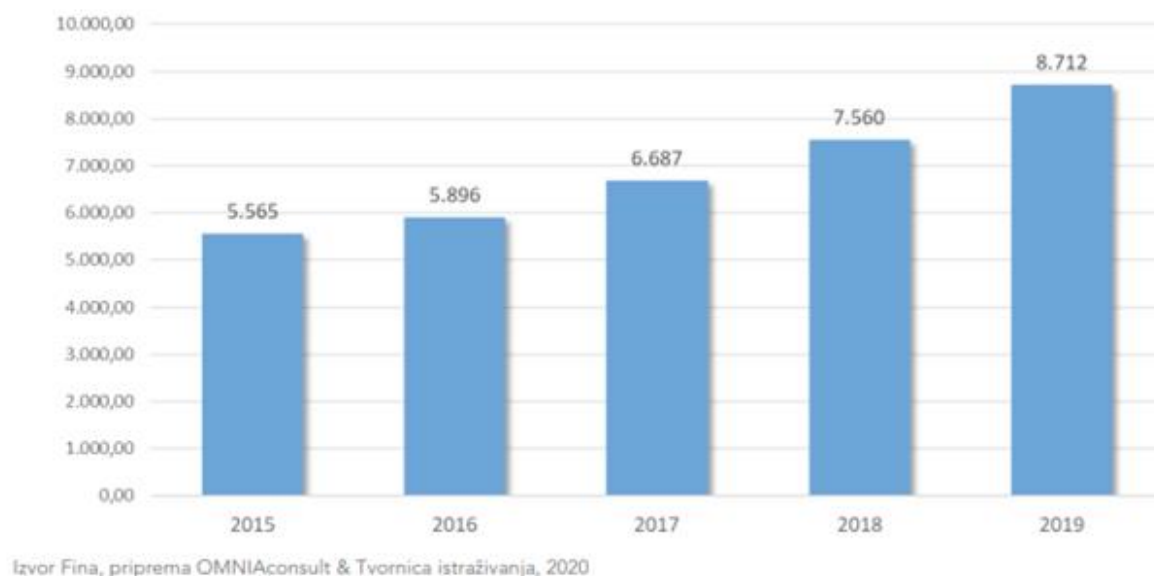
Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, broj zaposlenih u IT industriji u Republici Hrvatskoj 2019. godine dosegao je 33.031 zaposlenu osobu, uz godišnji rast od 9,1%. Od 2015. godine povećan je za 9.116 osoba. Od toga njih 83% radi u IT uslužnim tvrtkama, u proizvodnji IT opreme i komponentata 4%, u trgovini IT proizvodima 7%, a 8% u ostalim kategorijama IT industrije (HGK, 2019).

Prosječna mjesečna neto plaća u Hrvatskoj IT industriji u 2019. godini iznosila je 8.631 kunu, uz godišnji rast od 5,5%. Od 2015. godine prosječna neto plaća povećana je po PGSR-u od 4,9% (HGK, 2019).

---

<sup>1</sup> IT – informacijska tehnologija (akr. *IT*), a u najnovije doba i naziv informacijska i komunikacijska tehnologija (engl. *Information and Communications Technology, ICT*).

Slika 3. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom (kn) u RH u IT industriji



Broj zaposlenih u IT industriji i dalje raste, stvaraju se nova radna mjesta, a mogućnosti za ostvarivanje plaće kojom će zaposlenici moći zadovoljiti ne samo osnovne potrebe su mnogobrojne. IT tvrtke su itekako svjesne vrijednosti zaposlenika, pa su voljni ulagati u njih. Mnoge IT tvrtke stvaraju ugodnu atmosferu za rad i razvoj svojih zaposlenika. Za potrebe završnog rada provedena je anketa među zaposlenicima u IT industriji.

### 3.1.1. Metodologija istraživanja i karakteristike uzorka

U ovom istraživanju podaci su se prikupljali primarno metodom anketiranja preko aplikacije *Google Forms*. Podaci su se prikupljali u razdoblju od 12. do 26. svibnja 2023. godine. Anketa se sastojala od pitanja zatvorenog tipa. Istraživanje je provedeno na uzorku od 61 ispitanik. Populaciju u ovom istraživanju predstavljali su zaposlenici u informatičkim tvrtkama koji su trenutno u radnom odnosu. Anketa je poslana e-mailom na adrese informatičkih tvrtki na području sjeverne i istočne Hrvatske. Baza e-mail adresa informatičkih tvrtki nađena je preko *Googla* prema popisu tvrtka IT sektora i odabrane su slučajnim odabirom.

Skupna obilježja koja su se prikupljala:

- a) profil zaposlenika – spol, dob, obrazovanje;
- b) obilježja radnog odnosa – vrsta ugovora o radu, radno vrijeme, mogućnost rada od kuće;

c) obilježja nagrada – visina plaće, vrste nagrada, stav o vrsti nagrade, stav o zadovoljstvu radnim mjestom, stav o odabiru zanimanja.

### **3.1.2. Rezultati istraživanja**

Od 61 ispitanika koji su pristupili i ispunili anketu, 34 ispitanika ili 55,7% su muškarci, a 28 njih su žene, odnosno 45,9 %.

Najčešća starosna dob zaposlenika u informatičkim tvrtkama koji su pristupili anketi je između 30 i 40 godina, odnosno njih 16 ili 26,2%, 12 ispitanika ili 19,7% je starosne dobi od 40 do 45 godina. 8 ispitanika, odnosno 13,1% je navelo starosnu dob od 18 do 25 godina života i od 25 do 30 godina života. Po 4 ispitanika navelo je starosnu dob od 30 do 35 godina i od 45 do 50 godina što je ujedno 6,5%. Starijih od 50 godina imalo je 6 ispitanika, odnosno 9,8%.

Na pitanje o stupnju obrazovanja, 30 ispitanika ili 49,2% završilo je diplomski studij, 18 ispitanika, odnosno 29,5% ima završenu srednju školu, dok 7 ispitanika ili 11,5% ima završeni preddiplomski studij. 7 ispitanika, odnosno 11,5% na pitanje o stupnju obrazovanja odabralo je opciju ostalo.

Na pitanje: „Kuju vrstu ugovora o radu imate sklopljenu sa poslodavcem?“ 55 ispitanika ili 90,2% zaposleno je na neodređeno vrijeme. 3 ispitanika ili 4,9% imaju ugovor na određeno vrijeme, 2 ispitanika ili 3,3% radi na temelju ugovora o djelu ili studentskog ugovora, dok 1 ispitanik ili 1,6% ima neku drugu vrstu ugovora sklopljenu sa tvrtkom u kojoj radi.

