

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

KRISTINA SARDELIĆ

DIPLOMSKI RAD

**ULOGA TEHNOLOGIJA U UČINKOVITOM
UPRAVLJANJU TALENTIMA**

Zagreb, prosinac 2023.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA**

ULOGA TEHNOLOGIJA U UČINKOVITOM UPRAVLJANJU TALENTIMA

THE USE OF TECHNOLOGY IN EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT

**KANDIDATKINJA: Kristina Sardelić
MENTOR: doc.dr.sc. Davor Perkov**

Zagreb, prosinac 2023.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, **Kristina Sardelić**, svojim potpisom jamčim da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da ni jedan dio diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, 23. studenog 2023.

Studentica:

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Istraživačka pitanja	2
1.3. Hipoteze rada	2
1.4. Metode istraživanja.....	3
1.5. Doprinos rada.....	3
1.6. Struktura rada.....	4
2. LJUDSKI RESURSI	5
2.1. Pojam i funkcije ljudskih resursa	5
2.2. Uloga ljudskih resursa u poduzećima	7
2.3. Razvoj upravljanja ljudskim resursima.....	8
2.4. Suvremeni trendovi i izazovi u upravljanju talentima	12
2.5. Upravljanje talentima u privatnom i javnom sektoru.....	17
3. UPRAVLJANJE TALENTIMA U DIGITALNO DOBA	20
3.1. Digitalna transformacija i uloga tehnologija u upravljanju poduzećem	20
3.2. Elektroničko upravljanje ljudskim resursima.....	23
3.3. Informacijski sustav za upravljanje talentima.....	26
3.4. Čimbenici koji utječu na uspješnost implementacije E-HRM-a i HRIS-a.....	28
3.5. Izazovi i prilike upravljanja talentima u vrijeme digitalne transformacije	33
4. ULOGA TEHNOLOGIJA NA PRIMJERU PROCESA REGRUTACIJE I SELEKCIJE KANDIDATA	39
4.1. Opis procesa regrutacije i selekcije.....	39
4.2. Primjena sustava za praćenje kandidata u procesu regrutacije i selekcije	40
4.3. Prednosti i izazovi ATS sustava za poslodavca	43
4.4. ATS sustav iz perspektive kandidata	44
4.5. Prijedlozi za unaprjeđenje ATS sustava.....	45
5. UTJECAJ PRIMJENE TEHNOLOGIJA U HRM-U NA POSLOVANJE PODUZEĆA	48
5.1. Analiza utjecaja korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika: Istraživanje u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu.....	48
5.2. Novi trendovi u poslovanju poduzeća – transformacija zaposlenika i radnih mjesta	56
6. ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	64
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	68
ŽIVOTOPIS	69

SAŽETAK

Zbog nedavnih naglih promjena u globalnom gospodarstvu, utjecaja pandemije COVID-19, inflacije i rata u Ukrajini, radna snaga suočila se s mnogim izazovima i neočekivanim situacijama u svakodnevnom poslovanju. Poduzeća i njihovi zaposlenici morali su se vrlo brzo prilagoditi novim uvjetima na tržištu. U velikom broju poduzeća, još je uvijek prisutna zabrinutost za stabilnost ekonomije. Stoga, radi održavanja likvidnosti i smanjenja troškova i fluktuacije, rukovoditelji poduzeća implementiraju razna tehnološka rješenja, uvode fleksibilne radne politike (npr. klizno radno vrijeme, rad od kuće, četverodnevni radni tjedan), smanjuju broj zaposlenih, uvode zamrzavanje zapošljavanja i slično. Neke od ovih promjena bile su gotovo nezamislive prije nekoliko godina.

Funkcija ljudskih resursa odigrala je ključnu ulogu u prilagođavanju promjenama u poduzećima. Očuvanje postojećih i izgradnja novih odnosa s kolegama, upravljanje učinkom, obuka zaposlenika i zapošljavanje kandidata na temelju video intervjua, neki su od najizazovnijih zadataka s kojima se mnogi menadžeri svakodnevno susreću. Neki su se poslovni procesi digitalizirali, što je ubrzalo digitalnu transformaciju kroz koju su mnoga poduzeća prolazila i prije 2020. godine. Naprimjer, u trenutku kada je početkom 2020. godine započela pandemija COVID-19, kako bi održala poslovanje tijekom ovih izazovnih vremena, poduzeća su svojim zaposlenicima morala ponuditi alate i resurse koji bi njihovim zaposlenicima omogućili rad na daljinu. Stoga su informacijski sustavi za ljudske resurse (HRIS), sustavi za praćenje kandidata (ATS) i druge internetske platforme kao što su Zoom, Microsoft Teams i Google Meet postale važnije nego ikad.

U ovom radu, na primjeru istraživanja provedenog u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu, ispituje se utjecaj korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Također, ovim istraživanjem potvrđuje se postavljena hipoteza kako se primjenom tehnologija u upravljanju talentima (HRM) pozitivno utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika te kako primjena tehnologija u HRM-u dovodi do kvalitetnijih odluka u poslovanju i ubrzanja poslovnih procesa.

Ključne riječi: upravljanje talentima, informacijski sustavi za ljudske resurse (HRIS), sustavi za praćenje kandidata (ATS), organizacijska učinkovitost, individualna učinkovitost zaposlenika, ubrzanje poslovnih procesa

SUMMARY

Due to recent events in the global economy, such as the COVID-19 pandemic, inflation and the war in Ukraine, the workforce has faced a lot of challenging and unexpected situations in their daily operations. Companies and their employees had to quickly adapt to new conditions and circumstances on the market. Many companies are still facing concerns regarding the economic stability. Therefore, in the aim to maintain liquidity, avoid high turnover of staff and lower the costs, company managers are implementing technology solutions, creating flexible working policies (i.e. flexible working hours, work from home, 4-day working week), introducing staffing cuts and hiring freezes, and similar. Some of these changes were almost unheard of only a few years ago.

Human Resources played a crucial role in implementing these changes and enabling this transition in businesses. Maintaining existing and building new relationships with colleagues, managing performance, training and development of employees, as well as hiring candidates through video interviews are some of the most challenging tasks that managers are facing on a daily basis. Some of the processes have become digital which expedited the digital transformation that many companies were going through even prior 2020. For example, when the COVID-19 pandemic started in early 2020, in order to sustain their business during these challenging times, companies had to offer their employees the tools and resources that would enable them to work remotely. Therefore, Human Resources Information Systems (HRIS), Applicant Tracking Systems (ATS) and other online platforms such as Zoom, Microsoft Teams and Google Meet, became more important than ever.

This paper discusses the impact that HRIS use has on the organizational efficiency and employee performance through analysing the research carried out in the industrial and banking sectors in Ankara and Istanbul. Also, this research confirms the hypothesis that the use of technology in talent management (HRM) has a positive effect on organizational and employee efficiency, and that the use of technology in HRM leads to better decision making and acceleration of business processes.

Keywords: talent management, Human Resource Information Systems (HRIS), Applicant Tracking Systems (ATS), organizational effectiveness, employee performance, business process acceleration

1. UVOD

Iza svake organizacije stoje ljudi kao njezin najvažniji resurs. Bez obzira na industriju i djelatnost kojom se poduzeće bavi, ljudi se smatraju najvrjednijim resursom koje poduzeće može imati. U novije vrijeme, poduzeća postaju svjesnija važnosti učinkovitog upravljanja talentima, stoga kontinuirano ulažu u svoje zaposlenike. Neka od značajnijih ulaganja nalaze se u području tehnologija. Razvoj tehnologija, osobito računala i interneta, donio je brojne promjene u poslovnom svijetu, kao i u svakodnevnom životu pojedinca. Strojno učenje, obrada prirodnog jezika i umjetna inteligencija kontinuirano napreduju te se sve više poduzeća svakodnevno koriste ovim tehnologijama.

Digitalna transformacija neizbježan je proces promjene u današnjem poslovanju kojem mnoga poduzeća teže kako bi se prilagodila uvjetima na tržištu i povećala svoju efikasnost i profitabilnost. Mnogi se ovom procesu još uvijek opiru zbog straha od promjene i nerazumijevanja prednosti koje digitalna transformacija nosi. Novi val tehnologije nije nešto što se može zaustaviti jer je u ljudskoj prirodi da uvijek težimo nečemu boljem i naprednijem. Manji troškovi i bolja komunikacija samo su neki od ciljeva koji se postižu primjenom tehnologija u poslovanju. Međutim, kako bi primjena tehnologija bila uspješna, bitno je razumjeti uvjete koji trebaju biti zadovoljeni i cilj koji pravilnom primjenom tih tehnologija želimo postići.

U današnje vrijeme funkcija ljudskih resursa (eng. HR – *Human Resources*) u poduzećima dobiva na važnosti te razvijena poduzeća prepoznaju i stratešku važnost koju HR može donijeti. Također, u modernim i razvijenim poduzećima prepoznata je važnost ulaganja u tehnologije u upravljanju talentima. Korištenjem informacijskog sustava ljudskih resursa (eng. HRIS – *Human Resource Information System*) potiče se jednostavnije upravljanje talentima te istovremeno omogućuje poduzećima da lakše prikupljaju, pohranjuju i analiziraju informacije o svojim zaposlenicima. U ovom diplomskom radu, analiziranjem istraživanja o utjecaju korištenja HRIS-a u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu, potvrđena je hipoteza kako se primjenom tehnologija u upravljanju talentima (eng. HRM – *Human Resource Management*) pozitivno utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Nadalje, zaključuje se kako je primjena tehnologija u HRM-u važna za ubrzanje organizacijskih procesa i donošenje kvalitetnijih odluka u poslovanju. Korištenjem tehnologija, HR stručnjacima ostaje više vremena za rad na drugim inicijativama kao što su fleksibilnost, organizacija treninga za zaposlenike i *team building-a*,

provođenje anketa među zaposlenicima, implementacija dodatnih benefita, zadržavanje i motiviranje zaposlenika.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada jest istražiti i razumjeti funkcije ljudskih resursa u poduzećima te kako primjena tehnologija utječe na proces upravljanja talentima.

Cilj rada bio je identificirati čimbenike koji utječu na upravljanje talentima u vrijeme digitalne transformacije i razumjeti promjene u upravljanju talentima koje ova transformacija donosi. Također, želi se prikazati kako upotreba tehnologija u HRM-u utječe na poslovanje poduzeća, točnije na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Između ostalog, korištenjem sekundarnih izvora podataka, ovim diplomskim radom dat će se odgovori na istraživačka pitanja navedena u nastavku rada.

1.2. Istraživačka pitanja

- IP 1. Na koji se način upravlja talentima u vrijeme digitalne transformacije?
- IP 2. Na koji način primjena tehnologija pridonosi učinkovitom upravljanju talentima?
- IP 3. Koja je uloga tehnologija u procesu regrutacije i selekcije kandidata?
- IP 4. Kako korištenje HRIS-a utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika?
- IP 5. Koji su tehnološki trendovi od značaja za upravljanje radnom snagom?

1.3. Hipoteze rada

H1: Primjena tehnologija u HRM-u pozitivno utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika.

H2: Primjena tehnologija u HRM-u dovodi do kvalitetnijih odluka u poslovanju i ubrzanja poslovnih procesa.

1.4. Metode istraživanja

Za izradu diplomskog rada koristili su se ponajviše sekundarni izvori podataka. Također, koristilo se više metoda istraživanja, i to: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i klasifikacije, metoda komparacije i kompilacije te induktivna i deduktivna metoda.

U cilju potvrđivanja hipoteze primjenjuje se metoda analize na primjeru istraživanja provedenog u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu, koje ispituje utjecaj korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Dodatno, objašnjava se i transformacija zaposlenika i radnih mjesta prema istraživanju World Economic Forum, koje opisuje koji će se poslovi i vještine tražiti u budućnosti.

1.5. Doprinos rada

Ljudski resursi sastavni su dio svakog poduzeća. Uspješnost upravljanja talentima, između ostalog, ogleda se u tome ima li poduzeće adekvatan broj kvalificiranih i kompetentnih zaposlenika koji su motivirani i pozitivno utječu na poslovni rezultat. Međutim, uspješno upravljanje talentima zahtjeva pravovremenu prilagodbu promjenama u globalnoj ekonomiji i na tržištu rada. Jedna od tih promjena koja je značajna za 21. stoljeće je sveprisutna digitalna transformacija.

Stoga se ovim radom nastoje prikazati prednosti primjena tehnologija u upravljanju talentima te kako primjena tehnologija u upravljanju talentima utječe na poslovanje poduzeća, točnije na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Zbog digitalne transformacije, poduzeća se moraju prilagoditi transformaciji radnih mjesta i vještina koje se traže kod zaposlenika. Doprinos rada očituje se u analizi utjecaja korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika, na temelju istraživanja u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu. Ova analiza ukazuje da procesi upravljanja talentima u poduzećima, koji se provode putem informacijskih sustava, pozitivno doprinose organizacijskoj i individualnoj učinkovitosti zaposlenika.

1.6. Struktura rada

Diplomski rad sastoji se od šest poglavlja. U uvodu se definiraju predmet i cilj rada, metode istraživanja, radna hipoteza, istraživačka pitanja, doprinos i struktura rada. Drugo poglavlje objašnjava pojam, funkcije i ulogu ljudskih resursa u poduzećima. Također, ovo poglavlje prikazuje razvoj i suvremene trendove i izazove u upravljanju talentima, te opisuje upravljanje talentima u privatnom i javnom sektoru. Treće poglavlje posvećeno je digitalnoj transformaciji i razumijevanju uloga tehnologija u upravljanju poduzećem. Dodatno, tumače se promjene, tj. izazovi i prilike koje je primjena tehnologija donijela u upravljanju talentima.

Četvrti dio pojašnjava ulogu tehnologija na primjeru procesa regrutacije i selekcije kandidata. U ovom dijelu detaljnije se analizira primjena sustava za praćenje kandidata (eng. *ATS – Applicant Tracking System*). U petom poglavlju prezentira se utjecaj primjene tehnologija u HRM-u na poslovanje poduzeća. Analizom istraživanja provedenog u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu opisuje se utjecaj korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Dodatno, tumače se novi trendovi u poslovanju poduzeća, točnije transformacija zaposlenika i radnih mjesta. Na kraju rada nalazi se zaključak, popis literature, slika, tablica i grafikona te životopis.

2. LJUDSKI RESURSI

Kroz ovo poglavlje opisuje se pojam ljudskih resursa i funkcije ljudskih resursa u poduzeću. Također, pobliže se objašnjava kakvu ulogu ljudi resursi nose u poduzećima te kako se ova funkcija razvijala od nositelja administrativne do nositelja strateške uloge s bitnim utjecajem na poslovanje. Na kraju poglavlja ističu se neke od karakteristika i razlika u upravljanju talentima u privatnom i javnom sektoru.

2.1. Pojam i funkcije ljudskih resursa

Zaposlenici i kandidati na tržištu rada svoj prvi doticaj s poduzećem najčešće ostvaruju komunicirajući s nekim od HR stručnjaka unutar poduzeća. HR nerijetko je prvi kontakt prilikom traženja radnog mjesta, kao i kod informiranja o preostalom broju dana godišnjeg odmora. HR stručnjaci zaposlenicima pružaju informacije vezano za proces davanja otkaza i odlaska iz poduzeća, tijekom selekcijskog razgovora ili kod upita o platnim listama, koje poslodavac mora redovito dostaviti svakom zaposleniku. Međutim, odakle pojam ljudi resursi, te u kojem trenutku se u poduzećima ljudi resursi pojavljuju kao funkcija koja se ne bavi „samo administrativnim zadacima“, već i ljudima i odnosima između poslodavca i zaposlenika? Ekonomist John R. Commons prvi u svojoj knjizi *Raspodjela bogatstva* 1893. godine predstavlja pojam „ljudski resursi“, ali tek tijekom 20. stoljeća ovaj pojam dobiva na važnosti (Hr.economy-pedia, bez datuma). Ljudski resursi odnose se na svaku fizičku osobu ili skupinu zaposlenika koja je povezana s poduzećem, dok se u poslovnoj administraciji ovaj pojam odnosi na upravljanje poduzeća sa svojim zaposlenicima (Hr.economy-pedia, bez datuma). Ward (2021) spominje kako američki strojar inženjer Frederick Winslow Taylor u svojoj knjizi *Načela znanstvenog menadžmenta* (eng. *Principles of Scientific Management*) istražuje proces rada te opisuje svoje viđenje i teoriju znanstvenog menadžmenta. Ova se teorija sastoji od četiri glavna principa:

1. Razviti strategiju temeljenu na znanstvenim studijama za svaki element rada
2. Pažljivo odabrati i trenirati svakog zaposlenika te poticati njegov razvoj
3. Surađivati sa zaposlenikom u cilju zajedničke koristi
4. Ravnomjerno raspodijeliti posao i odgovornosti između menadžera i zaposlenika (Ward, 2021).

Taylorov rad ključan je za razumijevanje odnosa između zaposlenika i menadžmenta. Pisao je o tome kako se adekvatnim upravljanjem može postići veća učinkovitost i produktivnost radne snage u poduzeću. Kako ističe Ward (2021) istraživanje Fredericka Taylora temeljilo se na tvrdnjama da zaposlenike treba obučavati, omogućiti im alate potrebne za izvršenje zadataka te da menadžment mora biti taj koji će ih nadzirati i koji će im delegirati radne zadatke sukladno planu, opisu posla i ciljevima poduzeća. Drugim riječima, smatrao je da za planiranje rada treba biti odgovoran menadžment, dok je za njegovo izvršenje zadužen zaposlenik. S druge strane, ako se utvrdi da učinak zaposlenika nije u skladu sa standardima i očekivanjima od tog radnog mjesta, zaposlenika treba „premjestiti“ na neku drugu vrstu posla, koji će zaposleniku mentalno ili fizički biti prikladniji. Vjerovao je da poduzeće i zaposlenici trebaju surađivati, dajući obostrano svoj maksimum i uz to biti nagrađivani za svoj trud i zalaganje jer im je to u zajedničkom interesu. Smatrao je da primjena ovih načela, smanjuje nezadovoljstvo radne snage te pruža optimalne rezultate u poslovanju (Ward, 2021). Može se reći da Taylorova teorija na neki način obuhvaća ono čime se, između ostalog, bavi HR u poduzećima. Zaposlenici se često znaju naći u situaciji da nisu zadovoljni s uvjetima i načinom na koji se poslodavac prema njima odnosi, i to je jedan od primjera kada se traži savjet i pomoć od HR stručnjaka u poduzeću.

U Hrvatskoj je HR funkcija u poslovnom svijetu mnogima poznatija kao „kadrovska služba“. Međutim, u današnje vrijeme postoje razne definicije ovog pojma pa se tako često susrećemo i s nazivima kao što su: „Ljudski potencijali“, „Ljudski resursi“, „Odjel upravljanja talentima“, „People and Culture“ i sl. Veličina i spektar odgovornosti kojima se HR bavi može se razlikovati. U većini slučajeva raspon funkcija ovisi o tome gdje se poduzeće nalazi, posluje li na globalnoj razini i o veličini poduzeća. Može se reći da su neke od temeljnih funkcija ljudskih resursa:

- Administracija i operativni zadatci (prijave i odjave zaposlenika na HZZO-u i na mirovinskom osiguranju, sastavljanje ugovora o radu, evidencija baze podataka, vođenje evidencije o bolovanjima, danima godišnjeg odmora i sl.)
- Obračun plaća (obračunavanje i isplata plaća u zakonskom roku propisanom ugovorom i pravilnikom o radu, pravovremena isplata naknada kao što su božićnica, regres, bonusi)
- Rekrutacija i selekcija (objavljivanje oglasa za otvoreno radno mjesto, razgovor s kandidatima)

- Upravljanje učinkom (praćenje, vrednovanje i ocjenjivanje rada zaposlenika, vodeći pri tome računa da je učinak zaposlenika u skladu s opisom radnog mjesta i strateškim ciljevima poduzeća)
- Učenje i razvoj zaposlenika (organizacija edukacija i treninga za zaposlenike, pružanje alata potrebnih zaposleniku da zadovoljni kriterije svog radnog mjesta, prepoznavanje potreba za usavršavanjem kompetencija zaposlenika)
- Upravljanje nagradama i beneficijama (pružanje i informiranje zaposlenika o beneficijama kao što su dodatno zdravstveno osiguranje, dodatni dani godišnjeg odmora, mirovinski planovi i sl.)
- Upravljanje radnim odnosima (sprječavanje i rješavanje nesuglasica između zaposlenika i poslodavca, provođenje pravednih politika u skladu sa Zakonom o radu – npr. Zaštita na radu)

2.2. Uloga ljudskih resursa u poduzećima

Poduzeća se mogu razlikovati prema djelatnosti, veličini, vlasništvu ili geografskoj lokaciji. Međutim, ljudski resursi kao jedan ili više zaposlenika jedinstveni su dio svakog poduzeća. Oni donose odluke i upravljaju poduzećem. Ljudski resursi sa sobom nose znanje i vještine, te radno i životno iskustvo po kojemu su ujedno i specifični. Između ostalog, vrijednosti koje ljudski resursi nose imaju ključnu ulogu u razvoju i unaprjeđenju poslovanja te u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća (Tadić, 2014). Za stvaranje konkurentske prednosti, zaposlenici moraju biti involvirani i motivirani. Prirodno je očekivati da ljudi izgube interes za nešto što ih ne motivira ili u čemu ne pronalaze smisao. Svaka osoba ima različite želje i ambicije. Kako objašnjava Džubur (2003) „ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja.”

Nadalje, Tadić (2014) ističe kako je u poslovanju bitan i način na koji zaposlenici primjenjuju svoje znanje i „brzina kojom se nova znanja usvajaju“. Znanje nije jedini preduvjet poslovnog uspjeha, već je njime potrebno i pravilno upravljati, što će se detaljnije analizirati u narednim poglavljima ovog rada. Živimo u vremenu kada zaposlenik postaje fokus menadžerima, a

menadžeri su ti koji moraju biti fleksibilni ako žele zadržati svoje zaposlenike. Oni postaju svjesniji značaja ljudskih resursa u poduzećima, stoga kontinuirano teže pružanju što boljih uvjeta rada i ulaganju u razvoj i motivaciju zaposlenika. Prije su se ulaganja u zaposlenike smatrala troškovima za poduzeće, dok su danas „mnoga poduzeća svjesna činjenice da ulaganje u ljudske resurse, zapravo predstavlja investiranje u budući razvitak i uspješno poslovanje poduzeća“ (Tadić, 2014). U današnjem poslovnom svijetu sve više menadžera i onih koji to tek žele postati, veliku važnost pridaje proučavanju ljudskih resursa. Popularne su i razne konferencije, webinar, treninzi i predavanja na kojima se raspravlja i uči o upravljanju i potrebama ljudskih resursa u poduzećima.

2.3. Razvoj upravljanja ljudskim resursima

Za uspješno poslovanje poduzeća, bitan je interes i produktivnost zaposlenika. Istodobno, treba istaknuti da zaposlenik mora biti zadovoljan na svom radnom mjestu kako bi se na njemu i zadržao. U ovom potpoglavlju, pojam „ljudskih resursa“ promatra se kroz upravljanje poduzeća sa svojim zaposlenicima. U ovom dijelu rada, na primjeru pristupa zapošljavanju, objasniti će se razlika između administrativnog i strateškog pristupa zapošljavanju. Također, predstaviti će se financijska vrijednost koju proces strateškog pristupa zapošljavanju nosi za poduzeće.

