



IZAZOVI S TRŽIŠTA RADA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA: PRIMJER VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA IZ USLUŽNIH DJELATNOSTI

Danica Bakotić¹ & Antonia Vulić²

UDC / UDK: 005.96(497.5)

JEL classification / JEL klasifikacija: J11, J21

DOI: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2022.16.2.11>

Original scientific paper / Izvorni znanstveni rad

Received / Priljeno: May 5, 2022 / 5. svibnja 2022.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: September 23, 2022 / 23. rujna 2022.

Sažetak

Cilj ovoga rada je istražiti na koji način velika hrvatska poduzeća iz uslužnih djelatnosti u svojoj praksi upravljanja ljudskim resursima reagiraju na utjecaje sa tržišta rada, odnosno kako prilagođavanju praksi upravljanja ljudskim resursima tim utjecajima. Istraživanje je provedeno 2021. godine, posebno dizajniranim anketnim upitnikom na uzorku od 33 poduzeća iz uslužnih djelatnosti. Analizirani su sljedeći utjecaji sa tržišta rada: starenje stanovništva, nedostatak visokokvalificiranih radnika sa specifičnim deficitarnim znanjima i nedostatak niskokvalificiranih radnika, rastući broj žena na tržištu rada, mobilnost radne snage, automatizacija i robotizacija, promjene u načinu rada izazvane korona virusom, različitosti zaposlenika i njihovo prihvaćanje, te karakteristike i specifičnosti mladih zaposlenika. Rezultati istraživanja pokazuju da su aktivnosti poduzeća iz područja upravljanja ljudskim resursima vezano uz pojedine utjecaje sa tržišta rada vrlo skromne. Razlozi za ovo mogu biti dvojaki. Ili navedeni utjecaji sa tržišta rada u praksi nemaju toliko negativne konotacije, kao što statistički podaci sugeriraju, ili poduzeća iz uzorka imaju određene poteškoće u njihovom anticipiranju i inkorporiranju u praksu upravljanja ljudskim resursima, odnosno njihovo

¹ Dr. sc. Danica Bakotić, Redovita profesorica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska, E-mail: danicab@efst.hr

² Antonia Vulić, mag. oec. Diplomirana studentica diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu, Hrvatska, E-mail: antoniavulic98@gmail.com

strateško upravljanje ljudskim resursima nije dovoljno razvijeno. Međutim, navedeni zaključci bi se trebali uzeti s određenom rezervom s obzirom na ograničenja ovoga istraživanja. Za njihovo verificiranje, potrebno je provesti daljnja istraživanja ove problematike, posebno kvalitativna istraživanja kojima bi se objasnili i uzroci nedovoljnih aktivnosti poduzeća u području upravljanja ljudskim resursima u pogledu utjecaja sa tržišta rada.

Cljučne riječi: tržište rada; upravljanje ljudskim resursima; poduzeće.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Istraživanja o upravljanju ljudskim resursima u Hrvatskoj su izrazito oskudna posebno kada upravljanje ljudskim resursima razmatraju pod utjecajem stanja na tržištu rada. Ipak, od novijih istraživanja na ovu temu može se izdvojiti istraživanje autorica Pološki Vokić i Grgurić (2011), koje predlažu model djelotvornog sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi; istraživanje autorica Pološki Vokić, Sinčić Ćorić i Obadić (2017) kojim je utvrđeno da visokoobrazovane žene ne smatraju da kontekstualni čimbenici negativno utječu na njihove karijere, čak ni onda kada su osobno iskusile neke rodno uvjetovane neugodnosti; istraživanje autorice Rupčić (2021) koja je rezimirala značajke generacije Z na tržištu rada te utvrdila smjernice za njihovo upravljanje u cilju ostvarenja učinkovitijeg učenja, sposobnosti generiranja inovacija i samoostvarenja. Također, Ivanda (2017) je istraživao upravljanje ljudskim kapitalom u kontekstu demografskih kretanja, te je zaključio kako je jedino aktivnim, inovativnim i dugoročnim pristupom niza institucija moguće ublažiti ili preokrenuti negativne demografske trendove u Hrvatskoj. Nadalje, Pološki Vokić, Klindžić i Hernaus (2018) istraživali su upravljanje ljudskim resursima u velikim hrvatskim poduzećima pod utjecajem značajnih promjena iz okruženja, i utvrdili da je globalna financijska kriza imala značajan utjecaj na promjene u upravljanju ljudskim resursima, kao i filozofija upravljanja ljudskim resursima i članstvo u EU.

Navedena se istraživanja bave određenim utjecajima sa tržišta rada na upravljanje ljudskim resursima, međutim utjecaja sa tržišta rada je mnogo više. Istraživanje ovoga rada analizira i neke do sada neistražene utjecaje sa tržišta rada, s posebnim fokusom na aktivnosti poduzeća koje ona u kontekstu upravljanja ljudskim resursima poduzimaju kao reakciju za te utjecaje. Utjecaji sa tržišta rada koji se analiziraju su sljedeći: starenje stanovništva, nedostatak visokokvalificiranih i niskokvalificiranih radnika, porast broja žena na tržištu rada, mobilnost radne snage, dostupnost automatizacije i robotizacije, pandemija Covid-19, prihvaćanje različitosti, te specifičnosti mladih zaposlenika.

Dakle, cilj ovoga rada je istražiti na koji način velika hrvatska poduzeća iz uslužnih djelatnosti u svojoj praksi upravljanja ljudskim resursima reagiraju na ove utjecaje, odnosno kako prilagođavanju praksu upravljanja ljudskim resursima ovim utjecajima. Istraživanje je provedeno 2021. godine, posebno dizajniranim anketnim upitnikom na uzorku od 33 poduzeća iz uslužnih djelatnosti.

Rezultati ovoga istraživanja donijeti će spoznaje koje su važne za razvoj upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim poduzećima. Nadalje, rezultati istraživanja ovoga rada trebali bi pomoći poduzećima iz uslužnih djelatnosti u razradi njihovih aktivnosti u području upravljanja ljudskim resursima, koje se odnose na njihove odgovore na razmatrane utjecaje sa tržišta rada.

2. TEORIJSKI OKVIR

Današnje dinamično okruženje pred upravljanje ljudskim resursima stavlja brojne izazove. Ti izazovi se mogu sumirati u sljedećih osam faktora: starenje stanovništva, nedostatak visokokvalificiranih radnika sa specifičnim deficitarnim znanjima, te nedostatak niskokvalificiranih radnika, rastući broj žena na tržištu rada, izražena mobilnost radne snage, automatizacija i robotizacija, promjene u načinu rada izazvane korona virusom, različitosti zaposlenika i njihovo prihvaćanje, te specifičnosti mladih zaposlenika.

U kontekstu starenja stanovništva, Pokos (2012) smatra da je jedna od najvažnijih karakteristika dobne strukture stanovništva, s teškim posljedicama na ukupan demografski i gospodarski razvoj, ubrzano demografsko starenje te izrazito visoki stupanj ostarjelosti ukupnog stanovništva. Starenje stanovništva, kako u razvijenim državama, tako i u Hrvatskoj, predstavlja ozbiljan problem već duži niz godina. Pod pojmom starenja stanovništva smatra se postupno povećanje udjela stanovništva starog 60 i više godina u ukupnom stanovništvu, uz istodobno smanjenje udjela mlade populacije.

Nedostatak radnika pojedinih zanimanja u Hrvatskoj je dvojak. U posljednje vrijeme javlja se nedostatak visokokvalificiranih radnika, ali i nedostatak niskokvalificiranih radnika, i to s jedne strane kao posljedica neadekvatnog sustava obrazovanja koji upisne kvote ne prilagođava zahtjevima tržišta, a s druge strane kao posljedica iseljavanja (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021). Naime, mladi i obrazovani ljudi odlaze u razvijenije zemlje, uglavnom zemlje EU koje imaju bolji standard, više plaće i nude veće mogućnosti napredovanja. U posljednje vrijeme, odlaze i niskokvalificirani radnici, također u potrazi za boljom zaradom za isti posao koji je u Republici Hrvatskoj slabije plaćen u odnosu na zemlje EU.