Ispitanici su također odgovarali na pitanje: „Je li je posao u informatičkoj tvrtki njihov prvi posao?“

44 ispitanika ili 72,1% odgovorilo je da su već radili na drugim poslovima, dok je za 18 ispitanika, odnosno 29,5% posao u informatičkoj tvrtki prvi posao.

Kako bi dobili uvid u pogodnosti koje imaju zaposlenici zaposleni u informatičkim tvrtkama postavljeno je niz pitanja o nagradama koje zaprimaju.

Definirani su razredi mjesečnih primanja za zaposlenike u informatičkim tvrtkama. 21 ispitanik ili 34,9 % ima mjesečna primanja od 1001 do 1500 eura, 17 ispitanika ili 27,9% ima mjesečna primanja između 1501 do 2000 eura, 13 ispitanika ili 21,3% ima primanja od 2001 do 2500 eura. Jedan ispitanik ili 1,6% ima primanja viša od 3000 eura , dok dva ispitanika, odnosno 3,3% imaju mjesečna primanja manja od 1000 eura.

Osim mjesečnih primanja (plaće) 60 ispitanika ili 98,4% reklo je da dobiva i druga novčana primanja kao što su božićnica, regres i jubilara nagrada, dok je 1 ispitanik ili 1,6% rekao da ne dobiva druga novčana primanja.

Radni zadaci u informatičkim firmama vrlo su često postavljeni u obliku projekta. 30 ispitanika ili 49,2% odgovorilo je da je za uspješno obavljen projekt nagrađeno, a 32 ispitanika ili 52,5% ne dobiva nagrade za uspješno obavljen posao.

Od 30 ispitanika koji su potvrdili da za dobro obavljen posao dobivaju nagrade, 20 ispitanika ili 66,6 % dobiva nagrade u obliku novčanog bonusa, 3 ispitanika ili 10% dobivaju nagrade u obliku putovanja, a ostali ispitanici kao nagradu dobivaju tehničku opremu.

33 ispitanika ili 97,1% smatra da je način nagrađivanja za dobro obavljen posao primjeren, dok 2 ispitanika ili 5,9% smatra da način nagrađivanja nije primjeren, te predlažu da se osim za završen projekt trebaju dati nagrade za naplaćene sate klijenata.

Kako se informatička industrija brzo razvija, vrlo brzo se stvaraju prilike za napredovanje i daljnji razvoj na poslu. 41 ispitanik ili 67,2% u proteklih godinu dana imao je ponudu za napredovanje u poslu i daljnji razvoj svoje karijere, a 20 ispitanika ili 32,8% nije imalo priliku za napredovanje.

Ljestvicom za ocjenjivanje tražilo se zaposlenike da ocijene koliko su zadovoljni radnim mjestom od izuzetno nezadovoljan (1) do izuzetno zadovoljan (5).

26 ispitanika ili 42,6% izuzetno je zadovoljno trenutnim radnim mjestom, 23 ispitanika ili 37,7% svoje zadovoljstvo ocijenilo je sa četiri, 10 ispitanika ili 16,4% svoje zadovoljstvo ocijenilo je sa 3, dok su 2 ispitanika što je 3,3% sa 2. Izrazito nezadovoljnih zaposlenika svojim radnim mjestom nema.

Kako bi dobili informacije o drugim aktivnostima koje informatičke tvrtke provode, te kako bi pridobili i zadržali zaposlenike postavljena su pitanja o radnom vremenu.

Tako od njih 61 samo 23 anketiranih ili 37,7% ima fiksno radno vrijeme dok 39 ispitanika ili 63,9% ima fleksibilno radno vrijeme. 57 ispitanika ili 93,4% potvrdilo je da poslodavac nudi mogućnost rada od kuće, a za 4 ispitanika ili 6,6% to nije opcija.

Poslodavci se trude u stvaranju pozitivnog timskog duha u radnom okruženju.

Čak 55 ispitanika ili 90,2% potvrdilo je da poslodavac organizira druženja zaposlenika, a 6 ispitanika ili 9,8% nema druženja u radnom okruženju.

55 ispitanika koji imaju organizirana druženja zaposlenika, ljestvicom za ocjenjivanje (nisu korisna (1) do izuzetno su korisna (5)) odgovarali su na pitanje: „Smatraju li takva druženja korisna za razvijanje pozitivnih odnosa sa kolegama?“.

27 ispitanika ili 47,4 % smatra izuzetno korisnim, 20 ispitanika ili 35,1 % ocijenilo je sa 4, a 2 zaposlenika ili 3,5% smatra da takva druženja nisu korisna.

Konkurencija na tržištu rada je velika, pružaju se mogućnosti za novim zaposlenjima, te je na pitanje postavljeno zaposlenicima u informatičkim tvrtkama: „Jesu li u posljednjih godinu dana razmišljali o promjeni posla?“

30 ispitanika ili 49,2% razmišljalo je o toj opciji, a 31 ispitanik ili 54,1% nije razmišljao o toj opciji.

Informatika i informatička zanimanja su budućnost. Na pitanje kada bi ponovno bili u mogućnosti birati svoje zanimanje, zaposlenici informatičkih tvrtki odgovorili su njih 47 ili 75,4% da bi odabrali isto, a 15 zaposlenika ili 24,6% odabrali bi nešto drugo. Ispitanici koji bi ponovno birali isto zanimanje navode da vole svoj posao, odgovara im dinamičan posao pun izazova, dobro je plaćen i nudi mogućnosti napredovanja. 24,6% ispitanika koji bi promijenili struku navode da su kroz život razvili svoje druge talente i strasti te smatraju da je u drugim djelatnostima razina stresa manja.

### **3.1.3. Rasprava**

Cilj istraživanja bio je identificirati glavne motive za zapošljavanjem u informatičkim tvrtkama, analizirati utjecaj motiva na zadovoljstvo zaposlenika u informatičkim tvrtkama te istražiti potencijalne razlike između motiva za zapošljavanje u informatičkim tvrtkama i drugim djelatnostima.

Analizirajući podatke koje smo prikupili anketiranjem zaposlenika u informatičkim tvrtkama, možemo zaključiti da su tvrtke navedene djelatnosti jako svjesne da su zaposlenici njihova najvrjednija imovina. Njihov trud, rad i odanost tvrtkama spremni su dobro nagraditi kroz plaće, te primjerene nagrade za dobro obavljene poslove. Budući da je priroda posla takva da se dio zadataka može odraditi od kuće, nude im i tu opciju, odnosno izlaze zaposlenicima u susret sa fleksibilnim radnim vremenom. Svjesni su da je zaposlenicima važna dobra i pozitivna radna atmosfera i to im omogućuju organiziranjem druženja kako bi svoje odnose produbili.