Često se govori kako rad s ljudima u današnje vrijeme može biti iznimno težak. Menadžeri, pogotovo ako su novi u svojim ulogama, nekada se ne snalaze u situacijama kada trebaju motivirati svoje zaposlenike ili ocijeniti njihov individualni učinak. Zaboravljaju kako osim odgovornosti za izvršenje nekih operativnih zadataka i ostvarenja strateških ciljeva poduzeća, moraju voditi računa i o zaposlenicima, njihovim osjećajima, motivaciji, zadovoljstvu i pravima. Za rad u ljudskim resursima, potrebno je dobro razumijevanje psihologije, radnog prava i ekonomije, jer ono objedinjuje bitne elemente iz ovih triju područja. Također, ako je kultura u nekom poduzeću loša i ako je prisutna velika fluktuacija, nezadovoljstvo plaćama i loša motivacija radne snage, mnogi će pretpostaviti da HR ne radi dobro svoj posao. U spomenutim situacijama HRM mora djelovati u smjeru ostvarenja ciljeva poduzeća i balansirati između maksimalnog povrata na uloženo, ograničenih budžeta, konstantnog ulaganja i razvoja ljudi, njihove angažiranosti i zadržavanja kvalitetne radne snage. Međutim, nije samo HRM odgovoran za učinkovito upravljanje ljudskim resursima, već je za to bitno i razumijevanje ostalih zaposlenika unutar poduzeća.

HR stručnjakinja Marija Felkel, posljednjih 20 godina radi u području HRM-a u velikim poduzećima, te u jednom od svojih intervjuua 2019. godine, navodi kako je uz znanje u upravljanju talentima, bitno „razumjeti poslovanje kompanije u kojoj radite, pratiti tržište te industrije i dobro čitati financijske pokazatelje“ (Altius, 2019). Trendovi se mijenjaju, stoga danas HR ne podrazumijeva samo kadrovske administrativne poslove, već postaje strateški partner u poslovanju. Kada poduzeće prepozna važnost i utjecaj neke funkcije na poslovanje i prihode poduzeća, uobičajeno je da voditelj te funkcije postane članom Uprave poduzeća. Međutim, kako Felkel ističe, ova praksa je uobičajena na zapadu gdje poduzeća imaju člana Uprave za ljudske resurse, dok je u Hrvatskoj puno manje HR stručnjaka u upravama kompanija (Altius, 2019). Također, tehnološka rješenja kao što su implementacije raznih sustava i softvera, zahtijevaju i velika financijska ulaganja, stoga, ako Uprava kompanije prepozna važnost HR funkcije, veća je vjerojatnost da će dio novaca izdvojiti upravo za tehnološka rješenja, kao što su informacijski sustavi ljudskih resursa (HRIS) i sustave za praćenje kandidata (ATS). Živimo u vremenu kada se tržište ubrzano razvija i mijenja, stoga je bitno u svakom trenutku raspolagati s bitnim i ažurnim informacijama. Zato i ne čudi da se u oglasima za radna mjesta sve češće traži znanje u području analitike, prikupljanja, predstavljanja i predviđanja podataka.

Ono što Felkel smatra ključnim za uspjeh HRM-a u budućnosti je prikupljanje i analiza podataka o zaposlenicima, kako bi menadžment poduzeća mogao donositi odluke temeljene na konkretnim i relevantnim podacima (Altius, 2019). Digitalna transformacija danas je prioritet mnogim poduzećima pa čak i državnim funkcijama. Felkel navodi kako u ovom novom dobu HRM mora „imati vodeću ulogu u organizacijskoj transformaciji, odnosno u prilagodbi kompanija na nove oblike agilnog rada u krosfunkcionalnim timovima“ (Altius, 2019). HR kao „kadrovska služba“ tradicionalni je način upravljanja talentima u poduzeću, gdje se spomenuta funkcija isključivo bavi administracijom podataka o zaposlenima i osnovnim zadacima, kao što su sastavljanje Ugovora o radu i Pravilnika o radu, vođenje evidencija o bolovanjima i danima godišnjeg odmora i obračun plaća. Međutim, u modernom se poslovanju važnost i utjecaj ovog odjela bitno promijenio, stoga u razvijenim poduzećima HR nosi stratešku ulogu.




Europska Unija sufinancirala je „Projekt CareerCentar – Digitalizacija zapošljavanja“ kojim je tijekom 2017. i 2018. godine provedeno istraživanje vezano uz digitalizaciju procesa i postizanje efikasnosti pri procesu zapošljavanja (CareerCentar, 2019). U sklopu ovog istraživanja na

internetskoj stranici CareerCentar.com 2019. godine objavljen je članak o temi „Koliko vrijedi odjel ljudskih potencijala?“. CareerCentar (2019) navodi jedan od temeljnih problema razmišljanja o HR-u prema kojem se smatra da je HR „tradicionalno funkcija podrške, a to podrazumijeva da funkcija nema utjecaj na izravno postizanje ciljeva tvrtke“. Također, spomenuti članak ukazuje na zanimljive podatke i temeljne razlike administrativne i strateške HR funkcije. Dok se mnoga poduzeća još uvijek bore s odmicanjem od isključivo tradicionalnog pristupa vođenju ljudskih resursa, ona agilnija već su ukorak s vremenom te HR gledaju kao strateškog partnera. Kod tradicionalnog modela zapošljavanja bitno je da HRM pronađe kandidata za otvoreno radno mjesto i prikupi potrebne dokumente od kandidata. Istovremeno, tradicionalnim pristupom nastoji se postići to da nitko od ostalih kolega u poduzeću ne mora izdvojiti vrijeme za selekcijski proces. Međutim, u ovom se modelu brzina i efikasnost selekcijskog procesa te dugoročna uspješnost novozaposlenog kandidata ne smatra područjem HR odgovornosti. Kada stručnjak za ljudske resurse procesu zapošljavanja pristupa s razumijevanjem strategije i ciljeva poduzeća, strategijom za privlačenje kandidata i kvalitetnom analizom tržišta, može se reći da se radi o strateškom pristupu zapošljavanju. Ovaj pristup podrazumijeva:

1. Optimizaciju procesa (npr. oglašavanje putem relevantnih kanala)
2. Primjenu tehnologija koje će ubrzati proces (implementacija HRIS i ATS sustava koji će kasnije biti detaljnije objašnjeni)
3. Prikupljanje povratnih informacija od kandidata
4. Stvaranje baze podataka (koja se može koristiti i za radna mjesta koja će se naknadno otvoriti)
5. *Employer branding* aktivnosti
6. Mjerenje različitih KPI-jeva (vrijeme zapošljavanja (eng. *time-to-hire*), trošak zapošljavanja (eng. *cost-per-hire*), broj kandidata koje je svaka platforma za oglašavanje donijela, kvaliteta zapošljavanja – npr. koliko je novozaposlenih uspješno prošlo probni rok) (CareerCentar, 2019).

U Tablici 1. vidi se primjer kako poduzeće s istim prihodima i istim brojem zaposlenih sa strategijom upravljanja ostvaruje uštedu od 2,3 milijuna kuna (~€305.000), dok bez strategije upravljanja ima gubitak od 11,2 milijuna kuna (~€1.500.000) (CareerCentar, 2019).

Tablica 1. Učinci upravljanja procesom zapošljavanja sa strategijom upravljanja i bez strategije upravljanja

UČINCI UPRAVLJANJA ZAPOŠLJAVANJEM		 TRENUTNO STANJE	 SA STRATEGIJOM UPRAVLJANJA	 BEZ STRATEGIJE UPRAVLJANJA	
UTJECAJ NA P&L (u hrk)		11,1 mio	ušteda 2,3 mio	gubitak 11,2 mio	diff. vs sa strategijom upravljanja
Prihodi tvrtke	300 mio	300 mio	300 mio		
Broj zaposlenih	400	400	400		
Godišnji broj prekida ugovora o radu	50	45	70		
Godišnje novo zapošljavanje	60	53	90		
Odlasci novih zaposlenika nakon 6 mjeseci	10	8	20		
Vrijeme zapošljavanja (time-to-hire)	50 dana	40 dana	60 dana		
Trošak zapošljavanja (cost-per-hire)	5.000	4.000	6.000		
<hr/>					
Prihod po zaposlenom	750.000	750.000	750.000		
Prosječna plaća	12.000	12.000	12.000		
Prosječna plaća novozaposlenih	12.360	12.600	13.800		
<hr/>					
Trošak zapošljavanja	300.000	212.000 →	540.000		
Trošak odlazaka zaposlenika	3.600.000	3.240.000 →	5.040.000		
Trošak veće plaće novozaposlenih (razlika u plaći)	216.000	324.000 →	1.512.000		
Trošak odlaska novih zaposlenika	741.600	604.800 →	1.656.000		
Trošak nepopunjenih radnih mjesta	6.250.000	4.416.667 →	11.250.000		
UKUPNO TROŠAK	11.107.600	8.797.467	19.998.000		

Izvor: CareerCentar (2019). Dostupno na: <https://careercentar.com/objava/521>, (27. 1. 2023.)

Nepostojanje strategije upravljanja rezultiralo je većim brojem prekida ugovora o radu i većim brojem odlazaka zaposlenika unutar 6 mjeseci probnog roka, u prosjeku 20 dana dužim vremenom zapošljavanja i 2000 kuna (~€265) većim troškom zapošljavanja po svakom novozaposlenom.

Istovremeno, sa strateškim pristupom zapošljavanju, u odnosu na trenutno stanje, poduzeće je ostvarilo 10% manje odlazaka, 20% manje odlazaka novih zaposlenika unutar 6 mjeseci, 20% kraće vrijeme zapošljavanja i 20% manji trošak zapošljavanja. Također, bitno je uočiti da je trošak veće plaće novozaposlenih sa strategijom upravljanja iznosio 50% više u odnosu na trenutno stanje, dok je bez strategije upravljanja taj trošak bio čak 600% veći u odnosu na trenutno stanje. Ovaj podatak ukazuje na to da poduzeća često moraju ponuditi puno veće plaće kako bi privukle eksterne kandidate. Samim time može se zaključiti da je i ovo jedan od razloga zbog kojih je bitno da fluktuacija u poduzeću nije velika. Sukladno navedenom, poduzeće treba težiti tome da kada

god je to moguće, budu promovirani interni zaposlenici koji su često, dugoročno gledano, za poduzeće „manji trošak“ u usporedbi sa zapošljavanjem novih zaposlenika (CareerCentar, 2019).

2.4. Suvremeni trendovi i izazovi u upravljanju talentima

Sve prisutnija globalizacija i primjena tehnoloških inovacija, imaju značajan utjecaj na poslovanje u 21. stoljeću. Prva i druga industrijska revolucija obilježile su područje proizvodnje i uvele promjene u način života ljudi od kraja 18. do početka 20. stoljeća. Primjena parnog stroja u prvoj industrijskog revoluciji rezultirala je rastom broja poduzeća i potrebom za dodatnom radnom snagom zbog povećanja proizvodnje. Neke od aktivnosti, više se nisu radile ručno, već su se primjenjivali strojevi. Nadalje, drugu industrijsku revoluciju obilježio je Teslin izum izmjenične struje i otkriće velikih nalazišta nafte. Spomenute inovacije i promjene odražavaju se i na upravljanje talentima u poduzećima. Od menadžmenta i HR stručnjaka kontinuirano se očekuje prilagodba novom načinu upravljanja talentima, na koji danas utječu promjene na tržištu rada, kao npr. brzi razvoj tehnologija, raznolikost radne snage i promjene u očekivanjima zaposlenika. Trendovi koje vidimo u modernom, poslovnom svijetu, imaju veliki utjecaj na upravljanje talentima. „Upravljanje talentima“ smatra se zadaćom menadžmenta, dok se „talent“ definira kao skup „svih sposobnosti određene osobe, njezinih nadarenosti, vještina, znanja, iskustava, inteligencije, prosudbi, stavova, karaktera, motiva te njezine sposobnosti da uči i raste“ (Perkov, Križan i Hodak, 2018). Proces upravljanja talentima prikazan je na Slici 1.

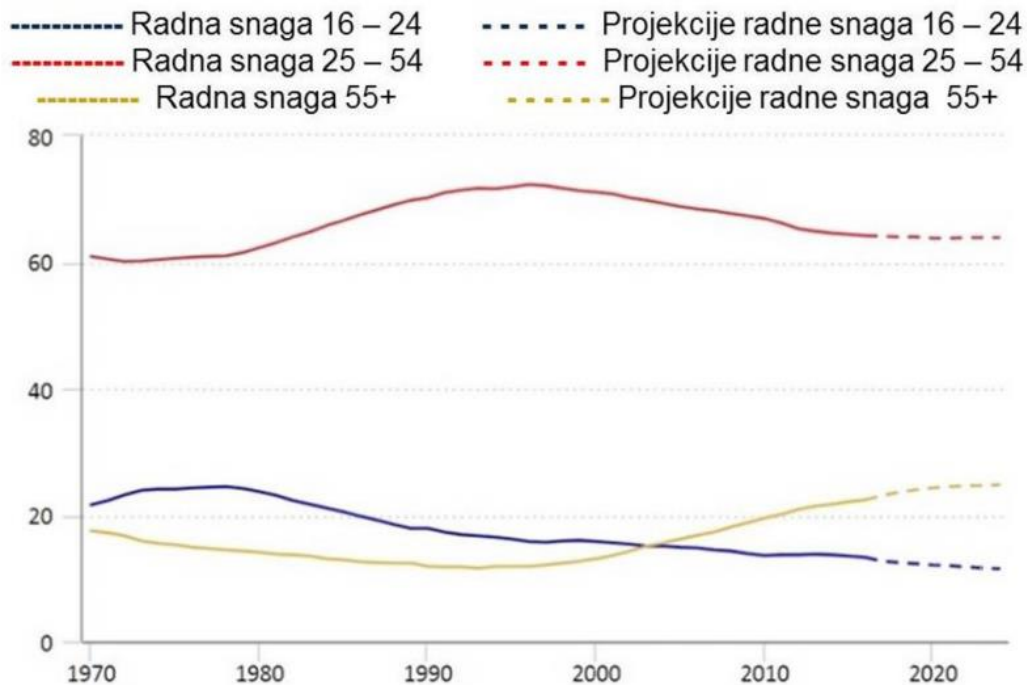
Slika 1. Proces upravljanja talentima



Izvor: Perkov, M., Križan, L., i Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 226.

Mnoga poduzeća postaju globalna i šire se na internacionalna tržišta. Međutim, s obzirom na to da je za današnje vrijeme poslovanja karakteristično to da je tržište lokalno, ali je zato konkurencija globalna, Perkov i suradnici (2018) objašnjavaju da i poduzeća koja se ne žele širiti na globalno tržište „moraju zadovoljiti globalno postavljene standarde na tržištu rada“. Samim time, stručnjaci za zapošljavanje susreću se s deficitom radne snage u nekim područjima i industrijama. Kako navode Perkov i suradnici (2018), prije više od dvadeset godina, prvi put se spominje izraz „rat za talente“ koji je opisivao nadmetanje poduzeća u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Jedan od razloga nedostatka radne snage je zbog demografskih trendova, tj. starenja radne snage. Ovaj zabrinjavajući trend pokazuje i Slika 2. na kojoj su vidljive promjene u američkoj radnoj snazi prema dobi od 1970. do 2014. godine te projekcije do 2024. godine. Najmanji udio radne snage od 1970. godine do kraja 20. stoljeća činili su radnici u dobi od 55 godina i više. Međutim, u 90-im godinama prošlog stoljeća udio radne snage starijih od 55 se povećava, dok se istovremeno smanjuje udio mlađih dobnih skupina (Perkov i sur., 2018).

Slika 2. Struktura radne snage SAD-a prema dobi (1970. – 2014. i projekcije do 2024. u %)

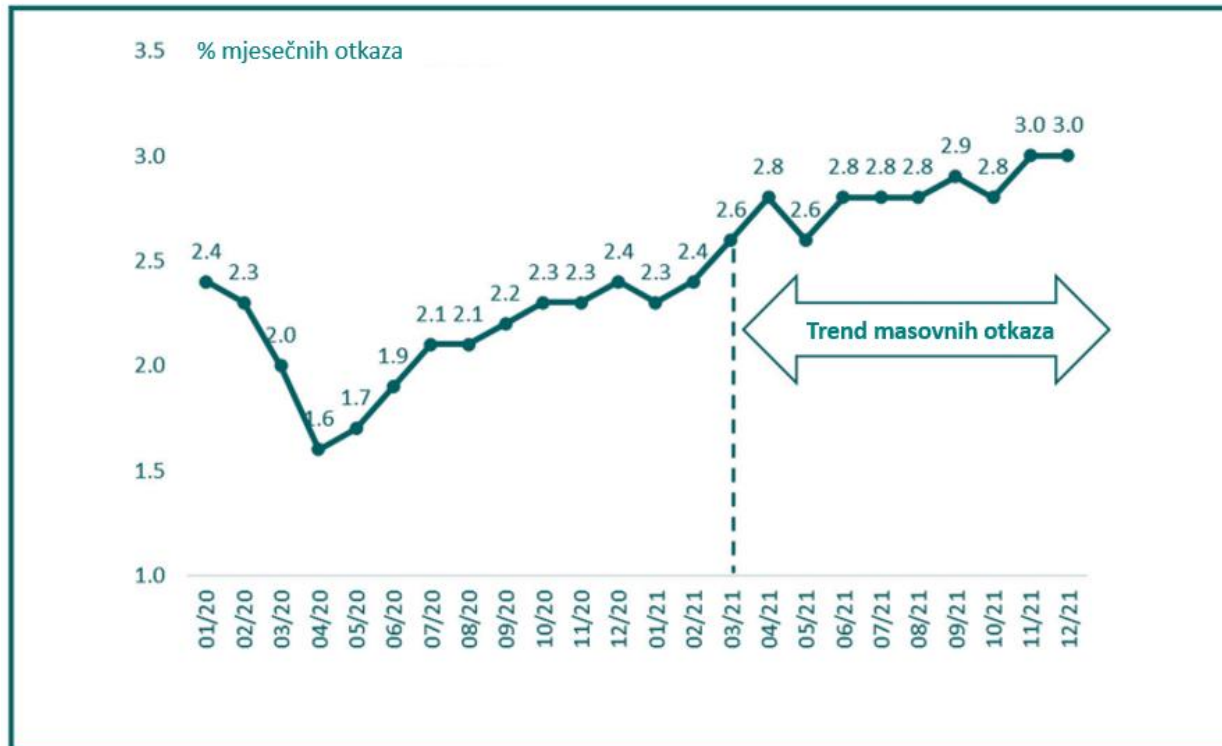


Izvor: Perkov, M., Križan, L., i Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 230.

Za brojna poduzeća daljina i geografske granice više ne predstavljaju problem, stoga „rad na daljinu“ (eng. *Remote work*), tj. „rad od kuće“ postaje norma u modernom poslovanju. Ovaj oblik rada postao je učestaliji tijekom i nakon COVID-19 pandemije. Kako navodi Serenko (2023) prelaskom na rad od kuće zaposlenici su počeli komunicirati i surađivati s kolegama na daljinu, tj. koristeći se raznim informacijskim tehnologijama (kao npr. Microsoft Teams, Zoom, Skype, Slack). Ovaj pristup odrazio se i na interakciju s kupcima, dobavljačima i partnerima. Međutim, ono što HR stručnjaci često navode kao izazov kod rada od kuće je upravljanje talentima kroz održavanje kvalitetnih odnosa između zaposlenika i managera, vođenje i održavanje virtualnih intervjua, očuvanje osjećaja pripadnosti poduzeću te praćenje i vrednovanje učinka. Rad od kuće nosi brojne prednosti, ali i izazove. Menadžeri imaju osjećaj da gube kontrolu nad svojim radnicima kada ih ne vide u uredu i da zbog toga nisu u mogućnosti pratiti njihov razvoj i ocijeniti njihov doprinos na radnom mjestu. Mnogi intervjui odvijaju se preko internetskih platformi te je onima koji su uključeni u proces zapošljavanja teško steći potpuni dojam o kandidatu jer su navikli na održavanje intervjua uživo. Istovremeno je i za kandidate izazovno evaluirati potencijalnog poslodavca i ustvrditi je li novo radno okruženje za njih dobar odabir. Ipak, nemaju svi iste preferencije, te dok neki zaposlenici vole rad od kuće, drugi pak preferiraju odlazak u ured i druženje s kolegama na dnevnoj ili barem tjednoj razini.

Također, kao jedan od trendova na tržištu rada koji se posljednje dvije godine često spominjao je „trend masovnih otkaza“ (eng. *The Great Resignation*). „Trend masovnih otkaza“ Serenko (2023) opisuje kao trend koji je započeo u ožujku 2021. godine, u kojem veliki broj zaposlenika dobrovoljno napušta svoje radno mjesto. Prema američkom Zavodu za statistiku, zbog pandemije COVID-19 početkom 2020. vladala je velika nesigurnost na tržištu rada. Mnogi su zaposlenici bili izloženi riziku otpuštanja s radnog mjesta, stoga je velik dio zaposlenika odlučio ostati na svojim radnim mjestima. Međutim, kada se tržište počelo oporavljati i kada su se pojavila nova radna mjesta, zaposlenici su krenuli masovno davati otkaze (Serenko, 2023). Rast „trends masovnih otkaza“ prikazan je na Slici 3. koja ukazuje na postotak mjesečnih otkaza u SAD-u tijekom 2020. i 2021. godine (Serenko, 2023).

Slika 3. Postotak mjesečnih otkaza u SAD-u tijekom 2020. i 2021. godine



Izvor: Sistematizacija autora prema Serenko, A. (2023). The Great Resignation: The Great Knowledge Exodus or the Onset of The Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), str. 1043. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>, (13. 6. 2023.)

Iako je fluktuacija u poduzećima normalna pojava, ovaj trend obilježio je odlazak velikog broja zaposlenika u kratkom roku. Među onima koji su masovno davali otkaze bilo je nedavno zaposlenih i onih koji su bili na visoko plaćenim radnim mjestima. Zanimljivo je i to što su mnogi odlučili promijeniti, ne samo poslodavca, već i napraviti kompletan preokret u svojoj karijeri tražeći nove poslove koji nisu bili povezani s njihovom dosadašnjom industrijom rada (Serenko, 2023). Serenko (2023) navodi kako je Microsoft 2021. godine proveo istraživanje u kojemu 41% radne snage u svijetu tvrdi da će razmotriti odlazak s trenutnog radnog mjesta unutar godine dana. Rad od kuće za vrijeme pandemije COVID-19, mnogim zaposlenicima postao je način rada kakav su priželjkivali da ostane i nakon pandemije. Neki su čak i odbijali vratiti se u urede kada bude proglašen kraj pandemije, što dokazuje i istraživanje provedeno na 1000 američkih radnika od kojih se njih 39% izjasnilo da bi razmislilo o odlasku ako im poslodavac ne dopusti rad na daljinu

nakon pandemije. Također, tijekom pandemije ljudi su preispitali svoje stavove prema poslu, životne prioritete i dugoročne ciljeve u karijeri te došli do zaključka da im na radnom mjestu plaća nije najvažniji faktor, već im je bitna fleksibilnost i vrijeme koje im ostaje za aktivnosti van posla. Kao rezultat toga, neki su odlučili preseliti u mirnija mjesta izvan grada, biti bliže obitelji i prijateljima, te postići željenu ravnotežu između privatnog i poslovnog života (Serenko, 2023). Kao odgovor na spomenute izazove Serenko (2023) spominje neke od strategija kojima su se poduzeća koristila kako bi zadržala zaposlenike:

- Povećanje plaća kako bi se privuklo nove zaposlenike i zadržala postojeća radna snaga
- Fokusiranje na zaposlenike koji su odlučili ostati u poduzeću i stvaranje radnih uvjeta koji su u skladu s njihovim očekivanjima
- Aktivno slušanje zaposlenika i adresiranje njihovih zabrinutosti.