Rastuće učešće žena na tržištu rada, uz ekonomske razloge, rezultat je procesa globalizacije i restrukturiranja tržišta, razvoja novih tehnologija i uvođenja elastičnih oblika rada, kao što su stalni ili djelomični rad od kuće, rad na daljinu, i sl., koji su doveli do usmjerenosti žena na traženje mogućnosti povezivanja radnih i obiteljskih obveza. Međutim, iako je sudjelovanje žena na tržištu rada znatno poraslo, to ipak nije rezultiralo manjim očekivanjima koja se pred njih stavljaju vezano za odgoj djece i brigu za kućanstvo (Galić, 2011). Ženski je rad kao dvosjekli mač; žene imaju manje plaće, dok u isto vrijeme moraju ispunjavati zahtjeve obiteljskog života. Naime, feminizacijom tržišta rada zapravo su se povećale već postojeće nejednakosti muškarca i žena u društvu (Galić, 2011).

Mobilnost radne snage sve je prisutnija u svim dijelovima svijeta, iz razloga što je danas sudjelovanje u bilo kojem obliku mobilnosti jednostavnije no ikad prije. Migracije, odnosno mobilnost radne snage predstavljaju važan ekonomski fenomen. Privučeni boljim životnim uvjetima i mogućnostima zapošljavanja migranti napuštaju područja visoke nezaposlenosti i niske razine dohotka te odlaze na područja s višom razinom dohotka i manjom stopom nezaposlenosti. U uslužnim djelatnostima mobilnost je prisutnija nego u ostalim sektorima, posebno u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu iseljavanja (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021).

Automatizacija dvojako utječe na upravljanje ljudskim resursima. Pojavom automatizacije javlja se sve manja potreba za prisutnošću čovjeka u obavljanju pojedinih djelatnosti. U sljedećim desetljećima doći će do još značajnijeg širenja automatizacije (roboti, dronovi, coboti, umjetne inteligencije) u svim djelatnostima. Automatizacija, roboti, coboti, umjetna inteligencija postepeno će zamijeniti neke radnike. To će u kratkom roku donijeti određenu nelagodu jer se ljudi boje za svoja radna mjesta, a onima koji nisu spremni na usvajanje nove tehnologije to će remetiti način življenja i morat će se adaptirati na usvajanje novih znanja i prilagodbu na nove tehnologije. Međutim, s druge strane automatizacija dovodi do rastuće potrebe za visokoobrazovanim zaposlenicima specifičnih znanja koji kreiraju i održavaju tu sofisticiranu tehnologiju (Paić, 2020).

Početak 2020. godine Hrvatska, a i cijeli svijet suočio se sa zdravstvenom krizom uzrokovanom virusom Covid-19, što je ostavilo snažne posljedice na gospodarstva diljem svijeta. Kako bi se ograničilo širenje pandemije, velik broj zemalja propisao je smanjivanje, odnosno apsolutnu zabranu socijalnih kontakata, što je uzrokovalo i određene ekonomske posljedice (Rogić Dumančić et al., 2020). Međutim, u cilju da se poslovni procesi i dalje koliko toliko neometano odvijaju, poduzeća su svojim zaposlenicima omogućila razne fleksibilne oblike rada, što je dovelo do promjena u paradigmi rada i upravljanju ljudskim resursima.

Kada se dovedu u vezu manjinske zajednice sa upravljanjem ljudskim resursima, postavlja se pitanje u kojoj mjeri su poduzeća otvorena za prihvaćanje različitosti, tj. manjinskih zajednica kao što su osobe s invaliditetom, nacionalne manjine i osobe pripadnici LGBT zajednice. Zapošljavanje osoba s invaliditetom otežano je zbog predrasuda, te raznih prostornih, psiholoških i socijalnih prepreka (Taylor, 1998). Unatoč stimulativnim mjerama za njihovo zapošljavanje, u Hrvatskoj te osobe često padaju na teret obitelji i službi socijalne skrbi (Zovko, 2000). Što se tiče nacionalnih manjina, nakon osamostaljenja, za Republiku Hrvatsku ostvarenje sloboda i prava za pripadnike nacionalnih manjina postalo je mjerilo demokratizacije društva, te jedan od glavnih uvjeta za integraciju sa Europom na ekonomskoj i političkoj razini (Tatalović, 2001). Kada je riječ o osobama iz LGBT zajednice, Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 82/08), zabranjuje bilo kakvu vrstu diskriminacije na osnovu spola, kao i spolne orijentacije, te uz zabranu izravnih oblika diskriminacije, zabranjuje i poticanje na diskriminaciju.

Mladi ljudi kao posebna kategorija zaposlenika imaju značajan utjecaj na upravljanje ljudskim resursima. Ono što je specifično kod mladih osoba, i u posljednje vrijeme sve popularnije, je njihova pripadnost NEET skupini (Not in Education, Employment or Training). NEET skupina uključuje mlade osobe između 15 i 24 godine koje nisu u sustavu obrazovanja, nisu zaposleni, niti se osposobljavaju za rad (Eurofound, 2016). Nadalje, mladi često ulaze i u kategoriju onih koji često mijenjaju zaposlenje (svako godinu ili dvije), ili se samozapošljavaju (*freelanceri*).

Navedeni faktori sa tržišta rada utječu na upravljanje ljudskim resursima, i na strateškoj i na operativnoj razini. Kao što je navedeno u uvodnom dijelu, cilj ovoga rada je istražiti na koji način velika hrvatska poduzeća iz uslužnih djelatnosti prilagođavaju praksu upravljanja ljudskim resursima ovim utjecajima. S obzirom da navedeni utjecaji mogu imati značajne negativne posljedice za neometano poslovanje poduzeća, pretpostavka je da se poduzeća njima bave pro aktivno, odnosno da u okviru upravljanja ljudskim resursima razvijaju i poduzimaju aktivnosti kojima će se uspješno reagirati na ove izazove.

3. METODOLOGOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

3.1. Uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je 2021. godine na uzorku od 33 velika hrvatska poduzeća iz uslužnih djelatnosti. Prema Zakonu o računovodstvu poduzeća se po veličini razvrstavaju po sljedećim kriterijima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. U ovome istraživanju za definiranje uzorka istraživanja korišten je kriterij prosječnog broja radnika. Zakon o računovodstvu

velika poduzeća definira kao ona poduzeća koja imaju 250 i više radnika. Što se tiče definiranja uzorka s obzirom na djelatnost poduzeća, korišteni su podaci baze Poslovna.hr kao najveće baza poslovnih podataka u Hrvatskoj. Iz te baze za uzorak istraživanja selektirana su poduzeća koja bave uslužnim djelatnostima slijedeći Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti (NKD); njih ukupno 48. Na e-mail adrese svih 48 poduzeća distribuiran je anketni upitnik. Anketni upitnik popunjavali su ispitanici zaposleni u odjelu upravljanja ljudskim resursima, po jedan iz svakog poduzeća. Uspješno su se popunila 33 anketna upitnika, dakle iz 33 poduzeća. Stoga je konačna popunjenost upitnika 68,75%.

3.2. Instrument istraživanja i obrada podataka

Istraživanje se provelo vlastito kreiranim anketnim upitnikom koji se sastojao od 8 dijelova, i ukupno 43 pitanja. Svaki dio u anketnom upitniku odnosio se na pojedini faktor sa tržišta rada koji utječe na upravljanje ljudskim resursima. Različitim brojem pitanja analizirani su pojedini utjecaji sa tržišta rada, što je vidljivo iz samog anketnog upitnika koji se nalazi u Prilogu 1. Za odgovore na pitanja koristila se Likertova skala stavova s 5 stupnjeva intenziteta. U prvom dijelu upitnika, pitanja su se odnosila na starenje stanovništva, odnosno na prakse i stavove poduzeća po pitanju angažmana umirovljenika. Pitanja u drugom dijelu anketnog upitnika ispitivala su koliko su poduzeća upoznata s problemom nedostatka visokokvalificiranih i niskokvalificiranih radnika te što poduzimaju po tom pitanju. Pitanja iz trećeg dijela upitnika odnosila su se na porast broja žena na tržištu rada te su se ispitivali stavovi i prakse poduzeća po pitanju olakšavanja mogućnosti balansiranja njihovog privatnog života i radnog vremena. Četvrti dio upitnika odnosio se na pitanja vezana za mobilnost radne snage, odnosno zapošljavanje stranih radnika. U petom dijelu postavljala su se pitanja vezana za dostupnost automatizacije i robotizacije, te u kojoj mjeri poduzeća koriste iste. Pitanja iz šestog dijela upitnika odnosila su se na prakse poduzeća za vrijeme pandemije uzrokovane virusom Covid-19, te mogućnost nastavljanja korištenja istih i nakon završetka pandemije. Pitanjima iz sedmog dijela upitnika ispitivalo se prihvaćanje različitosti, odnosno stupanj tolerancije prema različitim zaposlenicima. Osmi dio upitnika odnosio se na pitanja vezana za specifičnosti mladih zaposlenika, te stavove i zapažanja poduzeća po pitanju čestog mijenjanja posla kod mlade populacije, porasta broja freelancera i osoba u NEET statusu.