Zaposlenici su odabrali svoje zanimanje i odlučili se za zapošljavanje u informatičkim tvrtkama ponajprije jer vole taj posao, a nakon toga zbog pogodnosti kojim ih poslodavci nagrađuju. U pravilu ne razmišljaju o promjeni struke, ali zbog jake konkurencije, a time i stvaranja još boljih uvjeta rada pola od ispitanih razmišlja o promjeni tvrtke unutar iste

djelatnosti. Primjer dobre prakse o brizi za zaposlene u informatičkim tvrtkama mogu preslikati i druge djelatnosti ovisno o svojim mogućnostima.

## 4. STUDIJA SLUČAJA EMIL FREY DIGITAL d.o.o.

Emil Frey Digital d.o.o. (EFD) jedna je od inovativnih IT tvrtka u Hrvatskoj i *development* centar osnovan od strane Emil Frey Grupe. 1924. godine Emil Frey otvorio je svoju prvu radionicu u Zurichu. U Hrvatskoj posluje od 2014. godine kada preuzima zastupstvo vozila Mercedes-Benz. 2016. godine preuzima distribuciju vozila Peugeot, Citroen i DS. 2017. godine preuzima Hrvatsku softversku tvrtku koja postaje Emil Frey Digital d.o.o. Kasnije Grupa preuzima još i distribuciju Fiata, Jeepa i Alfa Romea.

Glavnu djelatnost Emil Frey Digital d.o.o. čini razvoj inovativnih softverskih rješenja namijenjenih automobilskoj prodaji, kojima se svakodnevno služe ostale članice Grupe diljem Europe te je drže na čelu inovacija u autoindustriji. Obuhvaćaju poslove kupnje, iznajmljivanja, osiguranja i održavanja vozila.

EFD razvija se u području: *web & native application development, data integration & busniess intelligence, AI & machine learning, Internet of Things, Image prosesing, CRM development.*

Prilikom osnivanja, EFD imala je sedamnaest zaposlenika. Kako je Grupa Emil Frey u kratkom roku preuzela i proširila zastupništva, tako je i EFD bio sve aktivniji, dobiva više projekata, te se javila potreba za povećanjem broja zaposlenih. Danas EFD broji 120 i više zaposlenih u poslovnicu u Varaždinu. U kratkom vremenu trebalo je pribaviti kvalitetne zaposlenike, koji bi se svojim znanjem, vještinama i kompetencijama upotpunili i uklopili u tim EFD, te trebalo im je osigurati adekvatan prostor za rad. Pred odjelom ljudskih resursa postavljeni su veliki izazovi. Pojavili su se na lokanom tržištu rada koje je bilo malo, a EFD kao *brend* nije bio poznat među IT tražiteljima posla. Ekspanzivan rast zahtjeva stalni rad s ljudima. Funkcija ljudskih resursa je višestruka, uključujući zapošljavanje, pripremu za uvođenje i mentorstvo, kao i osiguravajući da su sva oprema i licence za zaposlene osigurane. Ljudski resursi uključeni su u planiranje obuke, razvojne planove kao i davanje povratne informacije i ocjene zaposleniku.

### 4.1. Planiranje i budžetiranje ljudskih resursa

Planiranje i budžetiranje je vrlo odgovoran posao. U EFD budžetiranju pristupaju sa puno pažnje. Do kraja listopada izrađuju projekciju proračuna za iduću godinu. To znači da trebaju procijeniti koliko će ljudi biti zaposleno, na koje radno vrijeme (puni fond sati ili smanjeni), kolika će im biti plaća, predvidjeti prekovremene sate, te koji će bonusi biti plaćeni.

Potrebno je planirati i procijeniti edukacije, izdatke za topli obrok, licence za sadašnje i nove zaposlene, *team building* i drugo. Podloga za budžetiranje je FTE bruto 2. Financije ili kontroling firme EFD priprema tablice sa troškovima.

Kako bi to mogli predvidjeti potrebe, ljudski resursi trebaju od uprave dobiti informacije o budućim projektima i zahtjevima klijenata, te trebaju informacije o budućem planu razvoja EFD. Također uzimaju u obzir i inflaciju, čiji postotak je od 3 do 5% godišnje u RH, te uračunavaju ostale *benefite* za poslovanje: školovanje, škola stranih jezika, seminari, certifikati, jubilarne nagrade, mirovine, dodatni bonusi (mentorstva i sl), promotivni materijal (npr. jakne i majice za zaposlenike). U vrijeme ekspanzijskog rasta firme, vrlo je teško predvidjeti potrebe na duži period. S obzirom da se izrađuje plan, jasno je da je njegova osnovna karakteristika promjenjivost.

U srpnju svake godine, ljudski resursi trebaju izraditi prognozu kako će završiti tekuća godina, da li idu u predviđenom smjeru, te kolika su eventualna odstupanja od planiranog. Idealno je da su predviđanja barem 80% u skladu sa stvarnim stanjem.

Izrađeni plan potreba, odjel ljudskih resursa predaje kontrolingu, koji priprema prezentaciju za upravu koordinirajući i druge odjele u firmi. uprava detaljno prolazi planove i na temelju njih odobrava budžet za slijedeću godinu za svaki odjel.

Nakon odobravanja budžeta od strane uprave, odjel ljudskih resursa prelazi na drugi korak, a to je pribavljanje zaposlenika.

## **4.2. Pribavljanje ljudskih resursa**

Odjel ljudskih resursa izrađuje opis radnog mjesta za svako radno mjesto unutar grupe. Opis služi da bi se jasno odredilo koja su zaduženja svakog zaposlenika. Kada znaju koji su zadaci radnog mjesta koje treba popuniti, kreće se sa definiranjem koji profil zaposlenika je EFD potreban. Za to se prolazi *check* lista preko koje se dobivaju odgovori na pitanja: žele li zaposlenika sa radnim iskustvom, žele li zaposlenika koji je radio na srodnim poslovima, žele li mlađi kadar koji će educirati i prilagoditi potrebama Grupe ili neke druge karakteristike.

Kada su definirali karakteristike budućeg zaposlenika, odlučuju preko kojih će kanala tražiti kandidate. Mogućnost su razne, a ovisе o vrsti kadra koji EFD želi pridobiti. EFD objavljuje oglas za zapošljavanje na društvenim mrežama. Pri tome prednost daju *facebooku* i *LinkedInu*, a vrlo rijetko koriste portal Moj posao. Također na svojoj internet stranici oglašavaju potrebe za zaposlenicima. Oglašavaju potrebe za određenim radnim mjestom. Kandidati se mogu javiti i sa otvorenim zamolbama za zapošljavanje i kada nemaju otvoren aktivni oglas za



određeno radno mjesto. Odjel ljudskih resursa pregledava prijave i čuva ih u arhivi, te u slučaju potrebe kontaktira kandidate iz arhive.