Odlazak velikog broja zaposlenika iz poduzeća može imati negativan psihički učinak na one koji ostaju u poduzeću uzrokujući tjeskobu, stres i razočaranje (Serenko, 2023). Također, jedan od izazova koji se ne smije zanemariti kada zaposlenici napuste radno mjesto je prijenos znanja na one koji ostaju. Eksplicitno znanje, tj. znanje koje je dokumentirano, priručnici, procedure i video zapisi mogu se prenijeti na druge zaposlenike, međutim, prešutno znanje, tj. ljudske vještine i iskustva teško je prenijeti. Ovo može predstavljati izazov za poduzeće jer se odlaskom zaposlenika smanjuje organizacijsko znanje koje ostaje kod onih koji odlaze. Zaposlenika koji odlazi treba zamijeniti novim. Serenko (2023) također navodi da novozaposleni rijetko posjeduju isto znanje, čak i ako su radili sličan posao negdje drugdje. Zbog manjka radne snage kandidati su u poziciji gdje mogu tražiti veće početne plaće.

„Tihi otkaz“ (eng. *Quiet quitting*) pratio je trend masovnih otkaza. Ovaj pojam odnosi se na zaposlenike koji izvršavaju minimum obveza na poslu, tj. rade isključivo zadatke za koje smatraju da su u opisu njihovog radnog mjesta, međutim nisu voljni uložiti dodatan trud ili angažman. Kao jedan od glavnih razloga pojavljivanja ovog trenda, navodi se to što su se za zaposlenike životni prioritete i vrijednosti promijenili od početka pandemije COVID-19. Također, radnici smatraju kako poslodavci zahtijevaju dodatan angažman od njih, ali istovremeno ne ulažu dovoljno u njih (financijski, edukacijski i sl.). Profesori Anthony C. Klotz i Mark C. Bolino (2022) u članku *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing* koji je objavio Harvard Business Review, ukazuju

na razloge zbog kojih voditelji organizacija moraju razumjeti ovaj trend i nastojati mu se prilagoditi. Istovremeno objašnjavaju kakve posljedice spomenuti trend ostavlja na uspješnost poduzeća i njegovu radnu snagu. Preuzimanje dodatnih odgovornosti, prilika je za profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenika. Klotz i Bolino (2022) navode da tvrtke očekuju od svojih zaposlenika da će biti spremni preuzeti dodatne zadatke kada je to potrebno, stoga trend „tihog otkaza“ utječe na stvaranje konkurentske prednosti na tržištu.

Zbog spomenutih promjena i trendova, HRM stručnjaci u posljednjih par godina također su morali izmjenjivati ugovore i pravilnike o radu kako bi bili sigurni da ispunjavaju sve zakonske uvjete. Između ostalog, pojavilo se pitanje kada zaposlenicima plaćati određene naknade (kao npr. naknade za prijevoz), kako voditi evidenciju rada, da li smanjiti prostor ureda kako bi najam i fiksni troškovi bili manji te kako biti sigurni da zaposlenici istovremeno ne rade kod više poslodavaca? Postojanje spomenutih trendova može se prepoznati kroz podatke koje dobro razvijen odjel ljudskih resursa može prikupiti i predstaviti menadžmentu kompanije. Na taj način organizacija može pravovremeno reagirati uz adekvatno planiranje i uvođenje promjena.

2.5. Upravljanje talentima u privatnom i javnom sektoru

Osim izazova spomenutih u prethodnom odlomku, postoje i izazovi, tj. razlike u upravljanju ljudskim resursima u javnim i privatnim poduzećima. Kako ističe Dujmović (2021) pod javni sektor spadaju ona poduzeća „kojima je zajednička svrha i cilj zadovoljavanje općih interesa i javnih potreba stanovništva. Javne službe su javne ustanove i druge pravne osobe kojima se sredstva za plaće osiguravaju u državnom proračunu“ (Dujmović, 2021). Privatna poduzeća ne spadaju pod javni sektor i nisu u vlasništvu države. Može se reći da je fokus poduzeća u javnom sektoru na dobrobiti društva, dok je u privatnom sektoru fokus na profitu, iako razlikujemo privatne profitne i privatne neprofitne organizacije (Hr.economy-pedia, bez datuma). Međutim, ono što je zajedničko za javni i za privatni sektor jesu ljudi, tj. ljudski resursi koji ih pokreću. No, među njima postoje određene razlike u upravljanju talentima. „Prva razlika ili specifičnost proizlazi iz činjenice da se rad državnih službenika smatra dužnošću, a ne poslom kako je to svojstveno privrednom sektoru. Trgovačka društva u privatnom sektoru svojim su poslovanjem orijentirana na profit, a javne službe orijentirane su na uslugu korisnicima – građanima i pravnim osobama. Stoga se i zaposlenici u javnim službama nazivaju službenicima“ (Dujmović, 2021). Za

državne službenike smatra se i od njih se očekuje da će svoje dužnosti obavljati u skladu sa zakonima i društvenim normama te u interesu građana.

U znanstvenom časopisu *Human Resource Management Journal* objavljen je članak *The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis* u kojem Knies, Borst, Leisink i Farndale (2022) analiziraju karakteristike HR menadžmenta (dalje u tekstu HRM) u javnom i privatnom sektoru. U ovom članku autori analiziraju je li tradicionalna razlika između HRM-a u javnom i privatnom sektoru još uvijek relevantna. Spominje se da je sve teže jasno razlikovati neke elemente poslovanja između ovih dvaju sektora zbog javno-privatnih partnerstva i sve češće prakse *outsourcanja* nekih aktivnosti koje mnoge vlade implementiraju kao dio reformi u javnom upravljanju, te stoga u nekim područjima poslovanja privatni i javni sektor imaju i neke sličnosti. Također, navode da ono što je do sada poznato jest to da su javna poduzeća više usmjerena prema pružanju jednakih mogućnosti i upravljanju dobrobiti, razvojem i karijerom. U usporedbi s privatnim organizacijama, javna poduzeća manje koriste prakse upravljanja ljudskim resursima usmjerene na vrednovanje i učinak, te na naknade i beneficije zaposlenika (Knies i sur., 2022). Također, Knies i suradnici (2022) navode da je 90-tih godina 20. stoljeća u javnom sektoru bilo karakteristično da zaposlenici koji obavljaju iste zadatke dobivaju istu plaću, a ne da se plaća temelji na individualnom učinku. Nadalje, treba napomenuti kako u javnom sektoru sindikati i radnička vijeća sudjeluju u određivanju radnih sati i visine naknade zaposlenika. Knies i suradnici (2022) ističu kako su privatna poduzeća stavljala veći fokus na stvaranje fleksibilnosti i usvojila su širi raspon praksi za nagrađivanje svojih zaposlenika, kao npr. plaće u skladu s radnim učinkom, dodatni benefiti i uvođenje individualnih bonus shema. Međutim, trendovi se mijenjaju i može se pretpostaviti da će se HRM prakse u privatnom i javnom sektoru kroz vrijeme približiti.

Knies i suradnici (2022) objašnjavaju kako neke prakse u privatnim poduzećima postaju slične praksama u javnim poduzećima. Kao razlog navode činjenicu da se konkurencija na tržištu rada za visokokvalificirane zaposlenike povećala zbog starenja radne snage i sve veće međunarodne mobilnosti. Stoga su se neke zemlje odlučile na povećanje dobnog praga za odlazak u mirovinu. Zbog nedostatka radne snage privatna su poduzeća morala pronaći način kako postati konkurentnija i kako privući potencijalne zaposlenike. Stoga su se odlučila implementirati neke prakse HRM-a javnog sektora, kao npr. uvođenje benefita za članove obitelji zaposlenika te su na taj način privatna poduzeća nastojala proširiti raspon svojih HRM praksi za visokokvalificirane

zaposlenike. Između ostalog, državne su vlasti u nekim zemljama odlučile primjenjivati politike i prakse kojima su privatna poduzeća poticala na inkluzivnost i jednake mogućnosti zapošljavanja. Također, uvode se poticaji za zapošljavanje osoba u nepovoljnom položaju, kako bi se privukla raznolika radna snaga i potaknulo zapošljavanje ljudi s invaliditetom, žena i starijih radnika (Knies i sur., 2022).

Razlike u HRM-u između privatnog i javnog sektora proizlaze iz različitih modela poslovnog upravljanja i različitih pristupa upravljanja ljudima. Kada govorimo o HRM-u razlikujemo *soft HRM*, koji je usmjeren na dobrobit zaposlenika i *hard HRM*, koji je racionalan i usmjeren na poboljšanje organizacijske učinkovitosti. Kao primjer *soft HRM-a* navode se jednake mogućnosti zaposlenika te razvoj i upravljanje karijerom, dok *hard HRM* podrazumijeva vrednovanje i učinak zaposlenika (Knies i sur., 2022). Nalazi istraživanja iz ranije spomenutog članka, upućuju na to da je praksa jednakih mogućnosti (koja spada pod *soft HRM*) još uvijek dominantna u javnom sektoru, dok se u privatnom sektoru češće primjenjuje *hard HRM*. Organizacije u privatnom sektoru više koriste prakse HRM-a usmjerene na razvoj i upravljanje karijerom, naknade i beneficije. Također, prilikom donošenja odluka o plaćama i karijernom putu zaposlenika, koriste se podacima o vrednovanju, tj. ocjeni učinka. Nadalje, ova studija ukazuje na to da još uvijek postoje značajne razlike između HRM-a u javnom i privatnom sektoru, ali su neke od tih razlika iz kasnih 1990-ih nestale (Knies i sur., 2022).

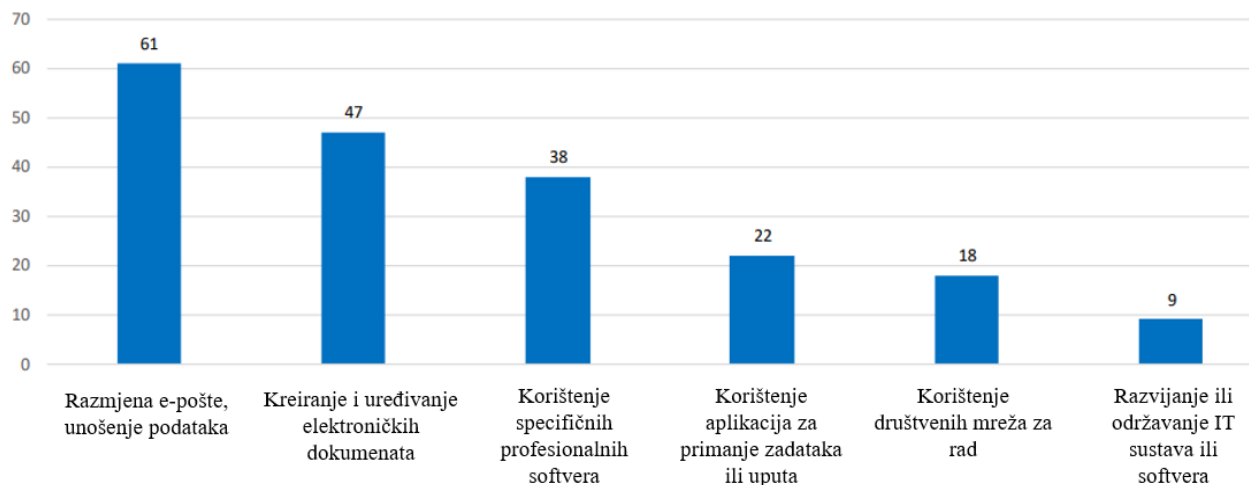
3. UPRAVLJANJE TALENTIMA U DIGITALNO DOBA

Poslovanje poduzeća u današnje vrijeme temelji se na informacijskoj tehnologiji. Kontinuirani razvoj komunikacijskih i informacijskih sustava utječe na upravljanje talentima i zahtjeva da se zaposlenici prilagode promjenama koje spomenuti sustavi donose. Međutim, ove promjene donose i brojne izazove, ali i prilike u upravljanju talentima. Stoga će se u ovom poglavlju objasniti pojam digitalne transformacije i uloga tehnologija u upravljanju poduzećem. Nadalje, opisan će se jedna od značajnijih promjena u HRM-u, a to je elektroničko upravljanje ljudskim resursima (eng. *E-HRM*) te sve učestalija primjena informacijskih sustava za upravljanje talentima (eng. *HRIS*). Da bi implementacija E-HRM-a i HRIS-a bila što uspješnija, postoje mnogi čimbenici koje poduzeća i zaposlenici trebaju uzeti u obzir, te će se u ovom poglavlju neki od tih čimbenika detaljnije razmotriti.

3.1. Digitalna transformacija i uloga tehnologija u upravljanju poduzećem

Primjena tehnologija u današnjem poslovanju nije samo trend, već i nezaobilazan proces u svakoj industriji. Bez digitalnih tehnologija tvrtke ne mogu opstati u uvjetima u kojima se potrošači sve više oslanjaju na dostupnost internetskih usluga i proizvoda. Kako navodi Igric (2018), „digitalna se transformacija opisuje kao korištenje tehnologija kako bi se unaprijedili poslovni procesi i rezultati poduzeća“ uz cilj da „korištenjem digitalnih tehnologija, poduzeće može optimizirati i poboljšati svoje poslovanje“. Nadalje, „digitalna transformacija cjelokupnog poslovanja podrazumijeva otvorenost i promjenu organizacijske kulture, razvoj istraživanja i razvojnih kapaciteta, korištenje novih, otvorenih inovacija, kao i drugačiji pristup vođenju samog poduzeća“ (Igric, 2018). Svaki zaposlenik susreće se s nekim oblikom tehnologije, stoga mnogi poslodavci očekuju da njihovi zaposlenici budu vješti u korištenju tehnologija na radnom mjestu. Na Grafikonu 1. temeljem istraživanja u ICT sektoru (eng. *Information and Communication Technologies*) provedenom od strane Eurostata (2018), prikazan je postotak zaposlenih u Europskoj Uniji koji se koristi internetom. Spomenuto istraživanje ukazuje na ulogu tehnologija u svakodnevnom radu zaposlenika. Razmjena e-pošte i unošenje podataka dvije su najčešće radne aktivnosti zaposlenika (61%), a slijedi kreiranje i uređivanje elektroničkih dokumenata (47%) i korištenje specifičnih profesionalnih softvera (38%) (Eurostat, 2018).

Grafikon 1. Postotak zaposlenih u EU-u koji su koristili internet u proteklih 12 mjeseci



Izvor: Sistematizacija autora prema Eurostatu, (2018). Internet use in the EU, 2018 – digitalisation at work. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat>, (17. 6. 2022.)

Tehnologija ima ključnu ulogu u upravljanju poduzećem. Boban i Babić (2014) u svom radu spominju stratešku važnost informacijskih tehnologija (IT) u poslovanju koja je detaljnije prikazana u Tablici 2. U tradicionalnom modelu upravljanja, poduzeća nisu bila svjesna prednosti koje donosi primjena tehnologija. Ako su postojeći procesi neefikasni i neučinkoviti, za očekivati je da će automatizacijom tih istih procesa doći to tehnološkog paradoksa jer tada velika tehnološka ulaganja donose malo povećanje produktivnosti poslovanja u kojem se tehnologije nadodaju na postojeću i neučinkovitu organizacijsku strukturu (Boban i Babić, 2014). Primjenom strateških informacijskih sustava koja su u skladu sa strategijom poslovanja, poduzeće stvara dodanu vrijednost kroz:

a) Opipljive parametre:

- niže troškove poslovanja
- skraćivanje vremena proizvodnje
- bolje rezultate poslovanja

b) Neopipljive parametre:

- poboljšanu razinu usluge prema kupcima

- bolju povezanost s partnerima
- unapređenje kvalitete
- poboljšani imidž (Boban i Babić, 2014).

Tablica 2. Strateški potencijal primjene IT-a u poslovanju

PODRUČJE	UTJECAJ IT-a
globalizacija poslovanja	IT jednostavno i jeftino prenosi informacije na velike udaljenosti i ukida vremenska i prostorna ograničenja u poslovanju
reinženjering poslovnog procesa	IT podržava procesni pristup, timski rad i radikalnu promjenu poslovanja
brzina reakcije na tržišne uvijete	IT podiže razinu operativne efikasnosti, automatizira i ubrzava procese, utječe na skraćivanje poslovnih ciklusa čime omogućuje praćenje dinamike tržišta i bržu reakciju na strateške prijetnje
povezanost, integrabilnost, strateška partnerstva	IT povezuje poslovne sustave i sve sudionike procesa koji imaju potrebu komunicirati, čime se pojednostavljuje organizacijska struktura, postiže visoka razina integracije poslovanja i izbjegava uloga posrednika u transakcijama
upravljanje ljudskim resursima	IT omogućuje pohranjivanje, distribuciju i stvaranje novog znanja čime utječe na povećanje intelektualnog kapitala kompanije
praćenje i kontrola	IT prati status pojedinih aktivnosti ili procesa dok se zbivaju te se korekcije i ispravci mogu provoditi dok proces još traje
unaprjeđenje kvalitete	IT omogućuje brzu analizu procesa, a njegova inovativna primjena može znatno unaprijediti kvalitetu usluge prema krajnjim kupcima
orijentacija na kupca i proizvodnja prema želji pojedinca	IT omogućuje pojedinačnu efikasnu komunikaciju s milijunima kupaca, brzi odgovor na njihove potrebe i proizvodnju proizvoda koji su prilagođeni ukusu pojedinca

Izvor: Boban, M. & Babić, A. (2014). Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 1(1-2), str. 65.

Jedna od značajnijih promjena u načinu poslovanja, dogodila se 2020. godine u vrijeme pandemije COVID-19. Poduzeća su se u kratkom roku morala prilagoditi do tada manje zastupljenom obliku rada – „radu od kuće“. U ovom slučaju, između ostalog, tehnologija je odigrala ključnu ulogu za poslovanje mnogih poduzeća koja su morala transformirati svoje poslovanje kako bi opstala. Načini na koje su poduzeća koristila tehnologiju tijekom pandemije pokazali su koliko je integracija tehnologije važna za otpornost, konkurentnost i održivost poslovanja. Međutim, svaka promjena pa tako i sveprisutna digitalna transformacija, zahtjeva i prilagodbu radne snage. Neki

zaposlenici tada su se prvi puta u svojoj karijeri susreli s radom od kuće. Prije pandemije, za većinu poslodavaca i zaposlenika, bilo je nezamislivo osam sati dnevno svoje radne zadatke obavljati van ureda. Od strane poslodavaca očekivalo se da svojim zaposlenicima omoguće potrebnu opremu, tj. infrastrukturu za obavljanje poslovnih aktivnosti. Istovremeno, zaposlenici više nisu morali provoditi i do nekoliko sati tjedno putujući do radnog mjesta, već su svoje domove pretvarali u urede. Utjecaj ove promjene u radnom svijetu, pokazuje i činjenica da je u Hrvatskoj od 1. siječnja 2023. godine na snazi izmijenjeni Zakon o radu kojim su uvedena dva nova pojma: „rad na izdvojenom mjestu“ i „rad na daljinu“ (Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22)). Iako postoje poduzeća koja nakon proglašenja završetka pandemije žele ponovno uvesti „politiku“ obaveznog dolaska u ured, rad od kuće i dalje je zastupljen u mnogim poduzećima koja za sada ne razmišljaju o tome da se vrate na „prethodni oblik rada“ iz ureda.

3.2. Elektroničko upravljanje ljudskim resursima

Od HR menadžmenta sve češće se zahtjeva da postanu kreativniji i učinkovitiji u promicanju strateških ciljeva poduzeća. Povećanje učinkovitosti ljudskih resursa, između ostalog odnosi se na smanjenje troškova uz istovremeno povećanje opsega usluga koje pružaju unutar poduzeća. Zbog razvoja informacijskih sustava, funkcija upravljanja ljudskim resursima u modernim poduzećima također se morala prilagoditi spomenutim promjenama. Upravljanje ljudskim resursima razvija se u profesiju koja se sve više temelji na tehnologiji. Stoga je važno da su informacijski sustavi koji se koriste u poduzećima dizajnirani na način da olakšaju upravljanje ljudskim resursima i provođenje strateških i HR ciljeva poduzeća. Mnoga poduzeća već su digitalizirala osnovne, administrativne HR procese, međutim za ostvarivanje konkurentske prednosti potrebna su još veća ulaganja i promjene.

Kako navode Johnson, Stone i Lukaszewski (2021) za HR menadžment to znači privući talentirane i kompetentne kandidate korištenjem učinkovitih praksi za zapošljavanje. Osim toga, sustavi selekcije moraju osigurati da se zaposle najbolji kandidati, čiji će doprinos i kompetencije biti u skladu s radnim mjestom i ciljevima organizacije. U vremenu kada na tržištu veliki problem za poslodavce predstavlja manjak kompetentne i kvalificirane radne snage, učinak zaposlenika važniji je nego ikada. Nadalje, HR menadžment treba zaposlenicima pružiti mogućnosti učenja i

razvoja te u konačnici zadržati zaposlenike uz učinkovit sustav motivacije i kompenzacije (Johnson i sur., 2021). Kao neke od razloga zbog kojih se tehnologija sve više primjenjuje u upravljanju ljudskim resursima, Johnson i Gueutal (2011) navode:

- Pojednostavljenje HRM procesa
- Smanjenje administracije ljudskih resursa
- Postizanje veće konkurentnosti prilikom privlačenja kandidata na globalnom tržištu
- Bolji pristup podacima za zaposlenike i menadžere
- Dostupnost podataka u stvarnom vremenu kako bi donositelji odluka mogli raspoznati trendove i učinkovitije upravljati radnom snagom
- Transformacija HRM-a i sudjelovanje u donošenju strateških odluka u poduzeću.

Zbog povećane primjene tehnologija u modernom poslovanju transformiraju se politike i prakse HRM-a. Kako ističu Johnson i suradnici (2021) ovaj „novi pristup upravljanja“ zove se elektroničko upravljanje ljudskim resursima (E-HRM). E-HRM podrazumijeva korištenje tehnologija za upravljanje HRM procesima, kao što su regrutacija i selekcija, razvoj i učenje, učinak zaposlenika, nagrađivanje, motiviranje i planiranje ljudskih resursa. Naprimjer, zapošljavanje putem interneta, online testiranje, e-učenje i e-obračun plaća predstavljaju oblike E-HRM-a (Johnson i sur., 2021). Razvojem tehnologija, poduzećima postaju sve dostupnije informacije o zaposlenicima i kandidatima na tržištu, ali istovremeno je potrebno razumjeti na koji se način te informacije koriste. Postoje brojni HRM procesi za koje poduzeća mogu koristiti E-HRM. U Tablici 3. objašnjeni su HRM procesi koji su u većoj mjeri podržani tehnologijom.

U suštini E-HRM može se smatrati temeljem poboljšanja učinkovitosti poslovnih procesa, koje rezultira boljom povezanošću sa strateškim ciljevima poduzeća. E-HRM ujedno doprinosi učinkovitijim praksama samog HRM-a. Usmjeren je prema svim zaposlenicima u poduzeću te njegovom primjenom HRM usluge postaju dostupne putem internetskih tehnologija (Ruël, Bondarouk i Looise, 2004). Johnson i Gueutal (2011) zaključuju da će poduzeća koja implementiraju tehnologiju za provođenje HRM procesa biti produktivnija i profitabilnija od poduzeća koja to ne čine. Također, za očekivati je da će se razvojem tehnologija HRM u poduzećima nastaviti mijenjati. Međutim, prije nego što poduzeća odluče implementirati ove

sustave, trebaju biti svjesna njihovih prednosti i nedostataka koji će se detaljnije razmotriti pri kraju ovog poglavlja.