Prikupljeni podaci su obrađeni u statističkom softveru SPSS 25. Za obradu podataka korištena je deskriptivna statistika te korelacijska analiza. Takav metodološki izbor je napravljen s obzirom na manji uzorak koji ne podržava primjenu inferencijalne i multivarijatne statistike, ali i značajnu pokrivenost cjelokupne populacije istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku su rezultati deskriptivne statistike o aktivnostima poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za pojedine utjecaje sa tržišta rada. A u Prilogu 2, nalaze se podaci korelacijske analize.

Tablica 1 prikazuje odgovore poduzeća vezano za pitanja o starenju stanovništva.

Tablica 1. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za starenje stanovništva

Pitanje	Odgovori (%)					Ari sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Koliko ste upoznati s regulativnom vezano za angažman umirovljenika?	Uopće nismo upoznati	Nismo upoznati	Djelomično smo upoznati	Upoznati smo	Potpuno smo upoznati		
	12,9	12,9	19,4	35,5	19,4	3,35	1,31
2. Kakav je stav Vašeg poduzeća o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena?	Uopće ne razmišlja o tome	Razmišlja o tome	Napravili smo neke konkretne korake vezano za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	U našem poduzeću u postoji takva praksa		
	39,4	21,2	15,2	9,1	15,2	2,39	1,48
3. Koliko često za starije radnike (starije od 60 godina) primjenjuje te:	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
a. fleksibilno radno vrijeme	28,1	34,4	34,4	3,1	0,0	2,13	0,87
b. podjelu radnog mjesta	34,6	34,6	23,1	7,7	0,0	2,04	0,96
c. dodjeljivanje lakših radnih zadataka	26,9	19,2	30,8	19,2	3,9	2,54	1,21

Iz tablice 1 je vidljivo da je većina poduzeća iz uzorka (54,9%) potpuno upoznata, ili upoznata sa zakonskom regulativnom vezano za angažman umirovljenika,

međutim, većina njih (39,4%) ne razmišlja o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena. S druge strane, 15,2% poduzeća ima praksu ovakvog angažmana umirovljenika. Što se tiče konkretnih aktivnosti iz domene upravljanja ljudskim resursima koje su prilagođene starijim zaposlenicima, većina poduzeća rijetko (34,4%), ili ponekad (34,4%) primjenjuje fleksibilno radno vrijeme za ovu kategoriju zaposlenika. Nadalje, podjelu radnih zadataka većina poduzeća ne primjenjuje nikad (34,4%), ili rijetko (34,4%). Također, većina poduzeća (26,9%) nikad ne primjenjuje ni dodjeljivanje lakših radnih zadataka za starije zaposlenike.

U tablici 2 dani su odgovori poduzeća na pitanja o nedostatku visokokvalificiranih zaposlenika i nedostatku niskokvalificiranih zaposlenika.

Tablica 2. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za nedostatak niskokvalificiranih i nedostatak visokokvalificiranih zaposlenika

Pitanje	Odgovori (%)					Arit. sred.	Std Dev.
	1	2	3	4	5		
1. Koliko često na tržištu rada uočavate nedostatak visokokvalificiranih radnika specifičnih deficitarnih zanimanja (npr. IT stručnjaci, inženjeri, menadžeri i sl.)?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	6,3	15,6	34,4	34,4	9,4	3,25	1,05
2. Koliko često Vaše poduzeće u cilju osiguranja visokokvalificiranih radnika specifičnih deficitarnih zanimanja poduzima:	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
a. stipendiranje studenata	35,7	35,7	25,0	3,6	0,0	1,96	0,88
b. korištenje <i>head hunting</i> agencija	35,5	29,0	19,4	16,1	0,0	2,16	1,10
c. uvoz radne snage	75,9	17,2	6,9	0,0	0,0	1,31	0,60
d. organizaciju stručne prakse sa fakultetima	30,0	23,3	30,0	10,0	6,7	2,40	1,22
3. Koliko često na tržištu rada	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		

uočavate nedostatak niskokvalificiranih radnika (npr. sobarice, pomoćni radnici, tokari, zidari, konobari, mesari, pekari, vozači teretnog vozila i sl.)?	9,7	12,9	25,8	22,6	29,0	3,48	1,31
4. Koliko često u cilju osiguranja potrebnih niskokvalificiranih radnika poduzimate:	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
a. stipendiranje učenika strukovnih škola	64,3	10,7	17,9	0,0	7,1	1,75	1,21
b. prekvalifikacije	39,3	25,0	28,6	7,1	0,0	2,04	0,99
c. uvoz radne snage	55,6	22,2	14,8	7,4	0,0	1,74	0,98
d. kampanje za privlačenje budućih niskokvalificiranih zaposlenika (npr. učenička praksa, odlasci u škole, otvoreni dani poduzeća i sl.)	46,7	20,0	16,7	16,7	0,0	2,03	1,16

Većina anketiranih poduzeća ponekad (34,4%) i često (34,4%) uočava nedostatak visokokvalificiranih radnika specifičnih deficitarnih zanimanja. Međutim, kada je riječ o konkretnim aktivnostima koje poduzimaju vezano za osiguranje ovih zaposlenika, većina poduzeća nikad ne stipendira studente, njih 35,7% ili rijetko stipendira 35,7%; većina poduzeća (35,5%) nikad ne koristi usluge *head hunting* agencija; većina njih ne „uvozi“ radnu snagu 75,9%, i većina njih (30%), nikad ne organizira stručnu praksu u suradnji s fakultetima, dok njih 30% ponekad organizira stručnu praksu u suradnji s fakultetima.

Kada jer riječ niskokvalificiranim zaposlenicima, većina anektiranih poduzeća, njih 29%, na tržištu rada stalno uočava njihov nedostatak, a kada se njima dodaju i oni koji često uočavaju nedostatak ovih zaposlenika, onda je to preko 51,6% anektiranih poduzeća. Međutim, njihove aktivnosti u cilju osiguranja niskokvalificiranih zaposlenika su vrlo skromne. Naime, većina anketiranih poduzeća, njih, 64,3% nikada ne stipendira učenike strukovnih škola; većina njih, 39,3% nikada ne upućuje zaposlenike na

prekvalifikacije; većina njih, 55,6% nikada ne „uvozi“ radnu snagu, te većina njih, 46,7% nikada ne organizira kampanje za privlačenje budućih niskokvalificiranih zaposlenika.

Tablica 3 prikazuje odgovore poduzeća na pitanja vezana za rastući broj žena na tržištu rada.

Tablica 3. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za rastući broj žena

Pitanje	Odgovori (%)					Arit sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Kakav je stav Vašeg poduzeća o mogućnosti rada od kuće za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama?	Uopće ne razmišlja mo o tome	Razmišlja mo o tome	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji takva praksa		
	40,6	31,3	9,4	12,5	6,3	2,09	1,22
2. Kakav je stav Vašeg poduzeća o podjeli radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama?	Uopće ne razmišlja mo o tome	Razmišlja mo o tome	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji takva praksa		
	40,6	46,9	3,1	6,3	3,1	1,81	0,93
3. Kakav je stav Vašeg poduzeća o mogućnosti korištenja fleksibilnog radnog vremena za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama?	Uopće ne razmišlja mo o tome	Razmišlja mo o tome	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji takva praksa		
	32,3	41,9	9,7	3,2	12,9	2,29	1,37
4. Kakav je stav Vašeg poduzeća o organizaciji čuvanja djece	Uopće ne razmišlja mo o tome	Razmišlja mo o tome	U našem poduzeću postoji razrađena	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji takva praksa		

u prostoru poduzeća?			moгуćnost za to				
	63,0	34,4	3,1	0,0	0,0	1,44	0,67

Po pitanju različitih aktivnosti koje poduzeća mogu poduzeti vezano za olakšavanje balansiranja privatnog života i radnog vremena za žene, rezultati istraživanja pokazuju da većina poduzeća iz uzorka, njih 40,6% uopće ne razmišlja o mogućnosti uvođenja rada od kuće za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama. Međutim, većina poduzeća, njih 46,9% razmišlja o mogućnosti podjele radnog mjesta za žene. Također, većina poduzeća, njih 41,9% razmišlja o mogućnosti uvođenja fleksibilnog radnog vremena za žene. Kada je riječ o organizaciji čuvanja djece u prostoru poduzeća, većina poduzeća, čak njih 63% uopće ne razmišlja o toj opciji.