Ukoliko je potreban kadar sa iskustvom, često angažiraju vanjske kompanije koje za njih traže ljude. Također preko portala *LinkedIn* prate poslovne profile te kontaktiraju kandidate koji zadovoljavaju točkama sa *check* liste. Nije rijetka pojava da kompanije iste djelatnosti „kradu“ jedne drugima zaposlenike. Velika je prednost dobiti zaposlenika koji je radio na istim ili sličnim poslovima jer se tako skraćuje vrijeme edukacije i vrlo brzo zaposlenik počinje stvarati dodatnu vrijednost za kompaniju. Takovog zaposlenika potrebno je upoznati sa specifičnostima EFD, statutom, kolegama i klijentima, a sam posao mu je poznat. Kandidati su svjesni svojih prednosti u znanju, iskustvu i vještinama te im ovakav način kontakta nudi veću mogućnost prilikom pregovora o uvjetima prelaska iz jedne u drugu kompaniju.

Jedan od načina pribavljanja kandidata koje EFD koristi za zapošljavanje je preporuka, osobito dobro prihvaćaju preporuke svojih zaposlenika. Zaposlenici obično preporučuju kandidate koje osobno poznaju što znači da su ih upoznali sa kompanijom, predstavili je u pozitivnom tonu, te tako neposredno šire dobar imidž EF Grupe. Na taj način njihovi zaposlenici sudjeluju u kreiranju svojih radnih timova, a to rezultira boljom usklađenošću karaktera i boljom atmosferom u radnom okruženju.

Ljudski resursi EFD kod popunjavanja radnih mjesta, osobito viših pozicija, nikako ne preskaču interne kandidate. Interne kandidate biraju na dva načina: jedan je raspisivanjem internog natječaja na koji se interni kandidati sami prijavljuju, a drugi da sami, pregledavajući dosje zaposlenika, biraju kandidate koji imaju predispozicije za novo radno mjesto.

### **4.3. Regrutiranje ljudskih resursa**

Kada prikupe prijave iz svih izvora, odjel ljudskih resursa kreće sa čitanjem životopisa. Životopise dobivaju pisane u raznim oblicima i ne traže određenu šprancu. Veću pažnju posvećuju pismu namjere. Bitno im je kako je napisano jer ono odaje kolika je želja kandidata da postane dio tima, predstavlja životni i poslovni ciklus kandidata, preko njega mogu iščitati puno o samom kandidatu.

EFD provjerava točnost podataka navedenih u zamolbi i životopisu, provjerava da li kandidati zadovoljavaju traženim uvjetima i odabiru prvi krug kandidata koje telefonski kontaktiraju i dogovaraju daljnji intervju. Telefonski razgovor daje im prvi dojam o kandidatu. Intervju se obavlja u prostorima tvrtke Emil Frey Digital d.o.o. u Varaždinu. Kandidat prvo pristupa testovima kao što su *desk test*, test ličnosti prema kojem se stvara profil kandidata (jesu

li prijateljski raspoloženi, jesu li ljuti, jesu li potencijalna prijetnja, vole li procedure, vole li red i sl.). Nakon toga počinje intervju. Ispitivač vodi razgovor prema unaprijed pripremljenim temama. Razgovor započinje kratkim predstavljanjem kandidata prilikom kojeg dolaze do odgovora na slijedeća pitanja:

- Zašto je kandidat odabrao sadašnji posao?
- Koji su mu sadašnji radni zadaci?
- Prednosti i nedostaci sadašnjeg posla?
- Pitanja o detaljima dobivenim u životopisu.
- Kako bi Vas opisali vaši kolege, odnosno menadžeri?.

Nakon toga, slijedi dio o prošlosti kandidata, prolazi se životopis dajući prioritet važnim točkama kao što su raniji poslodavci i poslovi koje je kandidat obavljao. Također se traže primjeri za neke od navoda iz prijave kandidata, te tako dobiju potvrdu o istinitosti iznesenih podataka. Prolaze s kandidatom jake i slabe točke iz prošlosti. Zatim postavljaju pitanja vezana uz budućnost kandidata:

a) koja su očekivanja ispitanika za posao;

b) ciljevi i planovi za karijeru.

Kandidatu se daju konkretni podaci o poslu koji bi u EFD trebao raditi. Slijedi set pitanja o osobnim interesima kandidata i obitelji:

- bavi li se spotom, ima li hobi;
- povlači se paralela obitelji i radnog vremena;
- bavi li se volonterskim radom;
- kakva je razina energije kandidata nakon posla.

Nakon toga kreću sa pitanjima preko kojih se može dobiti slika o tome kako kandidat obavlja svoje radne zadatke, na kojim je projektima radio, na koje projekte je posebno ponosan, da li je savjestan što ga pokreće, da li je timski igrač, kakav je njegov odnos s kolegama, kakva je komunikacija, što ga motivira, koje su njegove prednosti, koje su njegove slabosti, kako prati najnovije trendove i napredaj u programiranju, što zna o firmi u koju se je prijavio za zapošljavanje... To služi za procjenu tehničkih vještina i tzv. *soft* vještina kandidata.

Slika 4. prikazuje opis vještina koje zaposlenici Emil Frey Digital d.o.o. trebaju savladati prema stupnju razvoja radnog mjesta.

Slika 4. Potrebne vještine zaposlenika u Emil Frey Digital d.o.o.