Tablica 3. Procesi upravljanja ljudskim resursima primjenom tehnologija

E-HRM	
e-regrutacija	Korištenje internetske stranice poduzeća kao alata za zapošljavanje privlačenjem kandidata i primanjem prijava elektronskim putem.
e-selekcija	Korištenje internetske stranice poduzeća za pomoć u postupku selekcije, osobito u situacijama velike udaljenosti između kandidata i sudionika u selekcijskom procesu. Npr. korištenje videopoziva ili videokonferencija putem interneta može dovesti do smanjenja troškova i uštede vremena u selekcijskom procesu.
e-nagrađivanje	Korištenje internetske stranice poduzeća za planiranje naknada zaposlenika.
e-učenje	Korištenje internetske stranice poduzeća za provođenje učenja ili osposobljavanja zaposlenika. Stvaranje, upravljanje i prijenos znanja primjenom tehnologija i aplikacija.
e-vrednovanje učinka	Korištenje internetske stranice poduzeća za provođenje postupka vrednovanja vještina, znanja i učinka zaposlenika.
e-komunikacija	Korištenje internetske stranice poduzeća za komuniciranje putem e-pošte.

Izvor: Sistematizacija autora prema Johnson, R. D., i Gueutal, H. G. (2011). Transforming HR through Technology: The Use of e-HR and HRIS in Organizations. Society for Human Resource Management. Dostupno na: <https://www.shrm.org/>, (7. 10. 2023.)

3.3. Informacijski sustav za upravljanje talentima

U prethodnom potpoglavlju objašnjena je važnost primjene tehnologija u upravljanju talentima. HR stručnjaci žele pristup sve složenijim i kompleksnijim informacijama koje će im pomoći pri planiranju i donošenju odluka. Mobilne aplikacije i softverska rješenja danas se koriste za obavljanje mnogih jednostavnih zadataka pa tako i onih kompleksnijih. Plaćanje računa, naručivanje taksi prijevoza, navigacija, praćenje vremenske prognoze, slušanje radija, razmjena poruka i skeniranje dokumenata, samo su neke od aktivnosti za koje u današnje vrijeme koristimo razne aplikacije. Isto tako, tehnologija može pridonijeti procesu upravljanja talentima. Stoga ne čudi da se za provođenje HRM aktivnosti sve češće koriste softveri, tj. informacijski sustavi ljudskih potencijala (u daljnjem tekstu HRIS, eng. *Human Resource Management Information Systems*). HRIS sustavi koriste se za unos, pohranu, obradu i praćenje podataka o zaposlenicima s ciljem da se prikupljenim podacima iz sustava služe HR stručnjaci i menadžment u procesu analize podataka i donošenja odluka (Pathak, 2019). Međutim, kako navode Ruël i suradnici (2004) treba napomenuti da postoji razlika između E-HRM-a i HRIS-a. Fokus E-HRM-a je na svim zaposlenicima u poduzeću i odnosi se na implementaciju strategije i politike ljudskih resursa koristeći tehnologiju (Ruël i suradnici, 2004). E-HRM između ostalog nastoji zaposleniku pomoći u praćenju vlastitog radnog učinka. Nadalje, HRIS se koristi kako bi se unaprijedili HRM procesi te je primarno usmjeren prema HR stručnjacima koji se ovim sustavom svakodnevno koriste na radnom mjestu (Ruël i suradnici, 2004).

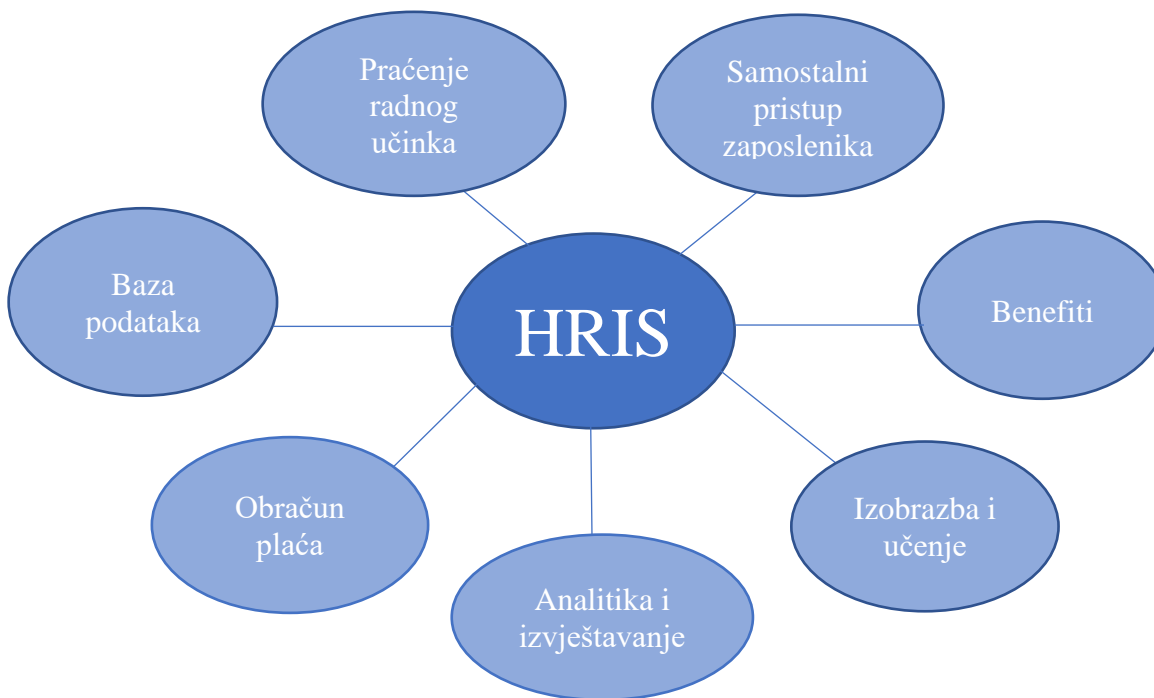
Prema Johnsonu i Gueutalu (2011), HRIS sustav može biti jednostavan i sadržavati osnovnu bazu podataka zaposlenika u poduzećima s nekoliko zaposlenih. Isto tako, spomenuti sustav može biti kompleksniji te biti sličan velikim sustavima za planiranje resursa, poznatijim kao ERP (eng. *Enterprise Resource Planning*). Slika 4. prikazuje module, tj. najčešće oblike primjene HRIS sustava. HRIS se primarno koristi za čuvanje podataka i informacija o zaposlenicima. HRIS omogućuje prikupljanje, pohranjivanje, ažuriranje i analizu podataka te pripremu izvješća koja su menadžmentu potrebna u upravljanju ljudskim resursima. HRIS sustav sastoji se od tri podsustava:

- 1) **Podsustav za planiranje ljudskih resursa i zapošljavanje** koji obuhvaća zahtjeve za radnom snagom i informacije o trenutnoj radnoj snazi
- 2) **Podsustav za upravljanje plaćama i naknadama** koji sadrži povijest plaća zaposlenika i naknada po učinku, praksu obračuna plaća i informacije o obveznom osiguranju

zaposlenika

- 3) **Podsustav obuke** koji bilježi razvoj karijere, vještine i kompetencije zaposlenika te podatke o procjeni učinka (Kaygusuz i sur., 2016).

Slika 4. Moduli u HRIS sustavima

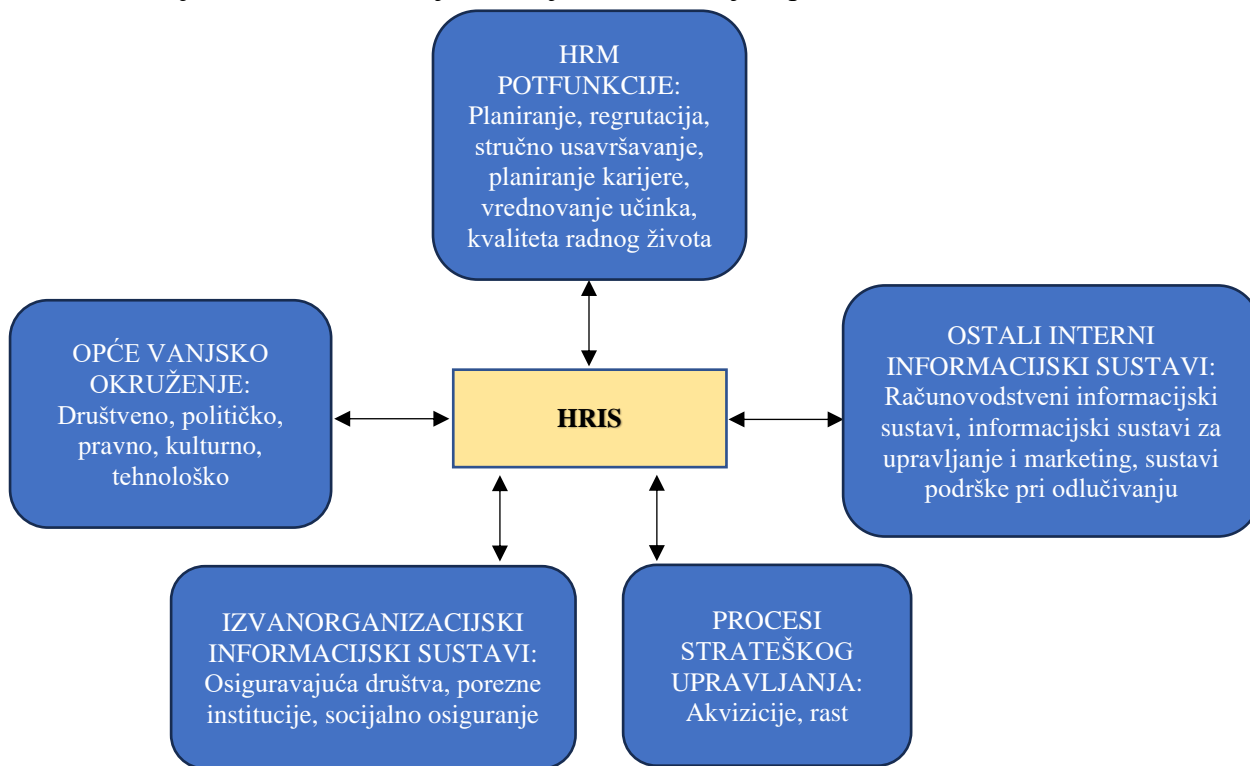


Izvor: Sistematizacija autora prema Kumar, S., i Mishra, K.K. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) – Role and Significance in Today’s Global Business Competitiveness. *Indian Journal of Applied Research*, 4(11), str. 326.

Kada poduzeće želi implementirati HRIS sustav, mora razumjeti što s tim sustavom želi postići, tj. koje su mogućnosti i potrebe organizacije te uzeti u obzir i troškove implementacije spomenutog sustava. Također, od zaposlenika koji će se koristiti HRIS-om, očekuje se učinkovita upotreba i poznavanje tehnologija. Zbog toga je za poduzeća u 21. stoljeću nužno da kontinuirano ulažu i stavljaju fokus na razvoj digitalnih vještina svojih zaposlenika putem raznih treninga i edukacija. Usavršavanjem ovih vještina stvara se inovativna radna snaga. Kroz brojna istraživanja nastojalo se utvrditi kako korištenje HRIS-a utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Ono što se često spominje je da se korištenjem ovih sustava brojni administrativni procesi automatiziraju. Pathak (2019) navodi kako primjena HRIS-a u poslovanju stvara

informacijsku učinkovitost i omogućuje smanjenje troškova jer HR stručnjacima ostaje više vremena za druge aktivnosti kao npr. bolju analizu podataka. Utjecaj primjene HRIS-a očituje se i u njegovoj povezanosti i interakciji s unutarnjim i vanjskim okruženjem poduzeća prikazanim na Slici 5.

Slika 5. Interakcija HRIS-a s unutarnjim i vanjskim okruženjem poduzeća



Izvor: Sistematizacija autora prema Kaygusuz, I., Akgemci, T. i Yilmaz, A. (2016). The impact of HRIS usage on organizational efficiency and employee performance: A research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul cities. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4(4), str. 22.

3.4. Čimbenici koji utječu na uspješnost implementacije E-HRM-a i HRIS-a

Kao što je ranije spomenuto, implementacija novih sustava u poslovanju donosi neke prednosti, ali i izazove. HRIS se tradicionalno koristio kao alat za vođenje evidencija o bitnim HR podacima te su HRIS sustavi unaprijeđeni od manualnih vođenja evidencija do poluautomatiziranih HR procesa (Sengupta, bez datuma). Implementacijom E-HRM-a i HRIS-a, menadžeri žele

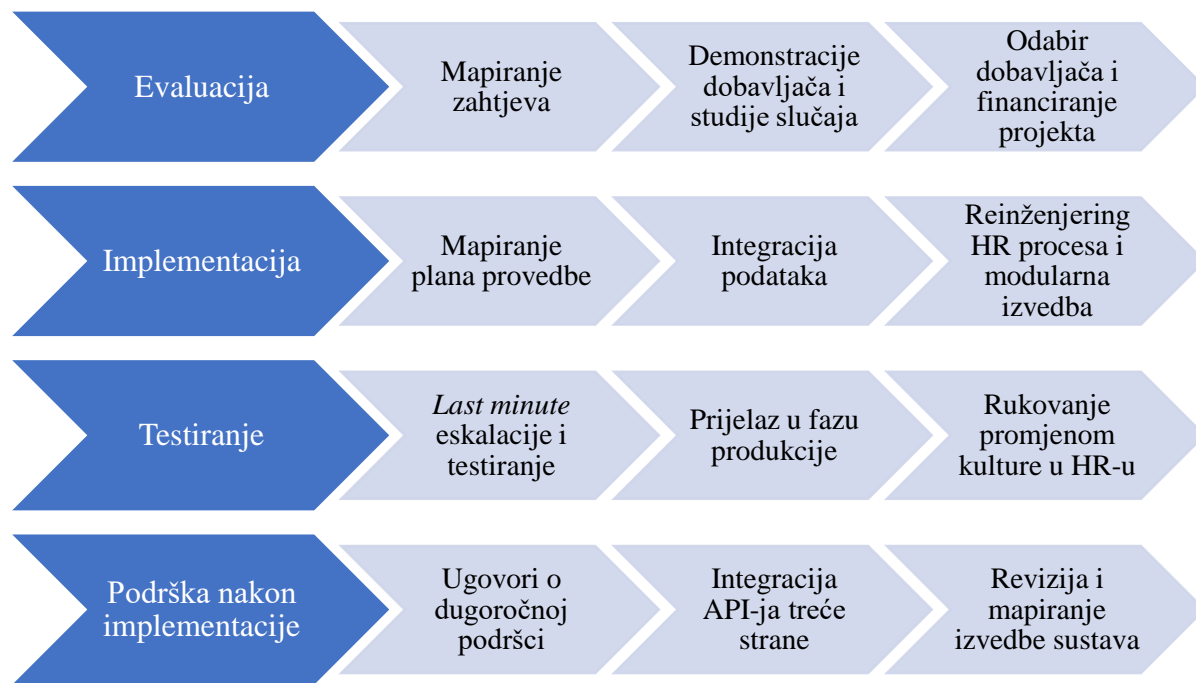
unaprijediti i poboljšati poslovanje. Istovremeno, HR stručnjaci očekuju da će im primjena novih tehnologija pomoći pri dokazivanju strateške važnosti i omogućiti im da postanu strateški poslovni partneri. No, da bi ovaj proces bio uspješan, Sengupta (bez datuma) navodi ključne radnje koje je potrebno napraviti i faktore koje prvo treba ispitati:

- Identificiranje zahtjeva korisnika i mogućnosti sustava
- Opseg cijena i funkcionalnosti konkurentskih proizvoda
- Specifičnosti izvješćivanja
- Analiza zadovoljstva prethodnih kupaca
- Analiza i usklađenost protokola za sigurnost korisnika i sigurnost podataka
- Analiza mogućnosti prilagodbe i integracije konkurentskih proizvoda
- Sveukupan trošak i potrebno vrijeme za cjelokupan proces implementacije
- Definiranje potrebne podrške nakon implementacije.

Za uspješnu i nesmetanu implementaciju tehnologija potrebno je dobro planiranje i priprema. Kao jednu od primarnih aktivnosti prilikom implementacije E-HRM-a ili HRIS-a, poduzeće mora definirati vlastite procese i načela rada te odrediti koji su podaci i izvještaji bitni za poslovanje. Zbog tržišnog natjecanja, pružatelji usluga nude mogućnosti izmjene i prilagođavanja brojnih funkcija unutar svojih sustava. Međutim, Sengupta (bez datuma) objašnjava kako ključan element uspješnosti implementacije dolazi od strane operativnog HRM-a koji mora analizirati i razumjeti ove mogućnosti izmjene. Pretjerane izmjene utječu na cijenu sustava, a mogu biti i kontraproduktivne, stoga je prije jednostavnih ili kompleksnijih izmjena sustava nužno napraviti analizu troškova i koristi (eng. *cost-benefit analysis*) (Sengupta, bez datuma). Također, Kaygusuz i suradnici (2016) ističu kako HRIS mora menadžerima i korisnicima osigurati potrebne i dovoljne informacije u različitim fazama kao što su pohranjivanje, planiranje, kontrola i upravljanje podacima vezano za ljudske resurse. Isto tako, informacije moraju dolaziti iz vjerodostojnih izvora, moraju biti cjelovite i točne, mora postojati mogućnost njihovog ažuriranja te analiziranja i brzog slanja korisnicima. Ukoliko se informacije ne ažuriraju redovito, odluke menadžmenta neće biti ispravne (Kaygusuz, 2016).

Bitan korak u procesu implementacije HRIS-a je razmotriti različite procese rada koji su potrebni te ih mapirati. Sengupta (bez datuma) navodi da životni ciklus implementacije u većini slučajeva može trajati od šest mjeseci do godinu dana. Međutim, ovo može ovisiti o kompleksnosti implementacije, zahtjevima, postojećoj infrastrukturi, dostupnosti dobavljača i slično. Svaka implementacija HRIS-a zahtijeva reinženjering HR procesa. Mapiranjem procesa rada omogućuje se vizualni prikaz procesa i bolji prikaz povezanosti između potrebnih koraka i faza implementacije. Na Slici 6. prikazan je primjer mapiranja procesa rada u životnom ciklusu implementacije HRIS-a. Mapiranje ovog poslovnog procesa uključuje mapiranje procesa potrebnih u fazi evaluacije, implementacije, testiranja i podrške nakon implementacije sustava. Za svaku od spomenutih faza detaljnije se definiraju zahtjevi korisnika, ponude i demonstracije dobavljača, procesi integracije podataka, ugovori o dugoročnoj podršci i izvedbi sustava (Sengupta, bez datuma).

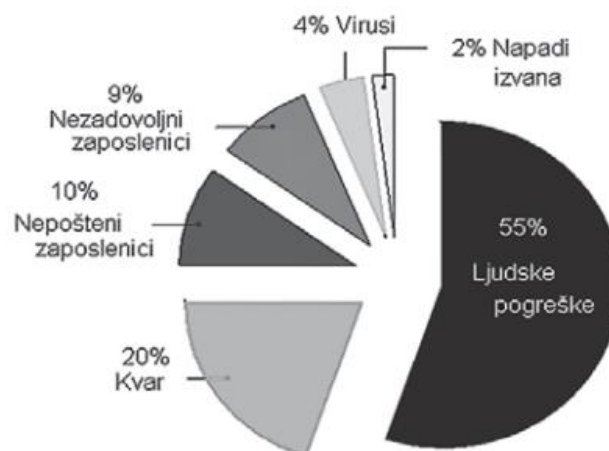
Slika 6. Životni ciklus implementacije HRIS-a – mapiranje procesa rada



Izvor: Sistematizacija autora prema Sengupta, R. (bez datuma). How to Successfully Select and Implement an HRIS - Human Resources Information System. Dostupno na: <https://www.aihr.com/blog/implement-hris-human-resources-information-system/>, (27. 5. 2023.)

Ranije je definirano da je E-HRM usmjeren prema svim zaposlenicima u poduzeću. Pristup, interesi i motivi svakog od korisnika E-HRM-a mogu biti različiti, što može dovesti do nesporazuma ili konflikta među korisnicima. Nije uvijek moguće pretpostaviti da će sustav funkcionirati točno onako kako su to zamislili programeri i timovi koji su radili na njegovoj izgradnji i realizaciji. Možda neke od prednosti koje su programeri osmislili i predvidjeli, u praksi nisu izvedive. Uostalom, zaposlenici možda neće koristiti tehnologiju na način na koji su to programeri softvera izvorno zamislili. Stoga je bitno da prilikom procesa dizajna sustava, postoji jasna i transparentna komunikacija između programera i krajnjih korisnika, kako bi njihova očekivanja bila usklađena. Drugim riječima, na uspješnost implementacije E-HRM-a ili HRIS-a mogu utjecati različiti stavovi korisnika i sudionika procesa, kao i razni tehnološki i poslovni čimbenici koje poduzeća moraju sagledati. Isto tako, različiti stavovi i percepcije među korisnicima ne trebaju uvijek biti neželjeni jer različita razmišljanja potiču kreativnost među ljudima i iz svakog od tih može se nešto naučiti. Dijeljenje povratnih informacija o vlastitom iskustvu interakcije s E-HRM ili HRIS sustavom može biti od koristi za one koji o ovom procesu tek počinju razmišljati. Između ostalog, zaposlenici moraju znati što se od njih očekuje kako ne bi ugrozili sigurnost informacijskih sustava poduzeća. Kako ističu Boban i Babić (2014) „zbog nedovoljne pažnje i educiranosti zaposlenika“ u većini slučajeva „probleme sigurnosti uzrokuju ljudske greške“, što je prikazano i statističkim podacima na Slici 7.

Slika 7. Uzroci problema sigurnosti u poduzećima



Izvor: Boban, M. & Babić, A. (2014). Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 1(1-2), str. 65. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/124904>,

Odabir naprednog sustava ne garantira uspjeh pogotovo ako korisnici nisu svjesni mogućnosti koje HRIS pruža i na koji ga način mogu integrirati u svoj svakodnevni posao. Stoga poduzeća moraju zaposlenicima omogućiti da sudjeluju u potrebnim treninzima kako bi se upoznali sa sustavom. Ovdje su potrebni česti sastanci s krajnjim korisnicima, praćenje i dokumentiranje izmjena i razvoja HR procesa (Sengupta, bez datuma). Kako bi implementirane tehnologije bile dobro iskorištene, poslodavac od svojih zaposlenika očekuje osnovno ili napredno razumijevanje HRIS sustava koji se koristi u organizaciji. To uključuje poznavanje osnovnih mogućnosti i funkcija sustava, sposobnost unosa podataka, ažuriranje informacija o zaposlenicima, generiranje izvješća te korištenje drugih alata i značajki koje pruža HRIS sustav. Isto tako, zaposlenik mora biti odgovoran za ažuriranje podataka u HRIS sustavu jer ako unesene informacije nisu točne i potpune, onda neće biti točni ni izvještaji koje menadžment koristi za donošenje odluka u upravljanju poduzećem. Prema Cunaku (2019) kvalitetno izgrađen HRIS sustav mora biti u skladu s tehnologijom i poslovnom strategijom poduzeća koja podržava HRM aktivnosti i omogućuje ispunjavanje trenutnih i budućih poslovnih zahtjeva. Prilikom velikih tehnoloških ulaganja u HRM-u, neizostavno je prepoznavanje važnosti HRM-a i potpora menadžmenta poduzeća. Također, potrebna je motivirana radna snaga koja će poduzeću pomoći u postizanju svojih ciljeva (Cunaku, 2019).