U tablici 4 prikazani su rezultati istraživanja o aktivnostima poduzeća po pitanju sve veće mobilnosti radne snage.

Tablica 4. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za mobilnost radne snage

Pitanje	Odgovori (%)					Arit. sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Kakav je stav Vašeg poduzeća o zapošljavanju u radnika iz drugih zemalja („uvoz“ radne snage)?	Uopće ne razmišlja mo o tome	Trenutno to ne planiramo	U našem poduzeću smo razvili konkretne planove za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	Unutar našeg poduzeća već smo zaposlili radnike iz drugih zemalja		
	43,8	25,0	15,6	0,0	15,6	2,19	1,43
2. Koliko je Vaše poduzeće upoznato s trenutnom zakonskom regulativom koja je stupila na snagu 01.01.2021., a koja je zamijenila kvotni	Uopće nismo upoznati s tim	Čuli smo o tome	Djelomično smo upoznati s tim	Upoznati smo s tim	Potpuno smo upoznati s tim		
	28,1	25,0	12,5	18,8	15,6	2,69	1,47

sustav, vezano za zapošljavanje stranih radnika?							
3. Kako biste ocijenili proceduru vezanu za angažman stranih radnika (test tržišta rada, izdavanje dozvole za boravak i rad, pozitivno mišljenje HZZ-a)?	Izrazito nezadovoljan/na	Nezadovoljan/na	Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	Zadovoljan/na	Izrazito zadovoljan/na		
	18,8	0,0	65,6	9,4	6,3	2,84	1,05
4. Koliko često Vaše poduzeće u cilju osiguravanja potrebne radne snage iz ostalih dijelova Hrvatske tim zaposlenicima osigurava smještaj?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	48,3	13,8	24,1	3,5	10,3	2,14	1,36

Vezano za zapošljavanje radnika iz drugih zemalja većina poduzeća iz uzorka, njih 43,8% uopće ne razmišlja o ovakvom načinu dolaska do zaposlenika. Samo 15,6% poduzeća iz uzorka je već zaposlilo strane radnike. Što se tiče zakonske regulative i procedura vezanih za zapošljavanje stranih radnika, većina poduzeća, njih 28,1% uopće nije upoznata s promjenama koje su stupile na snagu 01.01.2021. godine vezano za zapošljavanje stranih radnika, a čak njih 65,6% ne može ocijeniti proceduru vezanu za angažman stranih radnika. Što se tiče angažmana zaposlenika iz drugih dijelova Hrvatske, odnosno tzv. unutarnje mobilnosti, većina poduzeća iz uzorka, njih 48,3% nikad ne osigurava smještaj takvim zaposlenicima.

Tablica 5 prikazuje odgovore poduzeća vezano za automatizaciju i robotizaciju.

Tablica 5. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za automatizaciju i robotizaciju

Pitanje	Odgovori (%)					Arit sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Primjenjuje li Vaše poduzeće neke oblike automatizacije i robotizacije u poslovanju?	Uopće ne razmišljamo o tome	Razmišljamo o tome	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	U našem poduzeću u već postoji takva praksa		
	28,1	31,3	18,8	0,0	21,9	2,56	1,48
2. Je li se u Vašem poduzeću nedostatak radnika nadomješta uvođenjem strojeva ili robota?	Uopće ne razmišljamo o tome	Razmišljamo o tome	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	U našem poduzeću u postoji takva praksa		
	65,6	12,5	3,1	6,3	12,5	1,88	1,45
3. Koliko često uočavate unutar Vašeg poduzeća da tehnološki trendovi poput digitalizacije, robotike i automatizacije utječu na preoblikovanje radnih mjesta, sociokulturni kontekst rada, produktivnost i sl.?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	3,1	28,1	25,0	18,8	25,0	3,34	1,23

Većina poduzeća iz uzorka (31,3%), razmišlja o mogućnosti uvođenja automatizacije i robotizacije u poslovanju, 28,1% uopće ne razmišlja o toj mogućnosti, a 21,9% poduzeća već ima automatizirane i robotizirane procese. Međutim, 65,6% poduzeća uopće ne razmišlja da problem nedostatka zaposlenika riješi uvođenjem

strojeva i robota. Većina ispitanika njih 28,1% rijetko uočavaju da tehnološki trendovi poput digitalizacije, robotike i automatizacije utječu na preoblikovanje radnih mjesta, sociokulturni kontekst rada, produktivnost i sl., dok je 25% onih koji to uočavaju stalno.

U tablici 6 dani su podaci vezani za aktivnosti poduzeća iz područja upravljanja ljudskim resursima u situaciji pandemije korona virusa.

Tablica 6. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za korona virus

Pitanje	Odgovori (%)					Arit. sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Je li Vaše poduzeće tijekom pandemije korona virusa poduzelo i koliko često:	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
a. rad od kuće	9,4	3,1	21,9	46,9	18,8	3,63	1,13
b. rad u timovima ili smjenama	12,9	3,2	22,6	48,4	12,9	3,45	1,18
c. pokriće troškova rada od kuće (struja, Internet)	44,8	20,7	20,7	10,3	3,5	2,07	1,19
d. osiguranje potrebne opreme za rad od kuće (računala, laptopi)	27,6	10,3	10,3	31,0	20,7	3,07	1,56
e. fleksibilno radno vrijeme	24,1	3,5	27,6	31,0	13,8	3,07	1,39
f. skraćeno radno vrijeme	37,9	24,1	17,2	13,8	6,9	2,28	1,31
2. Kakav je stav Vašeg poduzeća o uvođenju mogućnosti stalnog/daljnjeg rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike, nakon pandemije?	Uopće ne razmišljamo o tome	Razmišljamo o tome	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	U našem poduzeću već postoji takva praksa		
	30,0	36,7	13,3	10,0	10,0	2,33	1,30

Tijekom pandemije korona virusa većina poduzeća iz uzorka (46,9%) često je svojim zaposlenicima omogućila rad od kuće. Pokriće troškova rada od kuće (struja,

Internet) većina poduzeća (44,8%) nikad nije osigurala svojim zaposlenicima, a njih 20,7% je te troškove pokrilo rijetko i ponekad. Nadalje, većina poduzeća, njih 31% često je zaposlenicima osiguralo opremu potrebnu za rad od kuće, dok njih 27,6% svojim zaposlenicima nikad nije osigurala potrebnu opremu za rad od kuće. Većina poduzeća, njih 48,4% je često rad organizirala u timovima ili smjenama, a fleksibilno radno vrijeme svojim zaposlenicima često je omogućilo njih 31%. Međutim, skraćeno radno vrijeme većina poduzeća, njih 37,9% nije nikad omogućila svojim zaposlenicima. Kad je riječ o stavu poduzeća o mogućnosti stalnog/daljnijeg rada od kuće za određena radna mjesta i nakon pandemije, većina poduzeća njih 36,7% razmišlja o toj mogućnosti, 30% poduzeća uopće ne razmišlja o toj mogućnosti, a u 10% poduzeća iz uzorka već postoji praksa rada od kuće za određena radna mjesta neovisno o pandemiji.

Tablica 7 prikazuje podatke deskriptivne statistike o aktivnostima poduzeća vezano za prihvaćanje različitosti, koje se odnose na osobe s invaliditetom, nacionalne, etičke i religijske manjine, te pripadnike LGBT zajednice.