OPIS	JUNIOR	MIDDLE	SENIOR
<b>Odnos prema poslu</b>	Pri radu na zadacima usmjeren/a je na svoj dio posla. Zadatke rješava efikasno, ali nedostaje mu/ joj brzine. Kada završi rad na jednom zadatku, čeka od starijih kolega upute za rad na sljedećem. Uglavnom ima pozitivan stav u jednostavnim situacijama.	Pri radu na zadacima usmjeren/a je na krajnji cilj, ne samo svoj dio posla. Efikasno i brzo rješava zadatke. U radu je pedantan/na i točan/na. Kada završi rad na jednom zadatku samostalno traži sljedeći. Ustrajan/na je u traženju rješenja.	Pri radu na zadacima usmjeren/a je na krajnji cilj. Ustrajan/na je u ostvarenju zadataka i usprkos preprekama ne odustaje već traži alternativna rješenja. Preuzima rizike, suočava se sa stresom i pokazuje hitnost u ostvarenju cilja. Efikasno i brzo rješava zadatke.
<b>Proaktivnost</b>	Upoznat/a je s procesima rada u odjelu. Radi na ustaljen način i prema dogovorenoj proceduri. Potreban mu/ joj je poticaj i input od strane starijih kolega/ voditelja prije nego krene u traženje novih rješenja. Novim zadacima pristupa oprezno i potrebna mu/ joj je provjera prije početka rada.	Samoinicijativno kreće u traženje novih načina rješavanja problema, predlažući ih voditeljima, ali ne može uvijek predvidjeti utjecaj promjene na finalni rezultat. Spreman/na je preuzeti nove zadatke i odgovornosti.	Samoinicijativno preuzima rješavanje problema uz provjeru s voditeljem. Spreman/ na je preuzeti nove zadatke i odgovornosti. Spreman/na je prepoznati i iskoristiti priliku. Predlaže mjere poboljšanja i optimizacije procesa te predviđa utjecaj promjena na finalni rezultat.
<b>Neovisnost</b>	Zadatke rješava uz pomoć i savjete kolega. Vremenska očekivanja dobiva od starijih kolega, raspored i prioritetnost zadataka ne određuje samostalno.	Samostalno rješava zadatke s kojima se ranije susretao. Kod novih zadataka traži pomoć i savjet starijih kolega. Od starijih kolega dobiva ukupni vremenski raspored zadataka i određene prioritete, a raspored <i>taskova</i> i prioritete određuje samostalno.	Samostalno rješava nove zadatke (s kojima se nije susretao/la) i primjenjuje stečeno znanje na nove i nepoznate situacije. Kreira nove zadatke za <i>juniore/ middle</i> ispravno procjenjujući težinu zadatka i potrebne resurse. Samostalno postavlja prioritete i vremenski raspored pojedinih zadataka.
<b>Odnos s kolegama</b>	Primarno je u ulozi onoga/ e koji/ a dobiva informaciju i reagira sukladno tome. Usmjeren/a je na rad na vlastitim zadacima i manje vodi računa o kolegama s kojima radi. Ne razmišlja o utjecaju svog posla i ponašanja na ostatak tima.	Ravnomjerno daje i traži informacije. Svjestan/na je utjecaja svog rada i ponašanja na rad ostalih u timu. Iskreno komunicira i spreman/na je pomoći kolegama.	Nesebično razmjenjuje informacije u cilju rješavanja zadataka. Kolegijalan/na je i spreman/na pomoći. Svojim riječima i djelima potiče pozitivnu radnu atmosferu i ostvarenje ciljeva.
<b>Komunikacija</b>	U manjoj mjeri izražava svoje ideje i činjenice. Ponekada ne odabire najbolji način. Ne prosuđuje uvijek ispravno kome i koje informacije treba priopćiti.	Jasno izražava činjenice i ideje koristeći primjereni ton. Dobro prosuđuje kome i koje informacije treba priopćiti. Aktivno sluša i traži povratnu informaciju.	U pisanoj i usmenoj komunikaciji jasno izražava činjenice i ideje koristeći primjereni ton. Dobro prosuđuje kome i koje informacije treba priopćiti.
<b>Motivacija</b>	Obavlja zadatke unutar svoje pozicije. Uči nove stvari kada je upućen/a od voditelja.	Samostalno uči nove stvari kada prepozna priliku. Pokazuje interes i za	Samostalno uči nove stvari i traži prilike gdje može razvijati svoja znanja. Samostalno dolazi voditelju s prijedlozima

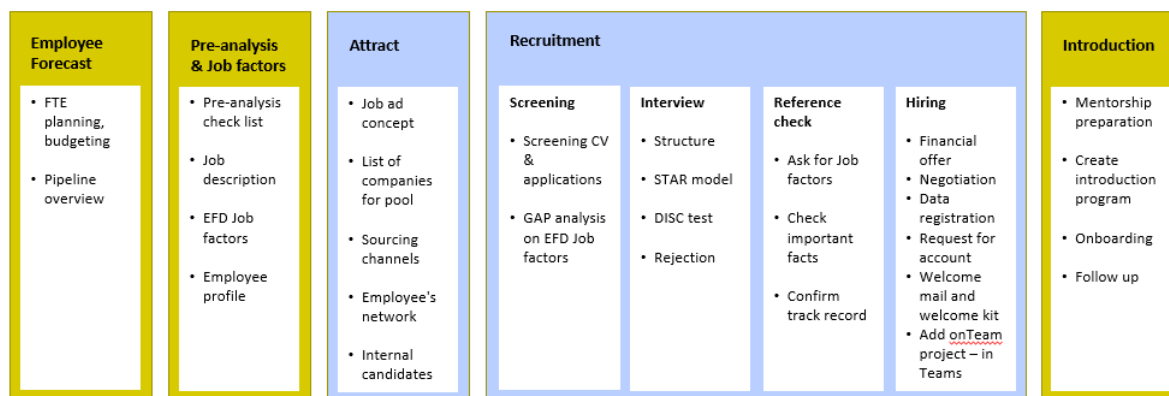
		zadatke i odgovornosti van svoje pozicije.	proširenja znanja i idejama kako se nova znanja mogu primijeniti.
Tehničke vještine	JUNIOR	MIDDLE	SENIOR
<b>HTML, CSS</b>	Može samostalno izraditi osnovnu HTML dokument koji je validan te može ga vizualno obogatiti pomoću CSS-a.	Razumije DOM. Poznaje HTML5 elemente. Razumije CSS selektore, pseudo selektore. Može koristiti CSS frameworke.	Poznavanje naprednih mogućnosti HTML-a. Koristi napredne CSS mogućnosti, koristi SCSS.
<b>Javascript</b>	Može samostalno razviti osnovne značajke u „vanilla“ <i>javascriptu</i> . Zna koristiti <i>JS library-e</i> poput <i>jQuery</i> , <i>MomentJS</i> .	Razumije manipulaciju s DOM elementina. Zna koristiti konstruktore i <i>literate</i> . Može razvijati pomoću nekih <i>frameworka</i> ( <i>Angular</i> , <i>VueJS</i> ...). Samostalno razvija veće značajke.	Razumije i koristi osnovne uzorke za stabilni razvoj (IFFE). Puna samostalnost u razvoju, postavljanju projekta i rješavanju problema
<b>Testiranje</b>	Ručni funkcijski test značajki.	Može izraditi osnovne <i>unit</i> testove. Uočava pogreške u kodu, zna se služiti sa <i>Developer tools</i> . Može ispraviti manje pogreške u kodu te objaviti ispravak u skladu s razvojnim procesom.	Može izraditi E2E testove kao i kompleksnije <i>unit</i> testove. Može istražiti kompleksne pogreške.
<b>Tools (build tools, automation tools, terminal tools, CI tools, VCS)</b>	Razumije osnove <i>build</i> procesa. Samostalno pokreće <i>build</i> proces u terminalu. Snalazi se sa osnovnim funkcionalnostima terminala, može navigirati po <i>datotečnom</i> sustavu.	Manje modifikacije na <i>build</i> procesu. Može koristiti <i>Git</i> , razumije koncept verzioniranja, rješava <i>merge</i> konflikte. Koristi <i>GitFlow</i> . Ima osnovno razmišljanje CI procesa.	Može izraditi <i>build</i> skripte, definira <i>build</i> proces. Može koristiti napredne VCS funkcionalnosti. Razumije CI alate, može ih konfigurirati.
<b>Development skills (OOP, project organization, debugging..)</b>	Može uz manju pomoć mentora razviti i lokalno testirati manje značajke. Razumije <i>Web</i> okolinu i <i>build</i> proces. Samostalno se snalazi u organizacijskoj strukturi projekta. Uočava pogreške u značajkama.	Razumije koncept skalabilnog koda. Piše kod koji se može testirati. Može samostalno ispraviti manje pogreške u kodu.	Piše optimiziran kod, razumije tuđi kod, u stanju ga je optimizirati. Dubinski razumije funkcioniranje JS-a.