Još jedan čimbenik koji utječe na uspješnost implementacije spomenutih tehnologija je otpor prema promjenama. Ljudi se mogu osjećati nesigurno ili zabrinuto zbog mogućih posljedica koje promjene donose, jer primjena novih tehnologija zahtjeva mijenjanje već postojećih navika. Posljedično, zbog straha od nepoznatog može doći do protivljenja novim idejama od strane zaposlenika. U tim situacijama upravljanje otporom promjenama postaje ključno. Kao neke od razloga zašto dolazi do otpora promjenama Džubur (2003) navodi:

1. Procjena sadašnjeg stanja

- „Ljudi ne misle da je sadašnji način rada *tako* loš. Oni žele unaprijediti poslovanje, ali uglavnom sitnijim korekcijama, a ne drastičnim promjenama.“

2. Definiranje budućeg stanja

- „Zaposlenici možda žele promjene, ali se ne slažu s odabranim procesima i područjima za promjenu. Njihovi su prioriteti i očekivanja drukčiji.“

3. Implementacija

- „Iako su svi suglasni da je sadašnji način rada veoma nezadovoljavajući, novi način može izgledati nedostižan, a proces promjena izgleda pretežak, zbrkan, zastrašujući. Osim toga, može se dogoditi nedostatak resursa – vremena, ljudi i novca.“

Također, kao odgovor na otpor promjenama, Džubur (2003) predlaže transparentno komuniciranje sa zaposlenicima o stanju poslovanja i objašnjavanje razloga zbog kojih se predlažu promjene. Uvođenje promjena u poslovanju često je jedini način da poduzeće opstane. Ona poduzeća čiji zaposlenici prihvaćaju potrebe za promjenom i koja proces promjene uspješno provedu „imaju prednost nad svojim konkurentima“ (Džubur, 2003).

3.5. Izazovi i prilike upravljanja talentima u vrijeme digitalne transformacije

Pojava novih trendova u okolini može predstavljati izazov, ali istovremeno i razne prilike za poduzeće. Promjene treba na vrijeme prepoznati i reagirati na njih. Ubrzani razvoj tehnologije utječe na način poslovanja i zahtjeva prilagodbu strategije poduzeća i pristupa menadžmenta. Ranije su objašnjeni neki od razloga zbog kojih poduzeća sve češće koriste tehnologiju u upravljanju talentima. Prihvatanje promjena koje donosi digitalna transformacija preduvjet je za uspješno upravljanje talentima. Način upravljanja talentima značajno se promijenio otkada se neki HRM procesi provode putem interneta i tehnologije. Međutim, svaka promjena kao i implementacija novih tehnologija sa sobom nosi određene izazove.

Proces regrutacije i selekcije kandidata u današnje vrijeme sve češće se provodi korištenjem tehnologija. Johnson i Gueutal (2011) ističu kako zbog zapošljavanja putem internetskih platformi (e-zapošljavanja), poduzeća mogu zaprimiti veliki broj prijava kandidata. Iako se ovo na početku može ne činiti kao problem, u praksi rezultira zaprimanjem velikog broja nerelevantnih prijava. Farmaceutsko poduzeće Sutter Health nakon implementacije **e-zapošljavanja** i internetske objave oglasa za posao, zaprimilo je 300.000 prijava kandidata što je zahtijevalo veliku količinu vremena za obradu svih prijava kandidata (Johnson i Gueutal, 2011). Iako se e-zapošljavanjem, zbog dostupnosti i jednostavnosti podnošenja prijave, može postići veći doseg kandidata, ukupna kvaliteta prijava može biti manja nego li je to slučaj kod tradicionalnih metoda zapošljavanja

(Johnson i Gueutal, 2011). Kao mogućnost koju poduzeća u ovim situacijama mogu razmotriti, Johnson i Geutal (2011) navode uvođenje složenijeg postupka prijave jer smatraju da tada postoji veća vjerojatnost da će prijave predati kandidati koji su zainteresirani i visoko kvalificirani za otvoreno radno mjesto. Nadalje, izazov kod e-zapošljavanja može biti i odnos između poslodavca i kandidata. Prijava na oglas putem interneta i komunikacija sa sustavom koji šalje automatski generirane poruke za kandidata može biti ograničavajući i bezličan proces. Kandidati žele izgraditi odnos s poslodavcem i ostvariti kontakt sa zaposlenicima iz poduzeća njihovog interesa. Stoga u ovom slučaju, tehnologija može biti prepreka komunikaciji i izgradnji odnosa između poslodavca i kandidata te uzrokovati da je kandidat nezadovoljan procesom zapošljavanja. Poslodavci se ne smiju oslanjati isključivo na tehnologiju, ako kandidatima žele pružiti stvaran uvid u poslovnu kulturu i stvoriti pozitivnu sliku o poduzeću (Johnson i Gueutal, 2011).

Britanski list The Guardian objavio je članak *The resume is dead: your next click might determine your next job* u kojemu Tim Dunlop (2017) objašnjava načine na koji se proces traženja poslova i proces zapošljavanja promijenio. Dunlop (2017) ističe kako su tradicionalni oblici pisanja životopisa sve manje zastupljeni jer se poduzeća koriste novim načinima prikupljanja podataka koji im ujedno pomažu u procesu pronalaženja zaposlenika. U ovom pristupu procesu zapošljavanja, informacije o kandidatima na tržištu prikupljaju se putem podataka koji su dostupni na internetu. Drugim riječima, ističe se kako u današnje vrijeme svaka e-komunikacija, telefonski pozivi i „klik mišem“ ostavljaju digitalne signale i podatke koji se mogu prikupiti i koristiti u svrhu razumijevanja navika, preferencija i načina komuniciranja kod ljudi (Dunlop, 2017). Tako naprimjer danas mnogi ljudi i poduzeća u poslovnom svijetu imaju svoje vlastite profile na LinkedIn platformi. LinkedIn je namijenjen za komunikaciju između ljudi u poslovne svrhe, razmjenu radnih iskustava i znanja, oglašavanje vlastitih vještina i područja interesa. Važnost i utjecaj LinkedIna u poslovanju potvrđuje i činjenica da je ovu popularnu poslovnu mrežu 2016. godine Microsoft kupio za 26 milijardi dolara (Dunlop, 2017). Kako bi poduzeća imala pristup LinkedInovoj bazi podataka, Talent Solutions, koja im pomaže pri pronalaženju kandidata, plaćaju razne pretplate preko kojih LinkedIn generira oko 3 milijarde dolara prihoda godišnje (Dunlop, 2017).

Također, kao jedan od izazova u procesu e-zapošljavanja navodi se upravljanje diskriminacijom i osiguravanje ravnopravnosti pri zapošljavanju, tj. pružanje jednakih prilika svim kandidatima na

tržištu (Johnson i Gueutal, 2011). Kandidati nižeg socio-ekonomskog statusa vrlo vjerojatno imaju ograničene mogućnosti pristupa internetu i tehnologijama. Stoga postoji rizik da njihove prijave neće biti jednako zastupljene u usporedbi s kandidatima srednjeg i višeg socio-ekonomskog statusa (Johnson i Gueutal, 2011). Isto tako, spomenuti izazovi mogu utjecati na pouzdanost izvještavanja o podacima na tržištu rada. Kako bi se analizirala mogućnost postojanja rizika u ovim područjima, poduzeća trebaju obratiti pozornost na raznolikost kandidata koji se prijavljuju na oglase za posao i usporediti podatke prije i poslije implementacije e-zapošljavanja (Johnson i Gueutal, 2011).

Ranije je opisano na koji način proces **e-selekcije** poduzeću pomaže pri identificiranju najboljih kandidata za posao, tj. onih čije su znanje, vještine i sposobnosti u skladu sa zahtjevima poduzeća i radnog mjesta. Ovisno o industriji i vrsti posla, proces selekcije često podrazumijeva i testiranje kandidata pisanim putem ili korištenjem internetskih testova. Iako neka istraživanja ukazuju na to da rezultati testiranja ne variraju ovisno o tome kojom se metodom kandidat koristi da bi položio isti test, poduzeća trebaju imati na umu da bi kod kandidata s ograničenim iskustvom rada s računalom rezultati na takvim testovima mogli biti lošiji (Johnson i Gueutal, 2011). Zato poduzeća moraju ustanoviti jesu li rezultati testiranja realan odraz vještina i sposobnosti kandidata za posao na koji se prijavljuje, ili su ipak povezani s razinom informatičke pismenosti kandidata ili loše dizajniranim testom. Ukoliko od strane kandidata postoje opravdani razlozi za prilagodbu metode testiranja, poduzeće to treba uvažiti i omogućiti alternativne metode testiranja kandidata (Johnson i Gueutal, 2011). I za sam postupak intervjua koriste se različiti pristupi pa tako oni mogu biti provedeni uživo (*licem u lice*), telefonski, putem videopoziva ili videokonferencija. Međutim, neka su istraživanja ukazala na razlike u vrednovanju kandidata koji intervjui pristupaju putem videopoziva u usporedbi s onima koji imaju intervju telefonskim putem. Razlog tome je što se prilikom videointervjua, greške kandidata opravdavaju i pripisuju tome što je ovo relativno novija metoda intervjuiranja što kod kandidata može predstavljati određeni izazov ili nelagodu (Johnson i Gueutal, 2011). S druge strane, Johnson i Gueutal (2011) navode da su kod telefonskih intervjua sudionici procesa manje skloni tome da greške kandidata pripisuju metodi intervjuiranja.

Treba napomenuti kako je u vremenu digitalne transformacije sigurnost podataka sve važnija tema u poslovanju. Kao primjer Johnson i Gueutal (2011) navode kopiranje i prosljeđivanje sadržaja online testova. Samim time, ukoliko su testovi unaprijed dostupni i poznati kandidatima, istovremeno su i manje učinkoviti u procesu selekcije kandidata. Isto tako, u nekontroliranim

uvjetima kandidati imaju pristup pametnim telefonima, kalkulatorima i internetu, što za testove sposobnosti i znanja može predstavljati problem prilikom vrednovanja rezultata (Johnson i Gueutal, 2011). Istovremeno, kandidati mogu biti nesigurni oko načina na koji se njihovi podaci pohranjuju, štite i koriste, što može utjecati na pouzdanost njihovih odgovora. Kako bi osigurali sigurnost i privatnost odgovora kandidata, poduzeća moraju jasno dati do znanja da će se informacije koristiti samo interno i, u situacijama kada je to moguće, dopustiti mogućnost ne odgovaranja na nekritička pitanja (Johnson i Gueutal, 2011).

Kako bi zaposlenicima pružila veću autonomiju i fleksibilnost te smanjila troškove učenja i razvoja, poduzeća implementiraju sustave **e-učenja**. Međutim, jedan od izazova kod ovog pristupa može biti ukoliko ne postoji način vrednovanja stečenog znanja. Johnson i Gueutal (2011) objašnjavaju da tada zaposlenici mogu pristupiti treninzima, ali bez pravog fokusa na proces učenja. Zbog osjećaja izoliranosti i nepovezanosti s materijalima za učenje, procjenjuje se da u čak 70% slučajeva zaposlenici ne završavaju planirane i započete treninge (Johnson i Gueutal, 2011). Istovremeno, pojavljuje se i problem nedostatka interakcije s drugim kolegama koji prisustvuju treninzima. Kako ističu Johnson i Gueutal (2011) jedna od prednosti održavanja treninga u učionici je „mogućnost razgovora s vršnjacima, umrežavanja i međusobnog pomaganja u procesu učenja.“ Istraživanja pokazuju kako komunikacija s kolegama prilikom učenja stvara osjećaj povezanosti jer ovi neformalni razgovori i interakcije istovremeno pomažu zaposlenicima u stjecanju novih poznanstava i jačanju kulture poduzeća. Također, treba voditi računa i o iskustvu polaznika u korištenju tehnologije te o činjenici da je kod e-učenja zaposlenik sam odgovoran za vlastiti proces učenja, što može biti problem, ukoliko zaposlenik nema potrebnu disciplinu za prisustvovanje *online* treninzima i proučavanje *online* materijala (Johnson i Gueutal, 2011). Postoje i treninzi koji od polaznika zahtijevaju tumačenje izraza lica, govora tijela i drugih vizualnih znakova, što je slučaj kod treninga mekih vještina, tj. *soft skills* treninga. Naime, kod ovakvih vrsta treninga Johnson i Gueutal (2011) ističu kako nedostatak vizualnih znakova u internetskom okruženju smanjuje učinkovitost treninga.

E-upravljanje učinkom koristi tehnologiju i donosi prednosti kao što su: poboljšanje pristupa podacima o učinku, pružanje korisnih podataka koji ocjenjivanje učinka mogu učiniti objektivnijim, smanjenje pristranosti u ocjenjivanju i povezivanje informacija o učinku s drugim podacima o ljudskim resursima (Johnson i Gueutal, 2011). Komunikacija elektroničkim putem

također smanjuje vjerojatnost iskrivljavanja negativnih informacija jer su zaposlenici skloniji biti točniji i precizniji u pružanju povratnih informacija. Međutim, postoje i nedostaci korištenja e-upravljanja učinkom. Kao prvo, Johnson i Gueutal (2011) navode kako postoji rizik da zaposlenici preuveličaju svoj učinak u situacijama kada ga procjenjuju preko računala, umjesto osobno sa svojim menadžerima. Također, zaposlenici će se prirodno usredotočiti na ponašanja koja su nagrađena, što može dovesti do zanemarivanja drugih važnih poslova koji se ne ocjenjuju putem sustava. Na primjer, ako se nadzire brzina izvršavanja zadataka, zaposlenici će vjerojatno manje vremena posvetiti kvaliteti usluge korisnicima (Johnson i Gueutal, 2011). Prikupljanjem većeg broja podataka, smatra se da će se povećati i objektivnost procesa e-upravljanja učinkom. Međutim, postoji rizik da se zanemare druge informacije ili podaci koji nisu mjerljivi, tj. koje sustav ne prikuplja, ali se smatraju bitnim za procjenu učinka zaposlenika. Također, menadžeri se u svojim procjenama mogu fokusirati na sažete podatke, stoga je važno voditi računa o tome da izvješća generirana putem tehnologija ne zamijene u potpunosti menadžersku prosudbu i osobnu interakciju između zaposlenika i menadžera (Johnson i Gueutal, 2011).

Mnoga poduzeća danas koriste tehnologiju za automatizaciju procesa obračuna plaća. **E-sustavi nagrađivanja** zaposlenika koriste internetsku tehnologiju kako bi pomogli menadžerima u dizajniranju, implementaciji i upravljanju kompenzacijskim politikama (Johnson i Gueutal, 2011). Na ovaj način, sustavi za nagrađivanje mogu se integrirati s ostalim HR procesima, kao npr. s procesom upravljanja učinkom ili procesom e-učenja te istovremeno povezati sustavi nagrađivanja s poslovnim ciljevima poduzeća (Johnson i Gueutal, 2011). Primjenom e-sustava za nagrađivanje, poduzeća imaju bolji pristup informacijama o plaćama, mogu lakše pratiti povijesne podatke o plaćama zaposlenika, predložiti promjene i donositi odluke o dodatnim naknadama i nagradama za zaposlenike. Johnson i Gueutal (2011) navode kako je primjenom sustava e-naknada Dell uspio smanjiti vrijeme potrebno za proces planiranja plaća za gotovo 65 posto, tj. s osam tjedana na tri tjedna. Također, spominju primjer još jednog poduzeća koje je smanjilo trajanje postupka istraživanja plaća sa šest mjeseci na šest tjedana te primjer poduzeća za financijske usluge koje je ostvarilo uštedu od preko 10 milijuna dolara implementiranjem e-sustava nagrađivanja.

Međutim, treba napomenuti kako poduzeće mora uzeti u obzir i mogućnosti, tj. prilagodljivost sustava kojeg planira implementirati. Drugim riječima, treba utvrditi je li sustav u skladu s internom strategijom nagrađivanja te je li sustav dovoljno fleksibilan ukoliko se pristup ovom HR

procesu bude mijenjao u budućnosti. Kao i kod svakog sustava, njegova učinkovitost ovisi o kvaliteti podataka koje sadrži. S obzirom na to da su ankete o podacima plaća na tržištu često zastarjele (od jedne do dvije godine), poduzeća nemaju pristup najnovijim, tj. trenutnim informacijama (Johnson i Gueutal, 2011). Dok tehnologija može biti dodatan alat prilikom donošenja odluka, menadžeri u svojim odlukama moraju uzeti u obzir i čimbenike koji nisu obuhvaćeni sustavom e-nagrađivanja. Tako naprimjer, Johnson i Gueutal (2011) navode primjer u kojem, ako je menadžer svjestan da zaposlenik razmišlja o odlasku iz poduzeća, može koristiti svoje diskrecijsko pravo da mu dodijeli povišicu iznad one koju preporučuje sustav. Oslanjanje isključivo na tehnologiju „znači odricanje od menadžerske uloge i dugoročno može biti neučinkovito za poduzeće“ (Johnson i Gueutal, 2011).

Državni zavod za statistiku u SAD-u 2010. godine objavio je istraživanje koje pokazuje da troškovi benefita zaposlenika u prosjeku iznose 43,6 posto plaća, iz čega se može zaključiti da su benefiti rastuća komponenta sveukupnog sustava nagrađivanja svakog zaposlenika (Johnson i Gueutal, 2011). Implementacijom sustava **e-benefita** zaposlenici putem tehnologija mogu izabrati i upravljati svojim benefitima. Na taj način zaposlenici imaju lakši pristup informacijama o zdravstvenim i mirovinskim benefitima, EAP programima (eng. *Employee Assistance Program*), mogućnostima edukacija, rasporedu godišnjih odmora i slično (Johnson i Gueutal, 2011). Međutim, kao i u prethodnim primjerima, tako i kod implementacije e-benefita sustav zaposlenicima treba pružiti točne i ažurne informacije. U slučaju netočnosti podataka, zaposlenici će tražiti pomoć kolega iz HR-a, čime cilj smanjenja vremena i troškova povezanih s administracijom procesa e-benefita neće biti postignut (Johnson i Gueutal, 2011). Treba napomenuti kako postoje i određene iznimke u pravilima i politikama poduzeća kod provođenja HR procesa, stoga se ne može očekivati potpuna učinkovitost tehnologija u iznimnim situacijama jer sustavi ne mogu zamijeniti ljudsku empatiju, a samim time i u potpunosti nadomjestiti stručnjake za ljudske resurse (Johnson i Gueutal, 2011).

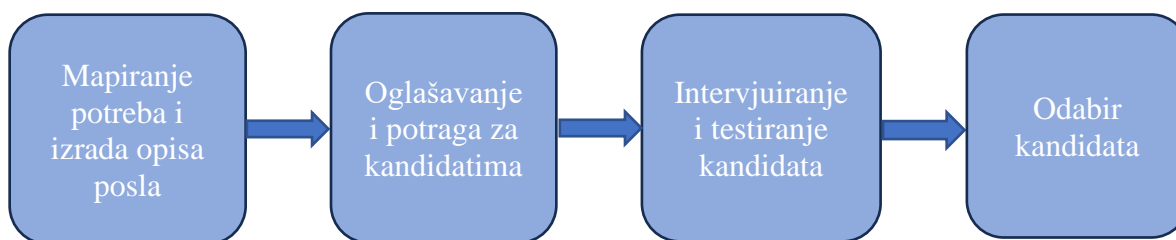
4. ULOGA TEHNOLOGIJA NA PRIMJERU PROCESA REGRUTACIJE I SELEKCIJE KANDIDATA

Promjene i izazovi u globalnoj ekonomiji, odrazili su se na poslovanje mnogih organizacija, kao i na zahtjeve potrošača. Mnoge su industrije kroz vrijeme ostvarile značajan napredak, a jedan od najistaknutijih je napredak u tehnologiji, na koju se u današnje vrijeme gotovo svaka industrija oslanja. U ovom se poglavlju istražuje primjena informacijskih tehnologija u HRM-u, točnije u funkciji regrutacije i selekcije. Nadalje, objašnjavaju se sustavi kojima se poslodavci koriste za pronalazak radne snage te neke prednosti i nedostaci istih. Također, razmatraju se promjene na tržištu rada, točnije način i izvori kroz koje u današnje vrijeme kandidati sve češće traže posao.

4.1. Opis procesa regrutacije i selekcije

Kao što je već ranije navedeno, za funkcioniranje svake organizacije, neophodni su ljudi, tj. zaposlenici. Međutim, proces pronalaska kvalificirane radne snage izrazito je kompleksan. U svakom poslu bitno je adekvatno planirati. Stoga, prvi dio procesa regrutacije i selekcije jest identificirati koji cilj organizacija želi postići, na kakav način i u kojem vremenskom razdoblju. Za postizanje definiranih ciljeva, potrebni su ljudski resursi koji će ih provesti. Kada viši menadžment kompanije definira broj ljudi koji je potreban za izvršenje planiranih ciljeva i vještine koje traži kod budućih zaposlenika, obično pristupa kolegama iz ljudskih resursa koji u sljedećem koraku „pristupaju tržištu“ u potrazi za potencijalnim kandidatima. Na Slici 8. prikazan je proces regrutacije i selekcije zaposlenika od početne faze u kojoj se izrađuje opis radnog mjesta pa sve do faze odabira kandidata.

Slika 8. Proces regrutacije i selekcije zaposlenika od početne faze do završne faze odabira kandidata



Izvor: Sistematizacija autora

Na početku, regruteri zajedno s menadžerima pobliže definiraju zahtjeve i opis radnog mjesta, kako će izgledati selekcijski proces i načine, tj. platforme putem kojih će tražiti kandidate. Također, u ovom koraku voditelj procesa zapošljavanja utvrdit će točan naziv pozicije, lokaciju, potrebne kvalifikacije, raspon plaće (koji je u skladu s već definiranim budžetom kompanije) i benefite koje to radno mjesto donosi budućem zaposleniku. Ovaj je korak jako bitan, kako bi voditelj procesa zapošljavanja znao kakvog kandidata traži i kako bi kandidatu što bolje mogao objasniti očekivanja određenog radnog mjesta. Također, većinu spomenutih i prikupljenih informacija nužno je spomenuti u oglasu za zapošljavanje. Međutim, informaciju o rasponu plaće, neke tvrtke nisu voljne niti obavezne podijeliti u samom oglasu za posao. Bitno je napomenuti kako na tržištu rada postoje aktivni i pasivni kandidati, te da ih je moguće pronaći unutar i izvan samog poduzeća. Također, moguće je potaknuti zaposlenike da preporuče kandidata za kojeg smatraju da bi bio kvalificiran za traženo radno mjesto. Obično su to neki od poznanika ili bivših kolega, te se u ovim situacijama, u većini slučajeva, za preporuke nude novčane nagrade ukoliko je kandidat kojeg je zaposlenik preporučio, dobio radno mjesto i uspješno prošao probni rok.