Tablica 7. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za prihvaćanje različitosti

Pitanje	Odgovori (%)					Arit sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Zapošljava li Vaše poduzeće osobe sa invaliditetom?	Uopće ne razmišlja mo o tome	Razmišljamo o tome	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost za to	U našem poduzeću u postoji takva praksa		
	18,8	21,9	12,5	34,4	12,5	3,00	1,37
2. Koliko često Vaše poduzeće, kako bi na zamjenski način ispunili propisanu obvezu zapošljavanja osoba s invaliditetom, poduzima:	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
a. praksu za učenike ili studente	43,3	33,3	23,3	0,0	0,0	1,80	0,09

b.	sklapanje ugovora za obavljanja studentskog posla	41,9	38,7	16,1	3,2	0,0	1,81	0,83
c.	stručno osposobljavanje	58,6	20,7	20,7	0,0	0,0	1,62	0,82
d.	poslovnu suradnju s poduzećima ili udrugama koje zapošljavaju osobe s invaliditetom	62,1	13,8	24,1	0,0	0,0	1,62	0,86
e.	stipendiranje redovnog školovanja	53,6	25,0	21,4	0,0	0,0	1,68	0,82
3.	Kakav je stav Vašeg poduzeća da osobe pripadnici nacionalnih manjina pokazuju svoja etnička, kulturna i religijska obilježja na radnom mjestu?	Uopće ne podržavamo	Ne podržavamo	Niti podržavam o niti ne podržavam o	Podržavam o	U potpunosti podržavamo		
		25,0	28,1	40,6	0,0	6,3	2,39	1,05
4.	Kakav je stav Vašeg poduzeća o tome da osobe iz LGBT zajednice pokazuju svoje karakteristike na	Uopće ne podržavamo	Ne podržavamo	Niti podržavam o niti ne podržavam o	Podržavam o	U potpunosti podržavamo		
		34,4	15,6	46,9	0,0	3,1	2,26	1,03

radnom mjestu?							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Kod većine poduzeća iz uzorka, njih 34,4% postoji razrađena mogućnost zapošljavanja osoba s invaliditetom, međutim, samo njih 12,5% redovito zapošljava ove zaposlenike. Kada je riječ o aktivnostima kako bi na zamjenski način ispunili propisanu kvotu za zapošljavanje osoba s invaliditetom, većina poduzeća nikada učenicima i studentima s invaliditetom ne nudi mogućnost prakse (43,3%). Sklapanje ugovora o obavljanju studentskog posla također većina poduzeća ne radi nikada (41,9%). Mogućnost stručnog osposobljavanja za osobe s invaliditetom većina poduzeća nikada ne nudi (58,6%), a većina poduzeća (62,1%) niti nema poslovnu suradnju s poduzećima ili udrugama koje u većini zapošljavaju osobe s invaliditetom. Također, većina poduzeća iz uzorka nikada ne stipendira redovito školovanje osoba s invaliditetom (53,6%). Što se tiče prihvaćanja etničke, kulturne i religijske različitosti, većina ispitanih poduzeća, ukupno njih 53,1% uopće ne podržava, ili ne podržava, iskazivanje etničkih, kulturnih i religijskih obilježja nacionalnih manjina. Samo 6,3% poduzeća, u potpunosti podržava iskazivanje ovih obilježja. Nadalje, ukupno 50% poduzeća iz uzorka, uopće ne podržava, ili ne podržava, da osobe iz LGBT zajednice pokazuju svoje karakteristike na radnom mjestu. Samo 3,1% poduzeća, to u potpunosti podržava.

U tablici 8 dani su podaci o aktivnostima poduzeća iz područja upravljanja ljudskim resursima vezano za karakteristike mladih zaposlenika.

Tablica 8. Aktivnosti poduzeća u domeni upravljanja ljudskim resursima vezano za karakteristike mladih zaposlenika

Pitanje	Odgovori (%)					Arit. sred	Std Dev
	1	2	3	4	5		
1. Koliko često uočavate na tržištu rada nedostatak mladih osoba s potrebnim znanjem i vještinama?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	3,1	6,3	31,3	40,6	18,8	3,66	0,97
2. Koliko često uočavate unutar Vašeg poduzeća veliku fluktuaciju mladih?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	3,1	12,5	65,6	12,5	6,3	3,06	0,80

3. Koliko često uočavate na tržištu rada rast broja <i>freelancera</i> među mladima?	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Stalno		
	18,8	31,3	31,3	12,5	6,3	2,56	1,13
4. Kakav je stav Vašeg poduzeća o angažmanu <i>freelancera</i>?	Uopće ne razmišlja mo o angažman u tome	Razmišlja mo o tome	Napravili smo konkretne korake za to	U našem poduzeću postoji razrađena mogućnos t za to	U našem poduzeć u postoji takva praksa		
	41,9	35,5	16,1	6,5	0,0	1,90	0,92
5. Koliko je Vaše poduzeće upoznato sa postojanjem mladih osoba u NEET statusu?	Uopće nismo upoznati	Nismo upoznati	Djelomičn o smo upoznati	Upoznati smo	Potpuno smo upoznati		
	18,8	25,0	37,5	18,8	0,0	2,56	1,01

Većina anketiranih poduzeća (40,6%) na tržištu rada često uočava nedostatak mladih osoba s potrebnim znanjem i vještinama. Veliku fluktuaciju mladih, najveći broj njih (65,6%) uočava ponekad, dok trend rasta broja *freelancera* među mladima rijetko i ponekad uočava 31.3% poduzeća. Kada je riječ o stavu vezano za angažman *freelancera*, većina poduzeća njih 41,9% uopće ne razmišlja o njihovom angažmanu; a što se tiče mladih osoba u NEET statusu, većina poduzeća, njih ukupno 43.8% uopće nije upoznata, ili nije upoznata, s njihovim postojanjem.

5. RASPRAVA

Utjecaji sa tržišta rada nedvojbeno djeluju na aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u svim poduzeća, a posebno u velikima, i uslužnima, s obzirom na njihovu značajnu potražnju za zaposlenicima, kao i njihovu ovisnost o ljudskim resursima u smislu ostvarenja njihovog cilja, a to je isporuka kvalitetne usluge koja u najvećoj mjeri ovisi upravo o ljudskim resursima.

Postupan rast udjela starijeg stanovništva, uz istovremeno smanjivanje udjela mladog stanovništva problem je s kojim se sva hrvatska poduzeća suočavaju već duže vrijeme. Taj je problem posebno izražen kod velikih poduzeća koja moraju osigurati značajno veći broj zaposlenih u odnosu na mala i srednja poduzeća. Dvije su osnovne

implikacije starenja stanovništva koje direktno utječu na upravljanje ljudskim resursima, a to su produljenje radnog vijeka s jedne strane, i smanjenje udjela radno sposobnih osoba, odnosno povećanje broja umirovljenika, s druge strane. Produljenje radnog vijeka odnosi se na kasniji odlazak u mirovinu, odnosno na ponovno zapošljavanje umirovljenika, a uređeno je Zakonom o mirovinskom osiguranju. Prema tom Zakonu, umirovljenici mogu raditi pola radnog vremena bez da im se umanjuje mirovina. U situaciji starenja stanovništva ovo se među poduzećima može percipirati kao mogućnost rješavanja ovog problema u određenoj mjeri. Međutim, rezultati ovoga istraživanja pokazuju da je većina poduzeća iz uzorka upoznata sa zakonskom regulativnom vezano za angažman umirovljenika, međutim, većina njih ne razmišlja o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena. Samo 15,2% poduzeća ima praksu ovakvog angažmana umirovljenika. Osim toga, kada je riječ o konkretnim aktivnostima iz domene upravljanja ljudskim resursima koje su prilagođene starijim zaposlenicima, poduzeća su u tom smislu vrlo neaktivna i zapravo nemaju nikakve aktivnosti u domeni upravljanja ljudskim resursima koje su posebno usmjerene na starije zaposlenike.

Nedostatak visokokvalificiranih, ali i niskokvalificiranih radnika, odnosno nepodudaranje ponude i potražnje na tržištu rada također je od bitnog utjecaja na upravljanje ljudskim resursima u velikim hrvatskim poduzećima iz uslužnih djelatnosti. Općenito, nedostatak radnika može se povezati sa starenjem stanovništva i povećanom mobilnosti radne snage. Starenje stanovništva ima utjecaj na nedostatak radnika na način da u ukupnom stanovništvu sve više raste udio umirovljenika, a smanjuje se udio mladih, radno sposobnih ljudi, kao što je već spomenuto. Mobilnost radne snage odnosno migracije vežu se uz tzv. *odljev mozgova*, ali i iseljavanje radne snage niže stručne spreme koja u potrazi za boljim životnim uvjetima odlazi u zemlje u kojima će njihov rad biti puno više plaćen nego u Hrvatskoj. Osim toga, uzrok nedostatka radnika je i nepodudaranje hrvatskog obrazovnog sustava sa potrebama tržišta rada (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2021). Rezultati istraživanja ovoga rada pokazuju da anketirana poduzeća uočavaju nedostatak visokokvalificiranih zaposlenika deficitarnih zanimanja, a još više nedostatak niskokvalificiranih radnika. Međutim, konkretne aktivnosti koje poduzimaju u cilju osiguranja ovih zaposlenika, kao što su stipendiranje, stručna praksa, uvoz radne snage, korištenje usluga *head hunting* agencija, prekvalifikacije i sl. su vrlo skromne, odnosno skoro da i ne postoje.