Izvor: Marina Biro HR Business Partner Emil Frey Digital d.o.o.

Nakon intervjua kandidati prelaze na tehničke testove, gdje se ocjenjuje: koncept i logika pristupa i rezultata zadatka, tehnička izvedba, struktura i detalji, prezentacija zadatka i uloženi dodatni trud. Nakon obavljenih intervjua i testova, vrlo pažljivo pristupaju odabiru kandidata koji će se, prema procjeni, najbolje uklopiti u tim i svojim znanjem i vještinama podnijeti još boljim rezultatima Grupe.

Odabrane kandidate obavještava se telefonski da su zadovoljili sve kriterije i nudi se sklapanje Ugovora o radu. Ostale kandidate odjel ljudskih resursa obavezno pismenim putem obavještava o rezultatima natječaja.

Slika 5. Faze pribavljanja zaposlenika



Izvor: Marina Biro HR Business Partner Emil Frey Digital d.o.o.

#### 4.4. Mentoriranje novih zaposlenika

Nakon sklapanja Ugovora o radu i dogovora o početnim uvjetima rada, kandidati kreću na edukaciju. Kako bi se što prije upoznali s Grupom, određuje se mentor za novog zaposlenika. Ljudski resursi dodjeljuju mentora novom zaposleniku na osnovu radnog mjesta na koje dolazi i osobnih karakteristika. Mentor i štíćenik moraju se međusobno razumjeti.

Iskustvo odjela ljudskih resursa Emil Frey Digitala d.o.o. do sada je pokazalo da ljudi kojima nisu dodijeljeni mentori ili su krivo procijenjeni karakteri, brzo odlaze iz firme jer su izgubljeni. Kompanija je velika, zadataka je puno i bez „niti vodilje“ čovjek izgubi volju i odustaje od posla. Ljudski resursi Emil Frey Digitala najvećim troškom smatraju trošak zapošljavanja pogrešne osobe. U nju se uloži određeno vrijeme, trud i novac, a osoba odustane i firma nikada ne vrati uloženo. Slika 6. pokazuje ulazni plan mentoriranja i upoznavanja novog zaposlenika sa EFD.

Slika 6. Ulazni plan mentoriranja i upoznavanja novog zaposlenika sa EFD.

Onboarding program for Backend developer				
Name: Nikola Radović		EFD Team: Team 4/4		
Hiring date: 12.07.2021.		Mentor: Veno Vondra		
<p><b>How to use Onboarding program</b></p> <p>Status of all onboarding plan items has to be made every other week by entering an "Planned", "Open" and "Done" in the "Status" column. Additional onboarding content should be entered in the "Notes" area</p> <p>HRBP and Mentor are responsible for the booking of meetings, and the completion of Onboarding process. The on-boarding dialogue between HRBP and Mentor should take a place every two weeks Quick Sync between Mentor and new employee should take a place every day.</p>				
Introduction to the work				
Period	Task	Description	Responsible	Status
12.07.2021	Workplace, access, documentation	Workplace Contract Laptop & phone Account Key to HQ EFD Welcome kit Calendar sync	Ivana Ratičaj, Marina Biro	
	Preparation for work	Preparation / installation of all necessary programs for work (Teams, Citrix, Jira, Confluence) Add an employee to a horizontal and other teams mailing list on Teams, Jira - opening training/mentoring task for work log <a href="#">Useful everyday informations FAQ, Kodeks, Link</a>	Martin Špernjak Ivana Ratičaj Marina Biro	
	EF Group presentation	History, values, organization, areas of business (retail, import distribution etc.)	Ivana Ratičaj	
	EFD presentation	Organization, informations about the company, place in the organization etc.	Ivana Ratičaj, Marina Biro	
	Organigram and job roles	<a href="#">Organigrama</a> <a href="#">Holes, overview</a> <a href="#">Holes and relations</a>	Ivana Ratičaj, Marina Biro	
13.07.2021	Meeting with mentor	An initial meeting with a mentor, going through onboarding program. Feedback presentation	Veno Vondra, Marina Biro	
	Installation of applications	Access the necessary applications for the operation of the PM	/	