Nakon oglašavanja, regruter na temelju prikupljenih životopisa, a nekad i preporuka, identificira koji kandidati ulaze u uži krug selekcije. Naravno, pošto je iz samog životopisa teško prikupiti sve potrebne informacije, voditelj procesa zapošljavanja s odabranim kandidatima dogovara inicijalni razgovor ili intervju. Poslije razgovora, ukoliko je kandidat zadovoljio uvjete i kriterije radnog mjesta, idući razgovor s kandidatom obavlja menadžer s kojim bi ta osoba radila. U nekim situacijama traže se i dodatni intervjui s ostalim kolegama u organizaciji koji sudjeluju u procesu selekcije i donošenja konačne odluke o zapošljavanju. Kada se pronađe kvalificirani kandidat, dogovaraju se uvjeti ugovora s detaljima kao što je plaća, početak rada i sl. Ovisno o strukturi HR-a i raspodjeli odgovornosti, sljedeće korake oko sastavljanja *Pisma ponude* i *Ugovora o radu*, u nekim slučajevima obavlja regruter, a nekada taj dio preuzima netko od ostalih zaposlenika HR-a zaduženih za HR administraciju.

4.2. Primjena sustava za praćenje kandidata u procesu regrutacije i selekcije

Koraci spomenuti u prethodnom ulomku, zahtijevaju određeno vrijeme i komunikaciju između istih i različitih funkcija unutar poduzeća te između kandidata i poslodavca. Razvojem brojnih tehnoloških rješenja, danas na tržištu postoji sustav koji pomaže pri procesu regrutacije i selekcije

zaposlenika. Taj se sustav naziva sustav za praćenje kandidata (u daljnjem tekstu „ATS“, eng. *Applicant Tracking System*). Primarni cilj kojem članovi uprave teže kada se odluče na implementaciju softverskih rješenja u svojim poduzećima jest dugoročna efikasnost kojom će se ubrzati i pojednostavniti neki procesi unutar poduzeća (Pathak, 2019). Međutim, za neke zaposlenike, softverska rješenja nekada predstavljaju prijetnju jer smatraju da će oni zamijeniti njihove uloge i radna mjesta. Prije su ljudi često pronalazili poslove odmah nakon završetka školovanja te bi na tim istim radnim mjestima ostajali do mirovine. Međutim, u današnje vrijeme ljudi su skloniji mijenjati poslove, stoga se i tržište rada promijenilo, a samim time i načini na koje ljudi traže novi posao. Ljudi su poslove najčešće pronalazili putem oglasa u novinama ili direktno na burzi rada. Danas su mogućnosti za poslodavce i kandidate puno veće, stoga postoje razni portali za oglašavanje, društvene i poslovne mreže (kao npr. LinkedIn), agencije za zapošljavanje i sajmovi na kojima poslodavci predstavljaju svoja poduzeća i otvorena radna mjesta, a oni koji su u potrazi za poslom na te sajmove dolaze s ciljem da se upoznaju s ponudama na tržištu i pronađu poziciju i poduzeće koje bi im odgovaralo.

S obzirom na globalizaciju i činjenicu da na tržištu ima sve više kandidata koji su u potrazi za radnim mjestom, tradicionalni način prikupljanja prijava u kojem kandidati svoje podatke i životopise šalju ili dostavljaju poslodavcu u fizičkoj formi, više nije održiv. Digitalizacija procesa regrutacije nezamisliva je bez upotrebe ATS sustava – internetske aplikacije koja omogućuje elektroničko rukovanje organizacijskim potrebama zapošljavanja (Pathak, 2019). Korištenje ove platforme započinje prijavom poslodavca na internetskoj stranici s korisničkim imenom i lozinkom. ATS je osmišljen kako bi pojednostavio proces selekcije za poslodavce i za kandidate. Neke od osnovnih funkcija koje ovaj sustav nudi su:

- Objava oglasa za posao na internetskim stranicama
- *Online* prijava kandidata i čuvanje podataka o kandidatima na jednom mjestu
- Pohranjivanje u bazu podataka koja omogućuje pretraživanje, pregled i filtriranje prijava
- Sužavanje izbora kandidata
- Dogovaranje intervjua
- Ostale aktivnosti zapošljavanja (Pathak, 2019).

Korištenjem ATS-a poslodavac ima bolju mogućnost upravljanja životopisima i informacijama o kandidatima. Podaci se mogu prikupiti direktno putem internih sustava ili upitnika unutar samog

ATS-a koji se nalaze na internetskoj stranici poduzeća ili se izvlače preko podataka koje kandidati podijele na portalima za zapošljavanje (Pathak, 2019). Većina tih portala (kao npr. Monster, Hotjobs, Career Builder) integrirana je s ATS sustavima kako bi se omogućila analiza i jednostavnost migracije podataka s jednog sustava na drugi (Pathak, 2019). Nadalje, Pathak (2019) navodi kako moderniji ATS sustavi imaju mogućnost korištenja alata umjetne inteligencije (AI) koji poduzećima omogućuju ocjenjivanje i sortiranje životopisa na temelju zahtjeva i opisa radnog mjesta. Također, na temelju ranije kreiranih baza podataka u ATS-u, moguće je pretražiti već postojeće kandidate koji su se prijavili za neki od prijašnjih poslova unutar poduzeća, (Pathak, 2019). Zapošljavanje uz pomoć korištenja *online* platformi omogućuje veću učinkovitost jer poslodavac može brže prikupiti potrebne podatke od kandidata te istovremeno kandidatima pružiti detaljne i ažurne informacije o radnom mjestu, statusu prijave i sl. (Pathak, 2019).

Nidhi Pathak (2019) u članku *Information Technology and Its Role in Human Resource Management: A Study on the Use of Applicant Tracking System* opisuje studiju u kojoj je *start-up* poduzeće implementiralo ATS sustav Zoho za pomoć pri zapošljavanju. Spomenuto poduzeće nije imalo dobar sustav za evidentiranje i praćenje kandidata, već su se podaci o prijavama evidentirali i ručno unosili u Excel tablicu, što je zahtijevalo previše uloženog vremena u sam proces. Implementacijom Zoho sustava za praćenje kandidata, spomenuto poduzeće uočilo je neke od prednosti kao što su:

- Smanjenje troškova zapošljavanja
- Smanjenje papirologije i vremena potrebnog za administraciju zapošljavanja
- Pojednostavljen cjelokupan proces zapošljavanja i korištenje najbolje prakse
- Učinkovito upravljanje putnim troškovima za potrebe zapošljavanja
- Učinkovito upravljanje provjerom podobnosti kandidata
- Povećanje zadržavanja i produktivnosti zaposlenika (putem povećanja kvalitete zapošljavanja)
- Bolja interna i eksterna komunikacija te mobilnost zaposlenika unutar organizacije
- Automatizacija procesa odobravanja zahtjeva za zapošljavanjem

- Lakše planiranje radne snage i budžetiranje
- Stvaranje kvalitetne baze podataka za buduća radna mjesta
- Sprječavanje dupliciranih prijava kandidata
- Bolje promicanje brenda poslodavca i marketinga putem oglasa za posao na više platformi
- Lakše donošenje odluka o zapošljavanju korištenjem dostupnih informacija, osobito kada su u pitanju stručna radna mjesta
- Identificiranje najefikasnijih strategija zapošljavanja putem dostupnih povijesnih podataka (Pathak, 2019).

4.3. Prednosti i izazovi ATS sustava za poslodavca

Zbog nedostatka radne snage sve veći izazov za regrutere predstavlja pronalazak i privlačenje kandidata. Stoga je bitno da regruteri imaju potrebne alate i resurse kako bi ispunili potrebe za zapošljavanjem. Mnoge je poslovne procese nezamislivo provesti bez korištenja interneta i *online* platformi. Isto tako, proces regrutacije i selekcije zaposlenika danas se često provodi putem interneta. Stoga poslodavci objavljuju oglase na internetu, pretražuju životopise u bazama podataka koje se nalaze na ATS platformama, provode *online* testiranja i imaju virtualne intervjue s kandidatima. Samim time omogućava se brža i jednostavnija razmjena informacija te ušteda vremena (Pathak, 2019). Nadalje, korištenje spomenutog sustava poslodavcu daje mogućnost pohranjivanja i analiziranja informacija o kandidatima koji se prijavljuju na oglase (Pathak, 2019).

Nidhi (2019) navodi da su se korištenjem ATS sustava poslodavcima uklonile potencijalne prepreke u dostizanju većeg broja kandidata. Međutim, ovo može biti i razlog velikog broja prijava za radno mjesto gdje se poslodavac nađe zatrpan brojnim životopisima kandidata. U ovim slučajevima, voditelj selekcijskog procesa može se voditi algoritmima u ATS sustavu koji na osnovu ključnih riječi u životopisu analiziraju u kojem postotku je kandidat prikladan za određenu poziciju. Međutim, nekada kandidati namjerno koriste ključne riječi iz oglasa u svojim životopisima kako bi „prevarili sustav“ i privukli pažnju regrutera (Pathak, 2019). Kada se voditelj selekcijskog procesa oslanja isključivo na ovaj algoritam u sustavu, izgubi dragocjeno vrijeme na

razgovor s kandidatima koji ne ispunjavaju uvjete otvorenog radnog mjesta. Nadalje, kandidat može na papiru zadovoljiti sve kriterije koji se traže, ali možda kulturološki ili karakterno određeni poslodavac nije najbolji izbor za tog kandidata. Kandidatove karakterne osobine nekada je teško analizirati putem videointervjua, stoga je i ovo jedan od izazova s kojima se poslodavci susreću u digitalnom okruženju. Postoje i situacije kada voditelji selekcijskog procesa znaju zaboraviti ukloniti oglase za radna mjesta koja su popunjena, pa postanu zatrpani životopisima za poslove koji više nisu otvoreni sve dok se taj oglas ne ukloni (Pathak, 2019). Bitno je napomenuti da je za poslodavca važno da je korisnik ovog sustava upoznat s ATS tehnologijom te prednostima i izazovima koje nosi, kako bi tim sustavom kvalitetno upravljao i kako bi se maksimalno iskoristile njegove prednosti, a izbjegli potencijalni nedostaci.

4.4. ATS sustav iz perspektive kandidata

O zadovoljstvu i iskustvu prilikom procesa traženja radnog mjesta, mnogi kandidati nažalost imaju negativne stavove zbog nedostupnosti poslodavca, tj. nedostatka direktne komunikacije. Jedan od najčešćih komentara kandidata vezano za traženje posla putem interneta jest da im tijekom samog procesa nedostaje direktna interakcija s poduzećima (Pathak, 2019). Kandidati žele imati mogućnost razgovarati putem telefona ili licem u lice ako žele saznati više o kulturi poduzeća ili poslu za koji se žele prijaviti (Pathak, 2019). Također, kao dodatan nedostatak kod *online* zapošljavanja kandidati navode činjenicu da oglasi za posao stoje objavljeni na internetskim stranicama poduzeća i na portalima za oglašavanje, iako više nisu relevantni te kandidati tek tjednima (u nekim slučajevima i mjesecima) kasnije saznaju da je radno mjesto već popunjeno (Pathak, 2019). Spomenute situacije mogu biti demotivirajuće za pojedince koji se nadaju dobiti intervju i priliku za razgovor s potencijalnim poslodavcem.

Također, spominje se i neispravnost internetskih stranica za prijavu zbog koje kandidati imaju problema prilikom pokušaja podnošenja dokumenata potrebnih za prijavu (Pathak, 2019). Isto tako, ako internetske stranice poduzeća nisu pregledne, proces prijave je kompleksan ili zahtjeva ispunjavanje predugačkih upitnika. U tim slučajevima kandidati će odustati od prijave. Johnson i Gueutal (2011) objašnjavaju da kandidati traže učinkovitost i jednostavnost u navigaciji internetskih stranica i obrazaca za prijavu. Njihova iskustva utječu na percepciju koju će imati o poduzeću. Očekivanja kandidata oblikovana su prethodnim iskustvom korištenja internetskih

stranica, stoga kandidati očekuju kompleksne i interaktivne platforme kojima će moći jednostavno navigirati (Johnson i Gueutal, 2011).

Direktna komunikacija sa svakim kandidatom predstavlja veliki izazov za poslodavce. Zbog velikog broja kandidata na tržištu, voditelji procesa zapošljavanja nisu u mogućnosti komunicirati sa svakim kandidatom individualno. Stoga mnoge prijave često ostaju neodgovorene i kandidati nikada ne dobiju povratnu informaciju o svojoj prijavi. Isto tako, mnogi se regruteri odluče za komunikaciju putem automatskih poruka unutar ATS sustava. U nekim slučajevima ove se poruke šalju s generalne e-mail adrese. Zbog toga kandidati nemaju direktan kontakt osobe kojoj se mogu javiti ukoliko imaju dodatnih pitanja ili žele dodatne informacije te se osjećaju da njihova prijava nije dovoljno razmotrena ili da je sustav robotski, tj. na temelju algoritama „prosudio“ kako njihova prijava nije relevantna.

4.5. Prijedlozi za unaprjeđenje ATS sustava

Korištenjem ATS sustava nastoji se ubrzati proces regrutacije i selekcije. Također, nastoji se prilagoditi novim tehnologijama na tržištu te u nekim slučajevima i sve većem broju kandidata koji se prijavljuju za neka radna mjesta. Međutim, kako bi menadžment poduzeća podržao ulaganje u ATS sustav, treba kreirati poslovni plan koji će opravdati ulaganje. Prilikom korištenja ovih sustava bitno je uzeti u obzir iskustvo kandidata kao i donositi odluke na temelju relevantnih informacija. Jedan od izazova s kojim se poslodavci susreću kada se odluče implementirati ATS sustav je odlučiti se koji sustav žele. Danas na tržištu postoji na desetke ovih sustava, međutim, fleksibilnost i mogućnosti koje pružaju nisu kod svih sustava iste. Stoga, Rodney L. Apple (2018), Partner za upravljanje u SCM Talent Grupi smatra kako svaki poslodavac prije implementacije treba razmotriti koji cilj želi postići i koje mogućnosti ili funkcije sustava smatra bitnim za svoje potrebe. Također, treba istražiti i recenzije drugih korisnika budući da mnogi pružatelji softvera potencijalnim kupcima nude preobećavajuće demo verzije, ali često ne uspijevaju riješiti ograničenja ili probleme sa svojim softverom nakon implementacije (Apple, 2018).

Johnson i Gueutal (2011) ističu kako rezultati nekih istraživanja ukazuju na to da poduzeća mogu učinkovitije upravljati procesom e-zapošljavanja kreiranjem interaktivnih internetskih stranica i platformi koje su istovremeno jednostavne za korištenje. Dodatno, objašnjavaju da na ovaj način

poduzeća imaju veću vjerojatnost „pretvoriti“ pasivne promatrače u aktivne kandidate. Ukoliko imaju pozitivno iskustvo tijekom procesa zapošljavanja, kandidati će biti skloniji tome da preporuče poduzeće drugim kandidatima, prijateljima ili kolegama. Zanimljivo je da neka istraživanja ukazuju na to da se kandidati koji su nedavno diplomirali ili imaju manje radnog iskustva, više fokusiraju na dizajn internetske stranice poduzeća (Johnson i Gueutal, 2011). Johnson i Gueutal (2011) ističu da poduzeća ne smiju podcijeniti koliko dizajn internetske stranice za zapošljavanje može utjecati na brend poduzeća i koliko može utjecati na to hoće li privući potencijalne kandidate da se prijave na natječaj za radno mjesto. Također, važna je i kvaliteta informacija koje se pružaju kandidatima. Internetske stranice za zapošljavanje trebaju sadržavati opise radnih mjesta i očekivanja poslodavca, informacije o kulturi u poduzeću i mogućnostima za profesionalni razvoj. Najvažniji čimbenici koji utječu na kandidatovu namjeru da se prijave za posao su plaća, izazovi i lokacija radnog mjesta, prilike za napredovanje u karijeri, godišnji odmor i plaćeni dopust. Stoga spomenuti čimbenici moraju kandidatima biti dostupni jer oni u velikoj mjeri utječu na to hoće li kandidati smatrati radno mjesto i poduzeće privlačnim, što u konačnici utječe na njihovu namjeru da se prijave za posao (Johnson i Gueutal, 2011). Primarni cilj e-zapošljavanja je podići kvalitetu prijave kandidata i privući veći broj kvalificiranih kandidata. Stoga Johnson i Gueutal (2011) navode kako dobro dizajnirana internetska stranica poduzeća može smanjiti broj kandidata koji nisu kvalificirani za posao ili se ne uklapaju u kulturu poduzeća. Naprimjer, poduzeća čije su vrijednosti fokusirane na individualni rad i učinak, isticanjem ovih vrijednosti na svojim internetskim stranicama, mogu navesti kandidate koji preferiraju timski rad da se ne prijave i ne sudjeluju u selekcijskom procesu (Johnson i Gueutal, 2011).

Primjenom ATS sustava nastoji se poboljšati učinkovitost procesa selekcije kandidata. Međutim kada se kroz proces selekcije primjenjuju *online* testovi koji su integrirani s ATS sustavom, treba voditi računa o tome da su testovi relevantni i da odražavaju znanje, vještine i sposobnosti kandidata. Također, testovi moraju biti pouzdani i valjani za poduzeće te moraju ispunjavati iste standarde kao i pismeni testovi. *Online* testovi bez zaštite od varanja trebali bi se koristiti samo kada sigurnost i varanje ne predstavljaju problem, tj. kada ne utječu na valjanost testa. Dodatno Johnson i Gueutal (2011) predlažu povezivanje podataka iz procesa selekcije s drugim HRM sustavima, kao npr. sustavom upravljanja učinkom, kako bi se poboljšao proces selekcije kandidata (Johnson i Gueutal, 2011).

Pregledavanje prijave u ATS-u ne bi trebao biti primarni i jedini izvor za pronalaženje kandidata. Osim ATS-a, poduzeća se mogu osloniti i na druge izvore za privlačenje kandidata, kao npr. preporuke zaposlenika ili direktnim kontaktiranjem pasivnih i aktivnih kandidata putem LinkedIn platforme. Dodatno, postoji mogućnost da poduzeće prema potrebi razmotri nadogradnju već postojećeg ATS ili CRM sustava za upravljanje poslovanja i odnosa s kupcima (eng. *Customer Relationship Management*) (Apple, 2018). Ukoliko se od kandidata traži da ispuni veliki broj podatkovnih polja i proces prijave traje predugo, to može značiti da poduzeće koristi stariji ATS sustav koji ne zadovoljava trenutne i naprednije standarde na tržištu i vrijeme je za nadogradnju, tj. implementaciju naprednijeg sustava. Apple (2018) smatra da napredan ATS u poduzeću treba pružiti mogućnosti:

- Brze i jednostavne komunikacije s kandidatom (npr. putem SMS poruka, e-maila i sl.)
- Brzog pronalaženja i identificiranja kandidata
- Prijave uz minimalan zahtjev za unos podataka
- Integracije oglasa za posao s internetskom stranicom poduzeća i dijeljenja oglasa na društvenim mrežama
- Izvješćivanja i praćenja pokazatelja uspješnosti i radnog učinka regrutera
- Pristupa putem mobilnog telefona, tableta i računala
- Usklađenosti s regulacijama od strane vladinih organizacija kao npr. Komisije za jednake mogućnosti pri zapošljavanju (eng. *Equal Employment Opportunity Commission – EEOC*)
- Obuke i učenja o sustavu i izvrsnu korisničku podršku
- Integracije s e-poštom i kalendarom korisnika
- Automatizacije nekih koraka u procesu (kao npr. zakazivanje razgovora s kandidatom)
- Integracije s portalima za zapošljavanje
- Integracije s ERP ili HRIS sustavom za bolje izvještavanje uz istovremeno izbjegavanje dvostrukog unošenja podataka.

Međutim, ne postoji „univerzalno rješenje“ ili sustav koji će napraviti sve što je prethodno navedeno, ali pametnim korištenjem i nadogradnjom alata i sustava, lakše je postići temeljni cilj prilikom procesa regrutacije i selekcije, a to je da se identificira i zaposli osoba koja je kvalificirana i kompetentna za određeno radno mjesto (Apple, 2018).

5. UTJECAJ PRIMJENE TEHNOLOGIJA U HRM-U NA POSLOVANJE PODUZEĆA

U prethodnim poglavljima ovog diplomskog rada prikazan je način na koji poduzeća primjenjuju i prilagođavaju prakse upravljanja talentima i tehnologiju koja se kontinuirano razvija. Objasnio se i na koji će način ovim pristupom poduzeća ostvariti veću produktivnost i profitabilnost u usporedbi s onim poduzećima koja ne koriste modernu tehnologiju i upravljaju talentima na tradicionalan način. Isto tako, opisali su se i neki od izazova s kojima se poduzeća i njihovi rukovoditelji susreću prilikom implementacije i upravljanja tehnologijama. U ovom dijelu rada, analizira se istraživanje o utjecaju korištenja HRIS-a u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu. Prvi dio poglavlja posvećen je ispitivanju utjecaja korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Zatim se u završnom dijelu poglavlja objašnjava pojam transformacije zaposlenika i radnih mjesta prema istraživanju World Economic Forum iz 2020. godine. U ovom istraživanju opisuje se koji će se poslovi i vještine u budućnosti tražiti kod zaposlenika.

5.1. Analiza utjecaja korištenja HRIS-a na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika: Istraživanje u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu

Troje turskih ekonomista u svom znanstvenom radu *The impact of HRIS usage on organizational efficiency and employee performance: A research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul cities* isputuju važnost informacija i sustava upravljanja informacijama u poslovanju. U navedenom radu promatra se sve veća upotreba tehnologija i informacijskih sustava u upravljanju talentima te povezanost korištenja ovih sustava sa strateškim upravljanjem u poduzećima. Istraživanje je provedeno na uzorku od 160 viših menadžera, srednjih menadžera i zaposlenika iz industrijskog i bankarskog sektora u Ankari i Istanbulu. Prikupljanjem podataka metodom ankete, cilj rada bio je prikazati na koji način korištenje HRIS-a utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Analize su provedene korištenjem korelacijskih i regresijskih testnih modela (Kaygusuz i sur., 2016).

Kaygusuz i suradnici (2016) navode kako je 80-ih godina prošlog stoljeća uveden pojam upravljanja ljudskim resursima koji je istovremeno postao sve važniji u procesu donošenja strateških odluka u poduzećima. Razvoj HRM-a nastavio se i u 21. stoljeću kroz kontinuirani

napredak tehnologije koja se koristi u upravljanju poduzećima, što je istovremeno zahtijevalo prilagodbu društva i poduzeća. Kao dva temeljna cilja HRM-a spominju se:

- 1) Povećati učinkovitost zaposlenika koristeći njihova znanja, vještine i kompetencije na smislen i racionalan način s namjerom postizanja ciljeva poslovanja
- 2) Zadovoljiti potrebe zaposlenika i motivirati ih na rad doprinoseći njihovom usavršavanju i na taj način stvarati zadovoljstvo zaposlenika poslom kojeg obavlja (Kaygusuz i sur., 2016).

U cilju poboljšanja organizacijske i individualne učinkovitosti, poduzeća teže razvoju i usavršavanju digitalnih vještina svojih zaposlenika. Menadžeri smatraju da su digitalna kompetentnost, suvremeno znanje i vještine upravljanja ljudskim resursima među bitnijim faktorima koji utječu na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Razvoj tehnologije omogućio je pristup informacijama u stvarnom vremenu. Informacije su sada dio organizacijskog kapitala te spomenuti razvoj tehnologije definira dinamiku informacijske ekonomije o kojoj se u posljednje vrijeme sve više raspravlja. Pristup i upravljanje informacijama nose stratešku važnost za poduzeća i u budućnosti će se informacije smatrati najvrjednijom imovinom koju poduzeće može imati, stoga je za očekivati brojna ulaganja u ovom području. Cilj upravljanja informacijama je upravljati onim informacijama koje su ključne i korisne za organizaciju. Organizacijska učinkovitost povećava se kada prava informacija stigne na pravo mjesto u pravo vrijeme (Kaygusuz i sur., 2016).