Rast broja žena na tržištu rada usmjerava se na mogućnost povezivanja radnih i obiteljskih obveza, što omogućuje i olakšava razvoj novih naprednih tehnologija i fleksibilnih oblika rada: stalni ili djelomični rad od kuće, rad na daljinu, itd. Te metode omogućuju povezivanje posla i obitelji (Obradović i Čudina-Obradović, 2000). Međutim, rezultati ovoga istraživanja pokazuju da poduzeća iz uzorka nisu napravila konkretne korake u smislu uvođenja rada od kuće za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama.

Većina ih samo razmišlja o mogućnosti podjele radnog mjesta za žene, i o mogućnosti uvođenja fleksibilnog radnog vremena, a o organizaciji čuvanja djece u prostoru poduzeća uopće ne razmišljaju.

Mobilnost radne snage koja je sve izraženija na svjetskoj razini, može biti jedno od rješenja problema nedostatka radnika u Hrvatskoj. Sustav zapošljavanja stranaca u hrvatska poduzeća uređen je Zakonom o strancima, čime se reguliraju uvjeti ulaska, boravka i rada državljana trećih zemalja unutar Republike Hrvatske. Zakon propisuje model zapošljavanja državljana trećih zemalja, po kojemu Vlada više ne utvrđuje godišnji broj dozvola za zapošljavanje, već se poslodavci moraju za pronalaženje potrebnih zaposlenika obratiti Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Međutim, rezultati ovoga istraživanja pokazuju da poduzeća iz uzorka nisu zainteresirana za zapošljavanje stranaca, niti poznaju proceduru za njihovo zapošljavanje.

Razvojem automatizacije i robotizacije mijenjaju se načini poslovanja i načini rada. Navedenim procesima povećava se produktivnost, te se omogućava poduzećima da postanu, odnosno ostanu konkurentni. Paić (2020) ističe kako je čovječanstvo na granici četvrte industrijske revolucije u kojoj će nove napredne tehnologije kao što su umjetna inteligencija, robotika, kvantno računanje i sl., omogućiti naprednu primjenu tehnologije, primjerice društvene robote, autonomna vozila, virtualne pomoćnike, 3D ispile, itd. Međutim, rezultati ovoga istraživanja nisu u skladu s navedenim tendencijama. Naime, samo 21,9% anketiranih poduzeća ima automatizirane i robotizirane procese u poslovanju, a velika većina poduzeća uopće ne razmišlja da problem nedostatka zaposlenika riješi uvođenjem automatizacije i robotizacije.

U prosincu 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu, po prvi je put identificiran novi oblik koronavirusa, uzročnik bolesti Covid-19, globalne pandemije koja će ostaviti posljedice ne samo na čitavu globalnu ekonomiju već i na sam način života. U pokušaju suzbijanja pandemije, vlade država donijele su razne mjere, između kojih su socijalno distanciranje, odnosno lockdown, koje su za posljedicu imale zatvaranje velikog broja poduzeća, a samim time smanjenje proizvodnje, rast nezaposlenosti, pad BDP-a, i sl. Zbog pandemije, velik broj poduzeća (koja su imala tu mogućnost) prebacio se na digitalni način poslovanja. Rezultati ovoga istraživanja pokazuju da su poduzeća iz uzorka često svojim zaposlenicima omogućavala rad od kuće. Međutim, uglavnom im nisu osiguravali opremu za takav rad, a pogotovo im nisu pokrivali troškove (struja, Internet) takvog rada. U okolnostima pandemije, poduzeća iz uzorka su organizirala i rad u timovima ili smjenama, i pružala su mogućnost fleksibilnog radnog vremena. O mogućnosti stalnog/daljnijeg rada od kuće za određena radna mjesta i nakon pandemije, podjednak broj poduzeća i razmišlja i ne razmišlja, a u 10% poduzeća iz uzorka već postoji praksa rada od kuće za određena radna mjesta neovisno o pandemiji.

Sukladno propisima, Republika Hrvatska jamči ostvarivanje posebnih prava pripadnicima manjina. Ustav jamči pripadnicima nacionalnih manjina slobodu izražavanja nacionalne pripadnosti, slobodno služenje svojim jezikom i pismom. Kada je riječ o osobama s invaliditetom, njihova integracija na tržište rada je otežana i zbog predrasuda, te raznih prostornih, psiholoških i socijalnih prepreka. U odnosu na opću populaciju, osobe s invaliditetom imaju veću stopu nezaposlenosti, niža prosječna primanja, slabiju uključenost u aktivnosti izvan kuće, slabiju mogućnost korištenja prijevoznih sredstava i nižu kvalitetu života (Leutar i Milić Babić, 2008). Rezultati istraživanja ovoga rada pokazuju da samo 12,5% anketiranih poduzeća redovito zapošljava ove zaposlenike, dok aktivnosti kako bi na zamjenski način ispunili propisanu kvotu za zapošljavanje osoba s invaliditetom, kao što su stipendiranje osoba s invaliditetom, praksa, ugovori o studentskom radu, stručno osposobljavanje i sl., većina poduzeća ne poduzima. Iako je poznato da je diskriminacija pri zapošljavanju problem s kojim se seksualne manjine susreću, službeno evidentiranih slučajeva je ipak malo. Mali broj evidentiranih slučajeva pripisuje se neprijavlivanju diskriminacije, ali i skrivanju spolne orijentacije LGBT zajednice pri traženju posla, odnosno na poslu (Vučković Juroš, 2015). Rezultati istraživanja ovoga rada pokazuju da većina poduzeća ne podržava iskazivanje etničkih, kulturnih i religijskih obilježja nacionalnih manjina. Također, većina ispitanih poduzeća ne podržava da osobe iz LGBT zajednice pokazuju svoje karakteristike na radnom mjestu.

Karakteristike mladih koje su razmatrane ovim radom su često mijenjanje posla, samozapošljavanje i NEET status. Često mijenjanje posla znači svako godinu ili dvije mijenjanje radnog mjesta. Razlozi tome su razni, a najčešći su bolja ponuda u drugom poduzeću, manjak prilike za napredovanje i razvoj, višak radnika u trenutnom poduzeću, neodlučnost o vrsti posla kojeg osoba želi raditi, želja za stjecanjem različitih iskustava, ponuda stalnog posla nije karakteristična za djelatnost u kojoj osoba radi, te prevelika količina posla. Kada je riječ o freelancerima, radi se o samozaposlenim osobama, koje same pronalaze poslove, samostalno ih odrađuju i uglavnom same vode brigu o svom zaposleničkom statusu. Oni uglavnom rade na određeno vrijeme, tj. rade najčešće na kratkoročnim projektima za jednog ili više poslodavaca. Nemaju klasično radno mjesto, najčešće rade od doma ili iz coworking prostora, putem interneta, a posao i radno vrijeme organiziraju onako kako njima odgovara. NEET skupina uključuje mlade osobe između 15 i 24 godine koje nisu u sustavu obrazovanja, nisu zaposlene, niti se osposobljavaju za rad. Dugotrajna pripadnost NEET skupini može imati širok raspon negativnih posljedica kao što su neizvjesni i slabi izgledi za zapošljavanje, koji su uobičajeniji, ili problemi s duševnim i tjelesnim zdravljem, koji su više iznimka (Stradnh et al., 2014). Anketirana poduzeća od navedenih specifičnosti mladih, uočavaju njihovu visoku fluktuaciju, međutim rast broja *freelancera* i mladih u NEET statusu ne percipiraju.

Navedeni rezultati nisu u skladu s teorijskim pretpostavkama i podacima o nepovoljnim utjecajima razmatranih faktora sa tržišta rada u Hrvatskoj. Naime, poduzeća bi trebala navedene faktori sa tržišta rada razmatrati i na operativnoj i na strateškoj razini upravljanja ljudskim resursima. Međutim, rezultatima ovoga istraživanja to nije potvrđeno. Nadalje, u ovim izazovnim okolnostima sa tržišta rada, očekivao se i pro aktivan pristup poduzeća u primjeni različitih aktivnosti koje su im na raspolaganju, i u vidu njihovih samostalnih praksi, ali isto tako i korištenje poticajne zakonske regulative, što također rezultatima ovoga istraživanja nije utvrđeno.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je istraživao na koji način velika hrvatska poduzeća iz uslužnih djelatnosti u svojoj praksi upravljanja ljudskim resursima reagiraju na utjecaje sa tržišta rada, odnosno kako prilagođavanju praksu upravljanja ljudskim resursima ovim utjecajima. Utjecaji sa tržišta rada koji su analizirani su: starenje stanovništva, nedostatak visokokvalificiranih radnika sa specifičnim deficitarnim znanjima i nedostatak niskokvalificiranih radnika, rastući broj žena na tržištu rada, mobilnost radne snage, automatizacija i robotizacija, promjene u načinu rada izazvane korona virusom, različitosti zaposlenika i njihovo prihvaćanje, te karakteristike i specifičnosti mladih. Istraživanje je provedeno 2021. godine, posebno dizajniranim anketnim upitnikom na uzorku od 33 poduzeća iz uslužnih djelatnosti.