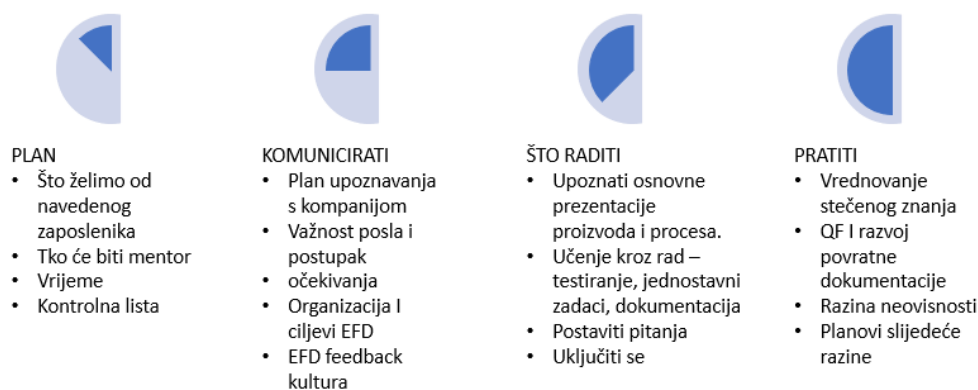
  

EFD Product Demo				
Period	Task	Description	Responsible	Status
	Presentation of ecosystem	Presentation of the entire ecosystem and interconnections.	Nikola Novaković	
	Infrastructure presentation		Dalibor Štipan	
	Product demo	Go through the demo in detail. Practice step by step creating a lead and test according to the provided links and mark day by day your actions in the <a href="#">Product demo</a>		
	Partner Profile	Review	Ivan Kujundić	
	Customer Profile	Review	Vedran Fabera	
	Fast follow up	Review	Renato Purčec	NIR
	Vehicle Profile	Includes stock, trade in, publishing Includes OMS integrations Includes EFTI integrations	Marko Peras	
	Sales module	Review	Vinko Ribić	
	EFTI		Hamid Isić	NIR
	Service Portal		Nikola Ostun	NIR
	Multi-Lease App		Marko Šipić	NIR
	Customer portal	Review	Davor Nelmašen	NIR
	Rellen Manager	Review (includes maintenance manager)	Davor Nelmašen	NIR
	INSIDE Hub / BI	Prezentacija	Veno Vondra	NIR
Feedback				
QA/operation activities				
Period	Task	Description	Responsible	Status
	Promotions Admin		Antonio Stefek	NIR
	Partner Profile		Vanja Brozović	NIR
	Fast follow up		Kristijan Čebeling	NIR
	Customer Profile		Vanja Brozović	NIR
	INSIDE Hub / BI /			NIR
	Vehicle Profile			NIR
	Sales module			NIR
	Service Portal		Nikola Čušović	NIR
	Customer portal		Vanja Brozović	NIR
	Rellen Manager			NIR
Feedback				
Backend development				
Period	Task	Description	Responsible	Status
		<a href="#">EFD onboarding - main page</a>		
	Resources and information important for developers and Back-end projects	<a href="#">Back-end Development - index</a>		
Feedback				
Independent work				
Period	Task	Description	Responsible	Status

Izvor: Marina Biro HR Business Partner Emil Frey Digital d.o.o.

S obzirom na kompleksnost radno mjesto na koje se zapošljava, odjel ljudskih resursa postavlja vremenski plan koliko će mentoriranje trajati. Mentoriranje u EFD započinje upoznavanjem sa mentorom i općim pravilnicima firme, a tek nakon toga prelazi se na upoznavanje sa poslom. Završava se evaluacijom stečenog znanja i određivanjem samostalnosti zaposlenika te davanjem povratne informacije o rezultatima ocjenjivanja. Slika 7. pokazuje proces mentoriranja u EFD.

Slika 7. Proces mentoriranja u EFD



Izvor: Marina Biro HR Business Partner Emil Frey Digital d.o.o.

Povratnu informaciju ili *feedback* nakon mjesec dana edukacije zaposleniku i odjelu ljudskih resursa daje mentor, nakon tri mjeseca daje *scrum master*, a nakon 6 mjeseci daje glavni razvojni programer.

#### 4.5. Kako zadržati dobrog zaposlenika

Kao i druge moderne kompanije, u Emil Frey Digitalu d.o.o. svjesni su da je njihova najveća konkurentna prednost u odnosu na srodne firme, dobar, kvalitetan i zadovoljan kadar. U vrijeme velikog odljeva školovanih ljudi u inozemstvo, velike fluktuacije zaposlenika iz firme u firmu, važno je brzo detektirati kakve zaposlenike tvrtka ima i potruditi se zadržati najbolje. Vječno pitanje je kako to učiniti. Plaću zaposlenik podrazumijeva dobiti kao nagradu za posao koji obavlja, ali pitanje je što ponuditi da zaposlenik osjeti da je cijenjen i da je izuzetno važan. Odgovora na takva i slična pitanja tražila je uprava Emil Frey Digitala d.o.o. zajedno sa odjelom ljudskih resursa. Kako je EFD imao rapidan rast zaposlenih zbog povećanog obima posla, uvjeti rada u tadašnjem prostoru nisu bili zadovoljavajući. Uprava EFD uz pomoć Emil Frey Grupe pronašla je rješenje u izgradnji novog prostora, nove zgrade koja je od samog početka izgradnje dizajnirana, odnosno ciljno rađena za timove EFD. Izgrađeni su prostrani uredi u kojima timovi imaju dovoljno mjesta za rad, sobe za sastanke, konferencijske sobe, prostori za druženje zaposlenika, kantina i dr. Ugodan ambijent sigurno je dao veću vrijednost rada u EFD. Djelatnicima je svakodnevno osiguran besplatni topli obrok, biraju meni koji žele da im se dostavi. Kako rad na projektima zna biti izuzetno stresan što zbog vremenskog ograničenja u kojem treba biti izvršen, što zbog same kompleksnosti posla, djelatnici znaju ostati i duže u uredima. Kako bi se nakratko odmorili i protegnuli, imaju sobe za odmor i razonodu. Osim

toga, djelatnici često dobivaju nagrade u vidu majice, jakne, kape i sl. Također, uprava EFD uz pomoć ljudskih resursa organizira *team building* u trajanju od 2 do 3 dana za sve svoje zaposlenike. Za dobro obavljanje projekte dobivaju dodatne novčane stimulacije, djelatnici mogu pohađati školu stranih jezika koju financira poslodavac i slične aktivnosti. Visina plaće je tajna.

Emil Frey Digital d.o.o. jednom godišnje svakom zaposleniku bez obzira na kojem radnom mjestu radi i koliko je u firmi daje povratnu informaciju o tome kakav je zaposlenik u obavljanju radnih zadataka, o zadovoljstvu firme sa njegovim radom, kakav je u međuljudskim odnosima, jednom riječju dobije ocjenu za svoj rad.

Emil Frey Digital d.o.o. ima svoju internu aplikaciju imena *Office vibe*. Aplikacije je zamišljena tako da svaki zaposlenik samostalno komunicira s odjelom ljudskih resursa kada god poželi, piše što želi primijeniti u firmi, kako je zadovoljan ili nezadovoljan radom u firmi, slobodno se prijavljuje za neko interno radno mjesto, pohvaljuje kolege i sl. Odjel ljudskih resursa odgovara svima koji se jave preko aplikacije.

EFD poštuje svoje zaposlenike i sa njima razvija kvalitetan odnos, odnos u kojem korist imaju obje strane.



## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada bila je upravljanje ljudskim resursima, obrađene su aktivnosti koje odjeli ljudskih resursa provode u organizaciji, željelo se prikazati kako su zadovoljni zaposlenici koji rade u informatičkim tvrtkama te je obrađen primjer upravljanja ljudskim resursima u firmi Emil Frey Digital d.o.o.