Kaygusuz i suradnici (2016) navode kako dosadašnja istraživanja ukazuju na to da korištenje HRIS sustava stručnjacima za upravljanje ljudskim resursima olakšava posao jer im ostaje više vremena za savjetodavne aktivnosti unutar poduzeća. Nadalje, ističu kako ovim pristupom spomenuti stručnjaci stvaraju dodatnu vrijednost poduzećima te istovremeno jačaju svoj utjecaj u poduzeću. Korištenjem HRIS-a, postiže se brže donošenje odluka u razvoju, planiranju i upravljanju ljudskim resursima zbog lakšeg pohranjivanja, ažuriranja i analize podataka. Međutim, u nekim se poduzećima HRIS sustavi još uvijek koriste samo kako bi se automatizirali rutinski zadaci i kao „zamjena za ladičare“ za pohranu dokumenata. Isto tako, kako bi se praktično koristili ovim sustavom, poduzeća moraju vjerovati u prednosti koje im korištenje HRIS-a omogućava (Kaygusuz i sur., 2016).

Razvoj tehnologije doprinio je tome da se HRIS u poduzećima sve češće primjenjuje u svrhu

poboljšanja **organizacijske učinkovitosti**. Kaygusuz i suradnici (2016) organizacijsku učinkovitost opisuju kao sposobnost poduzeća da postigne svoje ciljeve. Pri određivanju učinkovitosti razmatra se i na koji način primjena materijala, informacija i vještina zaposlenika doprinosi organizacijskoj učinkovitosti. U znanstvenom radu Kaygusuz i suradnici (2016) navode i jednadžbe pomoću kojih se može formulirati učinkovitost:

- 1) Učinkovitost = Postignuti rezultat / Cilj x 100
- 2) Učinkovitost = Standardna izvedba / Postignuta izvedba.

Neke od do sada provedenih studija, ukazuju na to da upravljanje informacijama i način upravljanja talentima utječu na organizacijsku učinkovitost i izvedbu. Stoga Kaygusuz i suradnici (2016) u svom radu navode nekoliko primjera ranije provedenih studija. Jedna od studija istražila je utjecaj upravljanja informacijama na organizacijsku učinkovitost u logističkim procesima, te je prikazan značajan pozitivan odnos između procesa upravljanja informacijama i organizacijske učinkovitosti. Spominje se i studija u kojoj se proučavao utjecaj organizacijskog učenja i inovativnosti na organizacijsku izvedbu. Zaključuje se kako je pravilno upravljanje informacijama važno u doba informacijske ekonomije te postoji poveznica između organizacijskog učenja i inovativnosti, i organizacijskog učinka. Značajan strateški resurs za poduzeća u 21. stoljeću je vještina transformiranja informacija i prilagodba tih informacija procesima u organizaciji. Kao primjer, navodi se i rad u kojem profesorica s američkog Sveučilišta u Pittsburghu i profesor s Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta u Švicarskoj, tvrde kako primjena tehnologija u organizacijskoj izvedbi temeljenoj na informacijama može doprinijeti organizacijskoj učinkovitosti i konkurentskoj prednosti poduzeća. Isto tako, jedna od studija sugerira kako razvijena informacijska i komunikacijska infrastruktura u poduzeću olakšava komunikaciju i razmjenu informacija, što istovremeno poboljšava organizacijsko učenje i organizacijski učinak. Korištenjem HRIS-a olakšava se komunikacija od najniže do najviše razine poduzeća. Međutim, proces prilagodbe i promjene organizacijskih struktura u poduzećima nije jednostavan. U vremenu globalizacije, primjena informacijskih sustava kao što je HRIS, poduzećima omogućava lakšu uspostavu odnosa sa svojim zaposlenicima i između zaposlenika međusobno, čime se postiže veća produktivnost. Nadalje, u jednoj od studija autori vjeruju kako je učinkovit HRIS neophodan alat u današnjim poduzećima kako bi se lakše prilagodila sve većim i kompleksnijim zahtjevima, sve većoj potrebi za informacijama, te kontinuiranom pritisku za smanjenjem troškova uz stvaranje

uvjeta u kojima HR stručnjaci postaju strateški partneri u poduzećima (Kaygusuz i sur., 2016).

Svako poduzeće želi imati zaposlenike koji će biti produktivni i pozitivno pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva organizacije. Današnjim tržištem vlada velika konkurencija stoga poduzeća teže tome da budu kompetitivna i drugačija što se postiže primjenom ljudskih znanja, vještina i talenata. Međutim, kako bi poduzeća postigla svoje ciljeve zaposlenici trebaju biti motivirani za rad. Kaygusuz i suradnici (2016) **individualnu učinkovitost zaposlenika** objašnjavaju kao doprinos zaposlenika poslovnim ciljevima poduzeća, tj. koliko učinkovito zaposlenici izvršavaju svoje dužnosti i odgovornosti na radnom mjestu. Stoga se za zaposlenike s visokim učinkom smatra da su uspješno izvršili svoje dužnosti i odgovornosti te da svojim ponašanjem pozitivno pridonose postizanju poslovnih ciljeva poduzeća. Osim toga, Kaygusuz i suradnici (2016) navode da su se načini vrednovanja učinkovitosti zaposlenika mijenjali kroz vrijeme. Također, poduzeća koja ne provode proces vrednovanja učinka ne mogu postići organizacijsku kao ni individualnu učinkovitost zaposlenika. Nadalje, objašnjavaju kako prilikom vrednovanja učinkovitosti zaposlenika treba voditi računa o sljedećim faktorima:

1. Sposobnost obavljanja posla: Zaposlenici moraju imati vještine, znanje i iskustvo koje odgovara zahtjevima radnog mjesta. Visok učinak nije moguće očekivati od zaposlenika koji nije siguran na koji način bi trebao obavljati svoj posao i što se točno od njega traži.
2. Mogućnost obavljanja posla: Poduzeće zaposleniku treba pružiti potrebne alate (opremu) i okruženje potrebno za rad.
3. Volja za radom: Stanje u kojem zaposlenik ima ili nema volju i želju potrebnu za obavljanje posla koji mu je dodijeljen (Kaygusuz i sur., 2016).

Na bolju učinkovitost zaposlenika, poduzeća mogu pozitivno utjecati primjenom objektivnog i transparentnog procesa ocjenjivanja uz pomoć korištenja HRIS-a te sukladno tome korištenjem sustava napredovanja, plaća i nagrađivanja. Uspješnost i učinkovitost primjene HRIS sustava nije jednostavno definirati, s obzirom na to da podrazumijeva mjerenje povrata ulaganja i vrednovanje utjecaja vanjskih faktora. Upravo iz tog razloga, kao mjeru učinkovitosti sustava često se koristi zadovoljstvo korisnika i percepcija sustava (Kaygusuz i sur., 2016).

Glavni **cilj istraživanja** koje su proveli Kaygusuz i suradnici (2016), bio je istražiti utjecaj informacijsko-komunikacijskih sustava (kao što je HRIS) na strateško upravljanje ljudskim potencijalima u velikim i srednjim poduzećima u Turskoj, tj. istražiti utjecaj primjene HRIS-a na

organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. U skladu s ciljem istraživanja, mjerila se stopa korištenja HRIS-a u poduzećima, a od zaposlenika se tražilo da procijene učinkovitost poduzeća i vlastitu izvedbu. U svrhu istraživanja, testirano je 160 nasumično odabranih viših menadžera, menadžera srednje razine i zaposlenika industrijskom i bankarskom sektoru. Istraživanje je provedeno korištenjem upitnika koji se sastojao od četiri dijela. Prvi dio odnosio se na osobne podatke ispitanika, a drugi na status korištenja svakog od HRIS modula. U trećem dijelu upitnika ispitanici su ocjenjivali organizacijsku učinkovitost poduzeća, a u četvrtom su ocjenjivali vlastiti učinak.

U radu su postavljene sljedeće hipoteze:

H1: Organizacijska učinkovitost značajno varira ovisno o korištenju informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju.

H2: Individualna učinkovitost zaposlenika značajno varira ovisno o korištenju informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju.

H3: Stopa korištenja informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju utječe na organizacijsku učinkovitost.

H4: Stopa korištenja informacijskih sustava za ljudske resurse u poslovanju utječe na individualnu učinkovitost zaposlenika.

H5: Uz pretpostavku da je organizacijska učinkovitost konstantna, stopa korištenja informacijskih sustava za ljudske resurse u poslovanju utječe na individualnu učinkovitost zaposlenika.

H6: Individualna učinkovitost zaposlenika utječe na organizacijsku učinkovitost (Kaygusuz i sur., 2016).

Podaci su analizirani pomoću softvera SPSS 21.0. SPSS skraćena je za *Statistički paket za društvene znanosti* (eng. *Statistical Package for the Social Sciences*) te se ovaj softver koristi u statističkoj analizi podataka (Mijoč, 2017). Za potrebe testiranja hipoteza korišteni su t test nezavisnih skupina, test korelacije (koeficijent korelacije) i regresijski test. T test korišten je kako bi se analiziralo utječe li primjena HRIS-a u poslovanju na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Regresijskim testom analiziran je utjecaj stope korištenja HRIS-a na

organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Također, regresijski test korišten je za analizu utjecaja individualne učinkovitosti zaposlenika na organizacijsku učinkovitost (Kaygusuz i sur., 2016).

Ukupno 90% sudionika istraživanja izjavilo je da poduzeća u kojima su zaposleni koriste HRIS u poslovanju. U Tablici 4. prikazana je namjena korištenja HRIS-a u poduzećima ispitanika, iz čega se može vidjeti u koje se svrhe HRIS u tim poduzećima najviše i najmanje koristi. Istraživanje je pokazalo da se HRIS u poduzećima najčešće koristi za vođenje evidencije generalnih podataka i poslove obračuna plaća. Istovremeno, rezultati istraživanja ukazuju na to da se HRIS puno rjeđe koristi za vođenje evidencije o vještinama zaposlenika, profesionalni razvoj, procjenu vrijednosti radnog mjesta i vođenje evidencije radnog vremena i učešća zaposlenika. Također, mjesta za napredak ima i kada govorimo o primjeni HRIS-a za potrebe odnosa između menadžmenta i zaposlenika. Od 160 ispitanika, njih 60 navelo je da se u njihovom poduzeću HRIS ne koristi za potrebe odnosa između menadžmenta i zaposlenika, dok je 30 ispitanika navelo da nisu sigurni koristi li se HRIS u njihovom poduzeću u ovu svrhu (Kaygusuz i sur., 2016).

Tablica 4. Distribucija namjene korištenja HRIS-a u poduzeću

Namjena	Koristim		Ne koristim		Ne znam	
	n	%	n	%	n	%
Vođenje evidencije generalnih podataka	137	85,6	0	0,0	23	14,4
Profesionalni razvoj	42	26,3	87	54,4	31	19,4
Vođenje evidencije o vještinama	32	20,0	97	60,6	31	19,4
Upravljanje mirovinom	81	50,6	49	30,6	30	18,8
Upravljanje otpuštanjem	104	65,0	40	25,0	16	10,0
Jednake mogućnosti pri zapošljavanju	78	48,8	58	36,3	24	15,0
Procjena vrijednosti radnog mjesta	50	31,3	73	45,6	37	23,1
Evidencija radnog vremena i učešća	51	31,9	71	44,4	38	23,8

Zaštita na radu	99	61,9	38	23,8	23	14,4
Vođenje evidencije o radnicima	119	74,4	18	11,3	23	14,4
Poslovi obračuna plaća	133	83,1	18	11,3	9	5,6
Planiranje potreba za ljudskim resursima	81	50,6	37	23,1	42	26,3
Selekcija i ponuda radne snage	100	62,5	18	11,3	42	26,3
Dodjela radnih zadataka	111	69,4	40	25,0	9	5,6
Evaluacija radnog učinka	110	68,8	41	25,6	9	5,6
Zdravlje i sigurnost	103	64,4	41	25,6	16	10,0
Odnosi menadžmenta i zaposlenika	70	43,8	60	37,5	30	18,8
Obuka i razvoj ljudskih resursa	86	53,8	58	36,3	16	10,0
Upravljanje plaćama	84	52,5	52	32,5	24	15,0
Planiranje karijere	83	51,9	60	37,5	17	10,6

Izvor: Sistematizacija autora prema Kaygusuz, I., Akgemci, T. I Yilmaz, A. (2016), The impact of HRIS usage on organizational efficiency and employee performance: A research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul cities. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4(4), str. 40-41.

Nadalje, regresijskim testom, analizirao se i utjecaj stope korištenja HRIS-a i individualne HRIS učinkovitosti na organizacijsku učinkovitost u poduzeću. Rezultati pokazuju da je regresijski model statistički značajan jer je vrijednost $p < 0,05$. Stopa korištenja HRIS-a pozitivno utječe na organizacijsku učinkovitost ($B = 0,257$; $p < 0,05$). Isto tako individualna HRIS učinkovitost pozitivno utječe na organizacijsku učinkovitost ($B = 0,709$; $p < 0,05$). Prema rezultatima analize, individualna HRIS učinkovitost ima najveći utjecaj na organizacijsku učinkovitost (Kaygusuz i sur., 2016).

Regresijska analiza provedena je i kako bi se vidio utjecaj stope korištenja HRIS-a i individualne HRIS učinkovitosti na individualnu učinkovitost zaposlenika. Rezultati ponovno pokazuju da je

regresijski model statistički značajan ($p < 0,05$). Stopa korištenja HRIS-a pozitivno utječe na individualnu učinkovitost zaposlenika ($B = 0,036$; $p < 0,05$). Isto tako, individualna HRIS učinkovitost pozitivno utječe na individualnu učinkovitost zaposlenika ($B = 0,748$; $p < 0,05$). Rezultati analize pokazuju da individualna HRIS učinkovitost ima najveći utjecaj na individualnu učinkovitost zaposlenika (Kaygusuz i sur., 2016).

Nastavno na rezultate istraživanja, zaključuje se da uz pretpostavku da je organizacijska učinkovitost konstantna, stopa korištenja HRIS-a u poslovanju ne utječe na individualnu učinkovitost zaposlenika, stoga je hipoteza H5 odbijena. Također, odbijena je i hipoteza H2 koja govori da individualna učinkovitost zaposlenika značajno varira ovisno o korištenju informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju. Dokazano je i da individualna učinkovitost zaposlenika utječe na organizacijsku učinkovitost čime se potvrđuje hipoteza H6. Potvrđena je i poveznica između organizacijske učinkovitosti i korištenja informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju, stoga se prihvaća hipoteza H1. Stopa korištenja informacijskih sustava ljudskih resursa u poslovanju utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika čime se potvrđuju hipoteze H3 i H4 (Kaygusuz i sur., 2016).

Dodatno, istraživanje koje su proveli Kaygusuz i suradnici (2016) ukazuje kako na uspješnost implementacije HRIS-a utječe percipirana kvaliteta HRIS sustava i informacija, te percipirana jednostavnost korištenja i praktičnosti HRIS-a za korisnika. Rezultati također pokazuju da kvaliteta informacija koje pruža HRIS čine HRIS vrijednijim sustavom za korisnike, pružajući im ažurne, potpune, detaljne i lako razumljive informacije koje će im pomoći u donošenju odluka na radnom mjestu. Međutim, spominje se i činjenica da zaposlenici prate i podržavaju razvoj tehnologija na tržištu, imajući istovremeno na umu sigurnost svojih radnih mjesta koju primjenom tehnologija ne žele ugroziti. Uspješno integriran HRIS sustav podržava planiranje i provedbu osnovnih upravljačkih procesa u organizaciji, kao što su donošenje odluka, odabir tehnologije i organizacijsko izvješćivanje. Stoga i rezultati istraživanja ukazuju da HRIS zaposlenicima pomaže u međusobnoj komunikaciji i u komunikaciji s poduzećem, što ujedno pozitivno doprinosi njihovoj produktivnosti i radnom učinku (Kaygusuz i sur., 2016).

Na kraju rada, Kaygusuz i suradnici (2016) zaključuju da njihovo istraživanje ima i određene nedostatke. Kao prvo, uzorak korišten u istraživanju, tj. sudionici istraživanja nalaze se u određenoj regiji, u ovom slučaju u Ankari i Istanbulu. Stoga bi bilo korisno provesti daljnja

istraživanja na većem uzorku te iz više različitih industrija u kojima su prisutni različiti uvjeti i utjecaji okoline.

5.2. Novi trendovi u poslovanju poduzeća – transformacija zaposlenika i radnih mjesta

U posljednje vrijeme, poduzeća se sve češće susreću s nedostatkom radne snage. Isto tako ranije je naveden trend starenja radne snage, tj. smanjenje udjela mlađih dobnih skupina u populaciji. Zbog globalnog trenda smanjenja stope nataliteta sve manje mladih radnika pristupa tržištu rada, što ujedno rezultira povećanim udjelom starijih radnika u ukupnoj radnoj snazi. Samim time, smanjuje se produktivnost i inovativnost poduzeća jer je na tržištu sve manje radno aktivnih i iskusnih zaposlenika. Također, ekonomski čimbenici mogu doprinijeti nedostatku radne snage i rezultirati situacijama u kojima poduzeća teško pronalaze kvalificirane radnike za određena radna mjesta. Ovo je česta pojava u razdobljima brzog gospodarskog rasta ili ubrzanog razvoja određene industrije kada je ponuda radne snage manja od potražnje. Isto tako, ovaj nedostatak može proizaći iz promjena u stavovima zaposlenika. Fleksibilno radno okruženje u kojem zaposlenici mogu uskladiti svoj poslovni i privatni život postaje sve bitniji faktor. Kako bi se prilagodila promjenama i uspješno zadržala kvalitetnu radnu snagu, od poduzeća se očekuje da prilagode svoje prakse upravljanja talentima. Stoga se naglasak stavlja na ulaganje u razvoj zaposlenika, fleksibilnost radnih mjesta i nerijetko na automatizaciju procesa (Bakotić i Vulić, 2022).

Spomenute promjene i tehnološki razvoj značajno su utjecali na tržište rada. U medijima se često piše o posljedicama globalne recesije kao i o automatizaciji radnih mjesta. Međunarodna nevladina organizacija Svjetski ekonomski forum (eng. *World Economic Forum*) 2020. godine provela je istraživanje o budućnosti radnih mjesta, tj. o poslovima i vještinama koje će se od zaposlenika tražiti u budućnosti. Ovim istraživanjem objašnjava se potreba za usmjeravanjem zaposlenika i tržišta rada prema prilikama koje dolaze u budućnosti. U istraživanju su se koristili podaci prikupljeni s LinkedIna, Coursere (obrazovne platforme za *online* tečajeve), ADP-a (poduzeća za e-obračun plaća i HR rješenja) i FutureFit.AI-a (alata koji se koristi umjetnom inteligencijom za pomoć ljudima pri zapošljavanju). Prema World Economic Forumu (2020), budućnost rada obilježit će nove tehnologije i nova tržišta, globalni ekonomski sustavi koji su međusobno povezaniiji nego ikada prije te brzi protok informacija u poslovanju. Istovremeno, navedene promjene rezultirale su mogućim promjenama strukture poslova, nedostatkom radne snage i

izazovima vezanim za jedinstvenu prirodu ljudske inteligencije i pitanja autorskih prava radova koji su nastali korištenjem umjetne inteligencije. Zbog toga u idućih deset godina poduzeća trebaju mijenjati svoje strategije i načine upravljanja talentima kako bi se prilagodila budućnosti rada (World Economic Forum, 2020).

Automatizacija radnih procesa ima veliki utjecaj na radnu snagu, koja je postala još značajnija pod utjecajem pandemije COVID-19. Zbog mjera izolacije u pandemiji, mnoga su poduzeća morala posegnuti za tehnološkim rješenjima koja bi im omogućila rad na daljinu i prilagodbu uvjetima na tržištu. Zbog toga se prema World Economic Forumu (2020) predviđa kako će ova tehnološka prilagodba u mnogim poduzećima do 2025. godine promijeniti zadatke, radna mjesta i vještine. Grafikon 2. prikazuje planiranu prilagodbu poslovanja do 2025. godine. Prema istraživanju poduzeća planiraju ubrzati automatizaciju radnih mjesta i povećati broj radnih mjesta, što će utjecati na smanjenje nezaposlenosti. Više od 80% anketiranih poduzeća, navodi da planiraju ubrzati digitalizaciju radnih procesa i proširiti mogućnosti rada na daljinu. Također, 50% poduzeća spremno je ubrzati automatizaciju zadataka (World Economic Forum, 2020).

Grafikon 2. Planirani načini prilagodbe poslovanja do 2025.

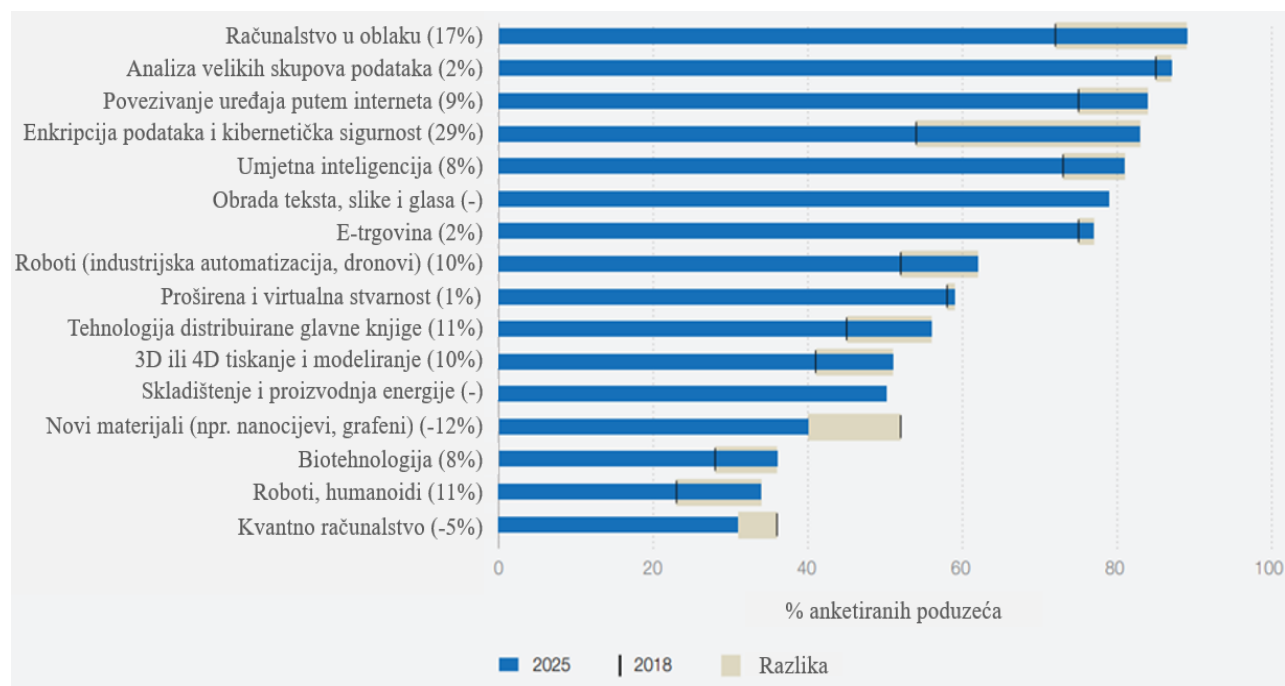


Izvor: World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, str. 14. Dostupno na: <https://www.weforum.org/>

Prema World Economic Forumu (2020), 43% anketiranih poduzeća navodi da će smanjiti svoju radnu snagu zbog integracije tehnologije, 41% planira češće angažirati suradnike (*freelancere*) za

izvođenje određenih zadataka, a 34% planira daljnja zapošljavanja zbog integracije tehnologije. Također se predviđa da će do 2025. godine vrijeme koje ljudi i strojevi provode na tekućim poslovima biti jednako. Međutim, mnoga poduzeća navode i da u idućih 5 godina planiraju promijeniti svoje lokacije poslovanja, lance vrijednosti i opseg radne snage zbog drugih faktora koji ne uključuju tehnologiju. Smatra se kako će broj stvorenih, novih radnih mjesta („radnih mjesta budućnosti“) biti veći nego broj suvišnih radnih mjesta. Za razliku od prethodnih godina, stvaranje novih radnih mjesta usporava, a gašenje radnih mjesta se ubrzava. Procjenjuje se da će do 2025. godine tehnologija alata, robota i algoritama biti zastupljena i implementirana u još većoj mjeri nego do sada. Brzina usvajanja novih tehnologija vidljiva je iz Grafikona 3. na kojem su, temeljem anketiranja poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, prikazane tehnologije koje će se vrlo vjerojatno usvojiti u poduzećima do 2025. godine. Računalstvo u oblaku (eng. *cloud computing*), analiza velikih skupova podataka i e-trgovina ostaju prioriteta za mnoga poduzeća. Također, anketirana poduzeća ukazuju sve veći interes za enkripcijom podataka i kibernetičkom sigurnosti što ukazuje na slabosti, tj. izazove digitalnog doba (World Economic Forum, 2020).