Rezultati istraživanja pokazuju da su aktivnosti poduzeća iz domene upravljanja ljudskim resursima po pitanju pojedinih utjecaja sa tržišta rada prilično skromne. Naime, poduzeća u svojoj praksi uglavnom ne koriste aktivnosti koje bi im mogle olakšati pojedine nepovoljne utjecaje sa tržišta rada. Konkretno, poduzeća ne razmišljaju o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena, niti provode konkretne aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim resursima prilagođene starijim zaposlenicima. Iako uočavaju nedostatak visokokvalificiranih zaposlenika deficitarnih zanimanja, a još više nedostatak niskokvalificiranih radnika, konkretne aktivnosti koje poduzimaju u cilju osiguranja ovih zaposlenika su vrlo skromne, odnosno skoro da i ne postoje. Osim toga, uočeni nedostatak radnika, poduzeća nemaju namjeru riješiti zapošljavanjem stranaca niti poznaju proceduru za njihovo zapošljavanje. Također, uopće ne razmišljaju da problem nedostatka zaposlenika riješe uvođenjem automatizacije i robotizacije. Što se tiče, rastućeg broja žena na tržištu rada, poduzeća nemaju razvijenu praksu prilagodbe režima rada za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama. Vezano uz utjecaj pandemije korona virusa na način rada, poduzeća su svojim zaposlenicima omogućavala rad od kuće, ali im uglavnom nisu osiguravali opremu za takav rad, niti pokrivali troškove (struja, Internet)

takvog rada. O mogućnosti stalnog/daljnijeg rada od kuće za određena radna mjesta i nakon pandemije, neka poduzeća razmišljaju, a neka već imaju tu praksu. Što se tiče podržavanja različitosti, rezultati ovoga istraživanja pokazuju da poduzeća ne podržavaju iskazivanje etničkih, kulturnih i religijskih obilježja nacionalnih manjina. Također, ne podržavaju da osobe iz LGBT zajednice pokazuju svoje karakteristike na radnom mjestu. Što se tiče osoba s invaliditetom, neka poduzeća redovito zapošljavaju ove zaposlenike, dok aktivnosti kako bi na zamjenski način ispunili propisanu kvotu za zapošljavanje osoba s invaliditetom, kao što su stipendiranje, stručna praksa, ugovori o studentskom radu, stručno osposobljavanje i sl., većina poduzeća ne poduzima. I na kraju, što se tiče specifičnosti mladih, rezultati pokazuju da poduzeća uočavaju visoku fluktuaciju mladih, međutim rast broja *freelancera* i mladih u NEET statusu ne percipiraju.

Generalno se može zaključiti da su aktivnosti anketiranih poduzeća iz područja upravljanja ljudskim resursima vrlo skromne. Razlozi za ovo mogu biti dvojaki. Ili navedeni utjecaji sa tržišta rada u praksi nemaju toliko negativne konotacije, kao što statistički podaci i rezultati prethodnih istraživanja sugeriraju, ili poduzeća iz uzorka imaju određene poteškoće u njihovom anticipiranju i inkorporiranju u praksu upravljanja ljudskim resursima, odnosno njihovo strateško upravljanje ljudskim resursima nije dovoljno razvijeno. U tom smislu moguće je istaći praktične implikacije ovoga rada koje se odnose na rasvjetljavanje situacije na tržištu rada u Republici Hrvatskoj, koje bi poduzećima trebala poslužiti kao *input* u njihovom osmišljavanju aktivnosti iz domene upravljanja ljudskim resursima, i pravodobnu reakciju na neupitne izazove utjecaje sa tržišta rada.

I na kraju, potrebno je istaći ograničenja ovoga istraživanja koja se odnose na mali uzorak; nepoznavanje demografskih karakteristika ispitanika, kao ni obilježja poduzeća, kao što je točan broj zaposlenika, vlasništvo, i sl.; fokusiranost samo na poduzeća iz uslužnih djelatnosti; vlastito kreirani anketni upitnik koji može imati određene nedostatke; te na obradu podataka koja je samo deskriptivna. Da bi se ovi rezultati i zaključci verificirali potrebno je provesti daljnja istraživanja ove problematike, posebno kvalitativna istraživanja kojima bi se objasnili i uzroci nedovoljnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u pogledu utjecaja sa tržišta rada, kao i istraživanja na uzorku poduzeća iz drugih djelatnosti.

LITERATURA:

1. Eurofound (2016): Exploring the diversity of NEETs. Publications Ofce of the European Union, Luxembourg, (online). Dostupno na: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/feld_ef_document/ef1602en.pdf
2. Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu – značaj “orodnjenog” rada. *Sociologija i prostor*, 49 (1(189)), 25-48. <https://doi.org/10.5673/sip.49.1.2>
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021): Mjesečni statistički bilten. Zagreb, str. 4. Dostupno na https://www.hzz.hr/content/stats/0621/HZZ_stat_bilten_06_2021v2.pdf
4. Ivanda, K. (2017). Demografija Hrvatske: stanje, zablude i perspektive. *Političke analize*, 8 (31), 10-15. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/192426>
5. Leutar, Z. & Milić Babić, M. (2008). Pravo na rad i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj. *Sociologija i prostor*, 46 (2 (180)), 161-186. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/27357>
6. Narodne novine (2008): Zakon o ravnopravnosti spolova, Narodne novine d.d., Zagreb, NN 82/08.
7. Obradović, J. & Čudina-Obradović, M. (2000). Obitelj i zaposlenost izvan kuće: međusobno ometanje i/ili pomaganje. *Revija za socijalnu politiku*, 7 (2), 131-145. <https://doi.org/10.3935/rsp.v7i2.254>
8. Paić, E. (2020): Utjecaj automatizacije i robotizacije na tržište rada, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split. Dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:844329>
9. Pološki Vokić, N. & Grgurić, L. (2011). Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama. *Revija za socijalnu politiku*, 18 (2), 149-174. <https://doi.org/10.3935/rsp.v18i2.1006>
10. Pološki Vokić, N., Klindžić, M. & Hernaus, T. (2018). Changing HRM practices in Croatia: Demystifying the impact of the HRM philosophy, the global financial crisis and the EU membership. *Journal of East European Management Studies*, 23(2), 323-344. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-2-323>
11. Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. & Obadić, A. (2017). Biti ili ne biti žena? Percepcija visokoobrazovanih žena o rodnoj jednakosti na radnom mjestu. *Revija za socijalnu politiku*, 24 (3), 276-276. <https://doi.org/10.3935/rsp.v24i3.1432>
12. Pokos, N. (2012): Starenje stanovništva kao temeljni dugoročni demografski proces u zemljama regije, (online). Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/611309>
13. Rogić Dumančić, L., Bogdan, Ž. & Raguž Krištić, I. (2020): Utjecaj Covid-19 krize na hrvatsko gospodarstvo, (online). Dostupno na <https://www.bib.irb.hr/1110813>

14. Rupčić, N. (2021). Značajke post-milenijalaca ili generacije z kao novih sudionika na tržištu rada. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 15 (1-2), 47-60. <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.1-2.3>
15. Strandh, M., Winefield, A., Nilsson, K., & Hammarström, A. (2014). Unemployment and mental health scarring during the life course. *European Journal of Public Health*, 24(3), 440–445. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku005>
16. Tatalović, S. (2001). Nacionalne manjine u Republici Hrvatskoj. *Politička misao*, 38 (3), 95-105. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/24574>
17. Taylor, H. (1998). Americans with disabilities still pervasively disadvantaged on a broad range of key indicators, *The Harris Poll* 56. Dostupno na <https://www.jstor.org/stable/43293130>
18. Vučković Juroš, T. (2015). Socijalna isključenost seksualnih manjina u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 22 (2), 195-217. <https://doi.org/10.3935/rsp.v22i2.1255>
19. Zovko, G. (2000). Socijalna skrb o invalidima u Republici Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 7 (3), 273-287. <https://doi.org/10.3935/rsp.v7i3.241>

PRILOG 1: Anketni upitnik

Poštovani/Poštovana,

pred Vama se nalazi upitnik koji je konstruiran u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Cilj ovog istraživanja je analizirati 8 faktora sa tržišta rada i načine na koja poduzeća reagiraju u praksi upravljanja ljudskim resursima vezano uz tih 8 faktora.