Zaposlenici su najveća vrijednost svake organizacije. U modernom poslovanju, vremenu brzih promjena, velikih izazova sa fluktuacijom ljudi i iseljavanjem od izuzetne je važnosti svake organizacije imati kvalitetnu politiku ljudskih resursa. Odjel ljudskih resursa postaje jedan od najvažnijih odjela u tvrtki jer pribavlja i stvara zaposlenike koji će, kada se involviraju u organizaciju, svojim radom, zalaganjem, znanjem i vještinama pridonijeti ostvarenju ciljeva kompanije.

Istraživanjem zadovoljstva zaposlenika u informatičkim tvrtkama došlo se do zaključka da su zaposlenici u pravilu vrlo zadovoljni radom u informatičkim tvrtkama, ponajprije jer rade posao koji vole, a organizacije ih za njihov trud i zalaganje znaju nagraditi. Većina zaposlenika ne bi mijenjala struku, no ako je plaća jedan od glavnih motiva za rad, dio ih razmišlja o promjeni tvrtke.

Emil Frey Digital d.o.o. jedna je od informatičkih tvrtki koja je svjesna da za njen razvoj i dobre rezultate treba imati tim odanih, kvalitetnih i zadovoljnih djelatnika. Prema aktivnostima koje provode, vidljivo je da uprava EFD i odjel ljudskih resursa ulažu velike napore u dobro planiranje zaposlenih, upravljanje, te u sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Svakako mogu poslužiti kao dobar primjer upravljanja ljudskim resursima, a kako se ljudi, procesi, želje i navike mijenjaju, tako su svjesni da se i njihovi pristupi moraju nadograđivati i pratiti trendove kako bi i dalje ostali poželjan poslodavac.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
2. Biro, M., (2022). *Proces zapošljavanja Emil Frey Digital d.o.o.* Varaždin: an.
3. Buble, M., (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
4. Dessier, G., (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o..
5. Grgin, T., (1996). *Edukacijska psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. HGK, (2019). Dostupno na: [hgk.hr/documents/analiza-hrvatske-it-industrije-20142019-kb602bb6ffa49ca.pdf](https://hgk.hr/documents/analiza-hrvatske-it-industrije-20142019-kb602bb6ffa49ca.pdf). (28.08.2023.)
7. Jurić, T., (2022). *Upravljanje ljudskim resursima na primjeru poduzeća Zubak grupa*. Završni rad.
8. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27406>. (23. 08. 2023.)
9. MojPosao. Dostupno na: [moj-posao.net](https://moj-posao.net). (25.08.2023.)
10. Noe, R. A. i sur. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
11. Obradović, V. i sur. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
12. Reeve, J., (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Štimac, A., (2017). *Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika Centra za vozila Hrvatske*, Završni rad, Split: Sveučilište u Splitu.
14. Šuveljak, B., (2021). *Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika*, Završni rad, Varaždin: Sveučilište Sjever.
15. TalentLyft. *Što je ljudski resursi*. Dostupno na: [talentlyft.com/hr/resources/sto-je-ljudski-resursi](https://talentlyft.com/hr/resources/sto-je-ljudski-resursi). (25.08.2023).

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa.....	7
Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja.....	9
Tablica 3. Podsjetnik kako strukturirati intervju.....	12
Tablica 4. Tri faze integracije zaposlenika.....	13

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
Slika 2. Četiri faze procesa obuke .....	14
Slika 3. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom (kn) u hrvatskoj IT industriji .....	19
Slika 4. Potrebne vještine zaposlenika u Emil Frey Digital d.o.o. ....	28
Slika 5. Faze pribavljanja zaposlenika .....	30
Slika 6. Ulazni plan mentoriranja i upoznavanja novoog zaposlenika sa EFD. ....	31
Slika 7. Proces mentoriranja u EFD .....	32

## **PRILOG**

Istraživanje zadovoljstva zaposlenika radom u informatičkim tvrtkama  
Nikolina Dodig  
Menadžment turizma i sporta - Međimursko veleučilište u Čakovcu

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko trenutaka Vašeg dragocjenog vremena za ispunjavanje anketnog upitnika.

Svrha anketnog upitnika je izrada analize zadovoljstva zaposlenika radom u informatičkim tvrtkama. Prikupljeni podaci koristit će se isključivo za potrebe završnog rada.

Za popunjavanje upitnika potrebno je 10 minuta.

Anketa je anonimna.

Hvala što se pristupili upitniku.

### 1. Spol\*

- M
- Ž

### 2. Dob\*

- 18-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45-50
- 50 i više

### 3. Obrazovanje\*

- Srednja škola
- Stručni prijediplomski studij
- Stručni diplomski studij
- Ostalo

### 4. Koju vrstu Ugovora o radu imate sklopljenu sa poslodavcem:\*

- Ugovor na neodređeno vrijeme
- Ugovor na određeno vrijeme
- Rad na temelju Ugovora o djelu, studentski ugovor i sl.
- Drugo

### 5. Je li ovo Vaš prvi posao?\*

- Da
- Ne

6. Kolika su Vaša mjesečna primanja?

- Do 1000 eura
- Od 1001 do 1500
- Od 1501 do 2000
- Od 2001 do 2500
- Od 2501 do 3000
- Od 3001 do 3500
- Više od 3500 eura

7. Osim plaće, dobivate li neke druge oblike novčanih primanja kao npr. regres, božićnica, jubilara nagrada?\*

- Da
- Ne

8. Vaše radno vrijeme je:\*

- Fiksno
- Fleksibilno

9. Nudi li Vaš trenutni poslodavac mogućnost rada od kuće?\*

- Da
- Ne

10. Dobivate li nagrade nakon izvršenog projekta? (ako je odgovor NE, prijeđite na pitanje 14)\*

- Da
- Ne

11. Ako je odgovor na prethodno pitanje DA, koje su to nagrade?

---

12. Smatram da je taj način nagrađivanja primjeren

- Da
- Ne

13. Ako je Vaš odgovor NE, kakve biste nagrade predložili?

---

14. Jeste li u posljednjih godinu dana imali priliku za napredovanje i razvoj na poslu?\*

- Da
- Ne

15. Koliko ste zadovoljni trenutnim radnim mjestom?\*

izuzetno nezadovoljan

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

izuzetno zadovoljan

---

16. Organizira li Vaš poslodavac druženja zaposlenika?\*

- Da
- Ne

17. Ako je odgovor na pitanje 16. DA, odgovorite na na 17. pitanje. Smatrate li takva druženja korisnim za razvijanje pozitivnih odnosa sa kolegama?

nisu korisna

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

izuzetno su korisna

18. Jeste li u posljednjih godinu dana razmišljali o promjeni posla?\*

- Da
- Ne

19. Kada biste ponovno birali svoje zanimanje, biste li odabrali isto?\*

- Da
- Ne

20. Obrazložite svoj odgovor.\*

---