Grafikon 3. Tehnologije koje će se vjerojatno usvojiti do 2025.



Izvor: World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, str. 17. Dostupno na: <https://www.weforum.org/>

Istovremeno, do 2025. godine, čak 85 milijuna radnih mjesta moglo bi biti pod utjecajem promjene zbog podjele rada između ljudi i strojeva, a pojavit će se oko 97 milijuna novih radnih mjesta (World Economic Forum, 2020). Međutim, zbog transformacije radnih mjesta poduzeća se sve češće susreću s nedostatkom znanja i vještina na tržištu. Vještine koje će se u budućnosti sve češće tražiti su kritičko razmišljanje i analiziranje, kao i rješavanje problema te vještine samoupravljanja kao što su aktivno učenje, otpornost, tolerancija na stres i fleksibilnost. Poduzeća procjenjuju da će se oko 40% radnika trebati prekvalificirati, a 94% menadžera očekuje da zaposlenici steknu nove vještine na poslu, što je nagli porast u usporedbi s 2018. godinom kada je taj broj bio 65% (World Economic Forum, 2020).

Istraživanje World Economic Forum (2020) objašnjava da je „budućnost rada“ već aktualna u sektoru *white collar* radne snage. Oko 84% poduzeća spremno je digitalizirati svoje radne procese, a planira se da će oko 44% radnika u budućnosti raditi na daljinu. Otprilike jedna trećina poduzeća smatra kako će putem digitalnih alata raditi na stvaranju osjećaja pripadnosti, zajedništva i povezanosti među zaposlenicima, kako bi se suočili s problemom produktivnosti i nezadovoljstva na radnom mjestu. U istraživanju se spominje kako unatoč krizi koju je donijela pandemija COVID-19, poduzeća prepoznaju vrijednost ulaganja u zaposlenike. Stoga do 2025. godine planiraju omogućiti mogućnosti prekvalificiranja i usavršavanja za više od 70% zaposlenika. Međutim, mjesta za napredak ima kada govorimo o angažmanu i interesu zaposlenika, jer samo 42% koristi prilike za prekvalificiranje i usavršavanje od svojih poslodavca (World Economic Forum, 2020). Dan, Ivana, Zaharie, Metz i Dragan (2021) naglašavaju važnost upravljanja talentima u zapošljavanju, razvoju i zadržavanju talentiranih stručnjaka u digitalnoj industriji i industriji informacijsko-komunikacijske tehnologije. Također, ističu potrebu za novom vrstom upravljanja talentima koja se naziva „upravljanje digitalnim talentima“ (eng. *Digital Talent Management*) (Dan i sur., 2021). Britanski psiholog u medicini rada Mike Rugg-Gunn (2023) zaključuje da poduzeća koja planiraju digitalnu transformaciju istovremeno moraju prilagoditi način upravljanja talentima kroz restrukturiranje i stjecanje digitalnih znanja i vještina u poslovanju.

6. ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je identificirati čimbenike koji utječu na upravljanje talentima u vrijeme digitalne transformacije i razumjeti promjene u upravljanju talentima koje ova transformacija donosi. Kako bi smanjili troškove i poboljšali komunikaciju i interakciju s korisnicima, poduzeća posežu za tehnološkim rješenjima u poslovanju. Međutim, primjena tehnologija u poslovanju utječe na proces upravljanja talentima. U modernim i razvijenim poduzećima HRM ne podrazumijeva samo kadrovske administrativne poslove, već postaje strateški partner u poslovanju. Istovremeno, menadžeri stavljaju sve veći fokus na ulaganje u razvoj i motivaciju zaposlenika pomoću tehnologije. U današnjim uvjetima neprestanih promjena na tržištu, poduzeća moraju razumjeti na koji način upotreba tehnologija u HRM-u utječe na poslovanje poduzeća, točnije na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika. Analizom istraživanja dokazano je kako u poduzećima upravljanje talentima putem informacijskih sustava pozitivno doprinosi organizacijskoj i individualnoj učinkovitosti zaposlenika.

Prvo istraživačko pitanje diplomskog rada glasilu je: *Na koji se način upravlja talentima u vrijeme digitalne transformacije?* Primjena tehnologija ima sve veću ulogu u svakodnevnom radu zaposlenika. Upravljanje talentima sve više se temelji na tehnologiji. Stoga je važno da su informacijski sustavi koji se koriste u poduzećima dizajnirani na način da olakšaju upravljanje talentima i provođenje strateških i HR ciljeva poduzeća. Mnoga poduzeća već su digitalizirala osnovne, administrativne HRM procese. Veliku promjenu u upravljanju talentima donio je nagli prelazak na rad od kuće u vrijeme pandemije COVID-19. Od tada zaposlenici sve češće komuniciraju i surađuju sa svojim menadžerima i kolegama koristeći se informacijskim tehnologijama. Primjena tehnologija utjecala je i na prakse i procese HRM-a. Stoga poduzeća ulažu u elektroničko upravljanje ljudskim resursima (E-HRM) kojim se omogućuje korištenje tehnologija za upravljanje HRM procesima, kao npr. za regrutaciju i selekciju, razvoj i učenje, učinak zaposlenika, nagrađivanje, motiviranje i planiranje ljudskih resursa. Isto tako, za provođenje HRM aktivnosti koriste se softveri, tj. informacijski sustavi ljudskih potencijala (HRIS). HRIS sustavi koriste se za unos, pohranu, obradu i praćenje podataka o zaposlenicima. HR stručnjaci svakodnevno koriste HRIS sustave koji olakšavaju proces analize podataka i donošenja odluka u poduzeću.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: *Na koji način primjena tehnologija pridonosi učinkovitim upravljanju talentima?* Primjena tehnologija u poduzeću utječe na poboljšanje učinkovitosti poslovnih procesa što ujedno doprinosi i učinkovitijim praksama samog HRM-a. Na ovaj način zaposlenicima HRM usluge postaju dostupne putem internetskih tehnologija. Također, tehnologije omogućuju pohranjivanje, razmjenu i stvaranje novih znanja što u konačnici pridonosi povećanju intelektualnog kapitala poduzeća. Isto tako primjena tehnologija u upravljanju talentima rezultira smanjenjem administracije i pojednostavljenjem HRM procesa. Ovime se postiže veća konkurentnost prilikom privlačenja kandidata na globalnom tržištu, bolji pristup podacima za zaposlenike i menadžere, dostupnost podataka u stvarnom vremenu (kako bi donositelji odluka mogli raspoznati trendove) i sudjelovanje HRM-a u donošenju strateških odluka u poduzeću.

Treće istraživačko pitanje glasilo je: *Koja je uloga tehnologija u procesu regrutacije i selekcije kandidata?* Tržište rada kontinuirano se mijenja te radno aktivno stanovništvo mijenja poslove puno češće nego prije. U potrazi za potencijalnim kandidatima osmišljen je sustav za praćenje kandidata (ATS) koji se koristi kako bi pojednostavio proces selekcije za poslodavce i za kandidate. Prikupljanje životopisa u fizičkoj formi zastarjeli je način interakcije s kandidatima, stoga je digitalizacija procesa regrutacije i selekcije nezamisliva bez upotrebe ATS sustava. Na ovaj način poslodavac može bolje upravljati životopisima i prikupljati informacija o kandidatima direktno putem internih sustava ili upitnika unutar samog ATS-a. Također, putem ATS-a moguća je objava oglasa za posao na internetskim stranicama, *online* prijava kandidata i čuvanje podataka o kandidatima na jednom mjestu, pohranjivanje u bazu podataka koja omogućuje pretraživanje, pregled i filtriranje prijave, sužavanje izbora kandidata, dogovaranje intervjua i provođenje drugih aktivnosti vezano za zapošljavanje. Samim time, primjena tehnologija u procesu regrutacije i selekcije omogućuje veću učinkovitost jer poslodavac može brže prikupiti potrebne podatke od kandidata te istovremeno kandidatu pružiti detaljne i ažurne informacije o otvorenom radnom mjestu, statusu prijave i slično. Isto tako, ovaj pristup procesu zapošljavanja podrazumijeva prikupljanje povratnih informacija od kandidata, lakše provođenje *employer branding* aktivnosti i jednostavnije mjerenje KPI-jeva koji su relevantni stručnjacima za zapošljavanje.

Četvrto istraživačko pitanje glasilo je: *Kako korištenje HRIS-a utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika?* Razvoj tehnologija omogućio je pristup informacijama u stvarnom vremenu, a istraživanja pokazuju da se organizacijska učinkovitost povećava kada prava

informacija stigne na pravo mjesto u pravo vrijeme. Korištenjem HRIS sustava HR stručnjaci stvaraju dodatnu vrijednost poduzećima te istovremeno jačaju svoj utjecaj u poduzeću. Također, mogu brže donositi odluke u razvoju, planiranju i upravljanju talentima zbog lakšeg pohranjivanja, ažuriranja i analize podataka koje im HRIS omogućuje. Korištenjem HRIS-a olakšava se komunikacija od najniže do najviše razine poduzeća i razmjena informacija što istovremeno poboljšava organizacijsko učenje i organizacijski učinak. Primjena informacijskog sustava kao što je HRIS, poduzećima omogućava lakšu uspostavu odnosa sa svojim zaposlenicima i zaposlenika međusobno, čime se postiže veća produktivnost. U modernim poduzećima HRIS postaje neophodan alat za prilagodbu sve većim i kompleksnijim zahtjevima poslovanja, sve većoj potrebi za informacijama, te kontinuiranom pritisku za smanjenjem troškova uz stvaranje uvjeta u kojima HR stručnjaci postaju strateški partneri u poduzeću.

Peto istraživačko pitanje glasilo je: *Koji su tehnološki trendovi od značaja za upravljanje radnom snagom?* Digitalna kompetentnost ima veliku važnost u upravljanju radnom snagom. Istraživanja ukazuju na to da će budućnost rada obilježiti nove tehnologije i nova tržišta, tj. međusobno povezani globalni ekonomski sustavi u kojima se naglasak stavlja na brzi protok informacija u poslovanju. Zbog ovih promjena poduzeća trebaju mijenjati svoje strategije i načine upravljanja talentima kako bi se prilagodila budućnosti rada. Poduzeća planiraju ubrzati automatizaciju radnih mjesta i digitalizaciju radnih procesa te istovremeno proširiti mogućnosti rada na daljinu. Međutim, ima i onih koji žele smanjiti broj zaposlenika zbog integracije tehnologija. Tehnološki trendovi koji postaju prioritet za mnoga poduzeća su računalstvo u oblaku (eng. *cloud computing*), analiza velikih skupova podataka i e-trgovina. Kako bi se prilagodili novim trendovima na tržištu, mnogi će se radnici morati prekvalificirati i raditi na vještinama kao što su kritičko razmišljanje i analiziranje, rješavanje problema, aktivno učenje, otpornost, tolerancija na stres i fleksibilnost. Jedan od načina rješavanja problema produktivnosti i nezadovoljstva na radnom mjestu bit će putem digitalnih alata kojima će se raditi na stvaranju osjećaja pripadnosti, zajedništva i povezanosti.

Sekundarnim izvorima podataka i analizom istraživanja potvrđena je **hipoteza H1: Primjena tehnologija u HRM-u pozitivno utječe na organizacijsku i individualnu učinkovitost zaposlenika.** Utjecaj primjene tehnologija u HRM-u prikazan je kroz analizu ranije provedenog istraživanja o utjecaju korištenja HRIS-a u industrijskom i bankarskom sektoru u Ankari i Istanbulu. Istraživanje

je dokazalo pozitivan odnos između stope korištenja HRIS-a i organizacijske i individualne učinkovitosti zaposlenika. Također, rezultati istraživanja pokazali su da HRIS zaposlenicima pomaže u međusobnoj komunikaciji i u komunikaciji s poduzećem, što pozitivno doprinosi njihovoj produktivnosti i radnom učinku. Isto tako, rezultati ukazuju da se primjenom HRIS-a organizacijska učinkovitost u poduzeću povećava zbog pristupa i upravljanja informacijama u stvarnom vremenu.

Ovim radom potvrđena je i **hipoteza H2** koja je u uvodu glasila: *Primjena tehnologija u HRM-u dovodi do kvalitetnijih odluka u poslovanju i ubrzanja poslovnih procesa.* Istraživanjem se potvrdilo da se korištenjem HRIS-a postiže brže donošenje odluka u razvoju, planiranju i upravljanju talentima zbog lakšeg pohranjivanja, ažuriranja i analize podataka. Rezultati također pokazuju da kvaliteta informacija koje pruža HRIS čini HRIS vrjednijim sustavom za korisnike, pružajući im ažurne, potpune, detaljne i lako razumljive informacije, koje će im pomoći u donošenju odluka na radnom mjestu. Uspješno integriran HRIS sustav podržava planiranje i provedbu osnovnih upravljačkih procesa u organizaciji kao što su donošenje odluka, odabir tehnologije i organizacijsko izvješćivanje. Također, u diplomskom se radu navodi primjer istraživanja u kojemu je *start-up* poduzeće implementacijom ATS sustava ubrzalo proces zapošljavanja kroz smanjenje troškova i administracije zapošljavanja te lakše donošenje odluka o zapošljavanju korištenjem dostupnih informacija.

U današnjem izazovnom gospodarskom okruženju, u kojem se očekuje da HR stručnjaci postanu strateški partneri u poduzećima, kvaliteta procesa upravljanja talentima postaje važnija nego ikada. Međutim, HR stručnjaci će se i dalje susretati s izazovom na koji će način maksimizirati prednosti te istovremeno smanjiti nedostatke primjena tehnologija u upravljanju talentima. Iako diplomski rad ukazuje na pozitivan utjecaj primjene tehnologija i provođenja učinkovitih procesa upravljanja talentima, treba uzeti u obzir i ograničenja ovog rada. Prikazani rezultati ne mogu se generalizirati, jer su podaci dobiveni iz uzorka industrijskog i bankarskog sektora u određenoj regiji. Međutim, predmet ovog rada može se proširiti ispitivanjem većeg uzorka u budućnosti, tj. iz šireg područja i više različitih industrija u kojima su prisutni različiti uvjeti i utjecaji okoline.

LITERATURA

KNJIGE

1. Dan, S., Ivana, D., Zaharie, M., Metz, D., Dragan, M. (2021). *Digital Talent Management: Insights from the Information Technology and Communication Industry*, (1st ed.). London, UK: Palgrave Macmillan
2. Rugg-Gunn, M. (2023). *Managing Talent: A Short Guide for the Digital Age*, (1st ed.). London, UK: Routledge

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Bakotić, D. i Vulić, A. (2022). Izazovi s tržišta rada i upravljanje ljudskim resursima: Primjer velikih hrvatskih poduzeća iz uslužnih djelatnosti. *Poslovna izvrsnost*, 16(2), str. 11-51. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/287195>
2. Boban, M. i Babić, A. (2014). Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 1(1-2). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/124904>
3. Cunaku, E. (2019). Human Resource Technology and the Changing Role of Human Resource Professionals (Diplomski rad). *Rochester Institute of Technology*. Dostupno na: <https://scholarworks.rit.edu/theses/10220>
4. Dujmović, J. (2021). Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u javnim službama (Završni rad). *Veleučilište u Rijeci*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:794541>
5. Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *Naše more*, 50(1-2), str. 44-49. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/13112>
6. Igrac, A. (2018). Digitalna transformacija. *Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:961042>
7. Johnson, R.D., Stone, D.L. i Lukaszewski, K.M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), str. 40-52. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>
8. Kaygusuz, I., Akgemci, T. i Yilmaz, A. (2016). The impact of HRIS usage on organizational efficiency and employee performance: A research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul cities. *International Journal of Business and Management*,

- 4(4), str. 14-52.
9. Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., i Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), str. 799–825.
 10. Kumar, S., i Mishra, K.K. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) – Role and Significance in Today’s Global Business Competitiveness. *Indian Journal of Applied Research*, 4(11), str. 326.
 11. Pathak, N. (2019). Information Technology and Its Role in Human Resource Management: A Study on the Use of Applicant Tracking System. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 4(4), str. 13-37.
 12. Perkov, M., Križan, L. i Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 8(2), str. 221-236. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/213880>
 13. Ruël, H.J.M., Bondarouk, T. i Looise, J.K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue - The international Review of Management Studies*, 15(3), str. 364-380. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>
 14. Serenko, A. (2023). The Great Resignation: The Great Knowledge Exodus or the Onset of The Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), str. 1042-1055. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
 15. Tadić, I. (2014). Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 23(1), str. 145-170. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/123485>

INTERNETSKI IZVORI

1. Altius, (2019). Marija Felkel – Intervju s jednom od najvećih stručnjaka u području HR-a. Dostupno na: <https://www.altius.hr/novosti/marija-felkel-intervju-s-jednom-od-najvecih-strucnjaka-u-podrucju-hr-a/13430>, (20. 1. 2023.)
2. Apple, R. (2018). Creative Sourcing Strategies & Recruitment Tools. Dostupno na: <https://www.logisticsmgmt.com/> (4. 10. 2023.)

3. Career Centar, (2019). Koliko vrijedi odjel ljudskih potencijala? Dostupno na: <https://careercentar.com/>, (17. 5. 2023.)
4. Dunlop, T. (2017). The resume is dead: Your next click might determine your next job. The Guardian. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/international>, (4. 4. 2023.)
5. Eurostat, (2018). Internet use in the EU, 2018 – digitalisation at work. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9460241/9-20122018-AP-EN.pdf/9a33f548-2598-4f35-a9ba-8105fc2a4f91>, (6. 4. 2023.)
6. Hr.economy-pedia, (bez datuma). Ljudski potencijali (HR) - što je to, definicija i pojam. Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr>, (4. 4. 2023.)
7. Hr.economy-pedia, (bez datuma). Privatni sektor – što je to, definicija i pojam. Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11039309-private-sector>, (1. 2. 2023.)
8. Johnson, R. D., i Gueutal, H. G. (2011). Transforming HR through Technology: The Use of e-HR and HRIS in Organizations. Society for Human Resource Management. Dostupno na: <https://www.shrm.org/>, (07. 10. 2023.)
9. Klotz, A. i Bolino, M. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing, Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, (6. 4. 2023.)
10. Sengupta, R. (bez datuma). How to Successfully Select and Implement an HRIS - Human Resources Information System. Dostupno sa: <https://www.aihr.com/blog/implement-hris-human-resources-information-system/>, (27. 5. 2023.)
11. Ward, P. (2021). Frederick Taylor's Principles of Scientific Management Theory. Dostupno na: <https://nanoglobals.com/glossary/scientific-management-theory-of-frederick-taylor/#fn:1>, (21. 1. 2023.)
12. World Economic Forum, (2020). The Future of Jobs Report 2020. Dostupno na: <https://www.weforum.org/>, (4. 10. 2023.)

OSTALI IZVORI

1. Mijoč, J. (2017). Uvod u SPSS, Kolegij: Statistička analiza poslovnih podataka, Online nastavni materijali. Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na:

http://www.efos.unios.hr/statisticka-analiza-poslovnih-podataka/wp-content/uploads/sites/189/2013/04/SAPP_3_SPSS_osnove.pdf, (30. 9. 2023.)

2. Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Proces upravljanja talentima.....	12
Slika 2. Struktura radne snage SAD-a prema dobi (1970. – 2014. i projekcije do 2024. u %)	13
Slika 3. Postotak mjesečnih otkaza u SAD-u tijekom 2020. i 2021. godine	15
Slika 4. Moduli u HRIS sustavima	27
Slika 5. Interakcija HRIS-a s unutarnjim i vanjskim okruženjem poduzeća	28
Slika 6. Životni ciklus implementacije HRIS-a – mapiranje procesa rada	30
Slika 7. Uzroci problema sigurnosti u poduzećima	31
Slika 8. Proces regrutacije i selekcije zaposlenika od početne faze do završne faze odabira kandidata	39
Tablica 1. Učinci upravljanja procesom zapošljavanja sa strategijom upravljanja i bez strategije upravljanja.....	11
Tablica 2. Strateški potencijal primjene IT-a u poslovanju	22
Tablica 3. Procesi upravljanja ljudskim resursima primjenom tehnologija.....	25
Tablica 4. Distribucija namjene korištenja HRIS-a u poduzeću.....	53
Grafikon 1. Postotak zaposlenih u EU-u koji su koristili internet u proteklih 12 mjeseci	21
Grafikon 2. Planirani načini prilagodbe poslovanja do 2025.	57
Grafikon 3. Tehnologije koje će se vjerojatno usvojiti do 2025.....	58

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE:**Ime i prezime**

Kristina Sardelić

Obrazovanje i radno iskustvo

Rođena sam 29. veljače 1996. godine u Sydneyu. Odrasla sam u Blatu na otoku Korčuli, gdje sam završila opću gimnaziju. Zatim sam se preselila u Zagreb, gdje sam diplomirala na američkom sveučilištu RIT Croatia i stekla diplomu prvostupnice međunarodnog poslovanja.

Tokom studija na RIT Croatia imala sam priliku studirati u inozemstvu na glavnom kampusu u gradu Rochesteru. Nakon završetka semestra preselila sam se u New York, gdje sam radila kao pripravnik za ljudske resurse u hotelu Standard High Line.

Nakon što sam diplomirala 2018. godine, otišla sam u Sydney gdje sam provela dvije godine. U Sydneyu sam radila kao asistentica u ljudskim resursima u medijskoj grupaciji GroupM, a nakon toga kao voditeljica regrutacije i selekcije zaposlenika u globalnom odvjetničkom poduzeću Dentons. Krajem 2020. godine, vratila sam se u Hrvatsku i 2021. godine sam se zaposlila kao specijalist u ljudskim resursima u Deloitteu. Trenutno radim kao viši specijalist za zapošljavanje u poduzeću AMS Solutions Services, zaduženom za savjetovanje u području ljudskih resursa.