Podaci prikupljeni ovim upitnikom koristit će se na povjerljiv način samo u znanstvene svrhe.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je *ANONIMNO I DOBROVOLJNO*, stoga se podatak o Vašem imenu u upitniku nigdje ne traži, te u bilo kojem trenutku tijekom popunjavanja upitnika možete odustati.

Ljubazno Vas molimo da odvojite malo vremena i iskreno odgovorite na pitanja upitnika. Prilikom popunjavanja upitnika molimo Vas da pažljivo pročitate uputu koja se odnosi na način odgovaranja na navedena pitanja.

Unaprijed zahvaljujemo za Vaš doprinos ovom istraživanju!

Molimo Vas, pažljivo pročitatite svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja s navedenom tvrdnjom.

1. STARENJE STANOVNIŠTVA

1. Koliko ste upoznati s zakonskom regulativnom vezano uz angažman umirovljenika?

- 1 uopće nismo upoznati
- 2 nismo upoznati
- 3 djelomično smo upoznati
- 4 upoznati smo
- 5 potpuno smo upoznati

2. Kakav je stav Vašeg poduzeća o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena?

- 1 Uopće ne razmišljamo o angažmanu umirovljenika na pola radnog vremena
- 2 Razmišljamo o mogućnosti angažmana umirovljenika na pola radnog vremena
- 3 Napravili smo konkretne korake vezano za angažman umirovljenika na pola radnog vremena
- 4 U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost angažmana umirovljenika na pola radnog vremena

- 5 U našem poduzeću postoji praksa angažmana umirovljenika na pola radnog vremena

3. Koliko često za starije radnike (starije od 60 godina) primjenjujete:

Fleksibilno radno vrijeme

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Podjelu radnog mjesta

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Dodjeljivanje lakših radnih zadataka

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

2. NEDOSTATAK NISKOKVALIFICIRANIH RADNIKA I VISOKOKVALIFICIRANIH RADNIKA SPECIFIČNIH DEFICITARNIH ZANIMANJA

4. Koliko često na tržištu rada uočavate nedostatak nekvalificiranih i niskokvalificiranih radnika (npr. sobarice, pomoćni radnici, tokari, zidari, konobari, mesari, pekari, vozači teretnog vozila i sl.)?

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

5. Koliko često poduzimate sljedeće aktivnosti u cilju osiguranja potrebnih niskokvalificiranih radnika:

Stipendiranje učenika strukovnih škola

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Prekvalifikacije

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Uvoz radne snage

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Kampanje za privlačenje budućih niskokvalificiranih zaposlenika (npr. učenička praksa,

odlasci u škole, otvoreni dani poduzeća i sl.)

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

6. Ocijenite suradnju sa Hrvatskim zavodom za zapošljavanje vezano uz osiguravanje potrebnih niskokvalificiranih zaposlenika

1 Izrazito nezadovoljan/na

2 Nezadovoljan/na

3 Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na

- 4 Zadovoljan/na
- 5 Izrazito zadovoljan/na

7. Koliko često na tržištu rada uočavate nedostatak visokokvalificiranih radnika specifičnih deficitarnih zanimanja (npr. IT stručnjaci, inženjeri, menadžeri i sl.)?

- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

8. Koliko često Vaše poduzeće poduzima sljedeće aktivnosti u cilju osiguranja visokokvalificiranih radnika specifičnih deficitarnih zanimanja:

Stipendiranje studenata

- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Korištenje usluga headhunting agencija

- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Uvoz radne snage

- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Organizacija stručne prakse u suradnji sa fakultetima

- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

3. RASTUĆI BROJ ŽENA NA TRŽIŠTU RADA

9. Uočavate li promjene na tržištu rada vezano uz porast broja žena na tržištu rada?

1. Nismo uočili takve promjene na tržištu rada, niti provodimo ikakva istraživanja po tom pitanju
2. Uočili smo određene promjene, ali ne znamo puno o tome
3. Napravili smo konkretne korake kako bi potakli uključivanje sve većeg broja žena unutar našeg poduzeća
4. U našem poduzeću postoji razrađeni plan poticanja uključivanja sve većeg broja žena unutar našeg poduzeća
5. U našem poduzeću postoji praksa poticanja uključivanja sve većeg broja žena unutar našeg poduzeća

10. Kakav je stav Vašeg poduzeća o mogućnosti korištenja fleksibilnog radnog vremena za žene neovisno o pandemiji?

- 1 Uopće ne razmišljamo o mogućnosti uvođenja fleksibilnog radnog vremena za žene neovisno o pandemiji
- 2 Razmišljamo o mogućnosti uvođenja fleksibilnog radnog vremena za žene neovisno o pandemiji

3 Napravili smo konkretne korake za uvođenje mogućnosti fleksibilnog radnog vremena za žene neovisno o pandemiji

4 U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost korištenja fleksibilnog radnog vremena za žene, neovisno o pandemiji

5 U našem poduzeću postoji praksa korištenja fleksibilnog radnog vremena za žene neovisno o pandemiji

11. Kakav je stav Vašeg poduzeća o mogućnosti rada od kuće za žene neovisno o pandemiji?

1 Uopće ne razmišljamo o mogućnosti uvođenja rada od kuće za žene neovisno o pandemiji

2 Razmišljamo o mogućnosti uvođenja rada od kuće za žene neovisno o pandemiji

3 Napravili smo konkretne korake za uvođenje mogućnosti rada od kuće za žene neovisno o pandemiji

4 U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost rada od kuće za žene neovisno o pandemiji

5 U našem poduzeću postoji praksa rada od kuće za žene neovisno o pandemiji

12. Kakav je stav Vašeg poduzeća o organizaciji čuvanja djece u prostoru poduzeća?

1 Uopće ne razmišljamo o organizaciji čuvanja djece u prostoru poduzeća

2 Razmišljamo o organizaciji čuvanja djece u prostoru poduzeća

3 Napravili smo konkretne korake za organizaciju čuvanja djece u prostoru poduzeća

4 U našem poduzeću postoji razrađena organizacija čuvanja djece u prostoru poduzeća

5 U našem poduzeću postoji praksa čuvanja djece u prostoru poduzeća

13. Kakav je stav Vašeg poduzeća o podjeli radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama?

1 Uopće ne razmišljamo o mogućnosti podjele radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama

2 Razmišljamo o mogućnosti podjele radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama

3 Napravili smo konkretne korake za organizaciju podjele radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama

4 U našem poduzeću postoji razrađena podjela radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama

5 U našem poduzeću postoji praksa podjele radnog mjesta za žene s majčinskim i obiteljskim obvezama

4. IZRAŽENA MOBILNOST RADNE SNAGE (UNUTARNJA I VANJSKA MIGRACIJA, ODLJEV MOZGOVA)

14. Koliko je Vaše poduzeće upoznato s trenutnom zakonskom regulativom koja je stupila na snagu 01.01.2021., a koja je zamijenila kvotni sustav, vezano za zapošljavanje stranih radnika, odnosno državljana trećih zemalja?

1. Uopće nismo upoznati sa promjenama koje su stupile na snagu vezano za zapošljavanje stranih radnika
2. Čuli smo za određene promjene koje su stupile na snagu vezano za zapošljavanje stranih radnika, ali ne znamo ništa detaljno o tome
3. Djelomično smo upoznati sa promjenama koje su stupile na snagu vezano za zapošljavanje stranih radnika
4. Upoznati smo sa promjenama koje su stupile na snagu vezano za zapošljavanje stranih radnika
5. Potpuno smo upoznati sa promjenama koje su stupile na snagu vezano za zapošljavanje stranih radnika

15. Kako biste ocijenili postupak/proceduru vezanu za angažman stranih radnika (test tržišta rada, izdavanje dozvole za boravak i rad, pozitivno mišljenje HZZ-a)?

1. Izrazito nezadovoljan/na
2. Nezadovoljan/na
3. Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
4. Zadovoljan/na
5. Izrazito zadovoljan/na

16. Kako biste ocijenili suradnju sa Agencijom za privremeno zapošljavanje strane radne snage?

1. Izrazito nezadovoljan/na
2. Nezadovoljan/na
3. Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
4. Zadovoljan/na
5. Izrazito zadovoljan/na

17. Kakav je stav Vašeg poduzeća o zapošljavanju radnika iz drugih zemalja (uvozu radne snage)?

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti zapošljavanja radnika iz drugih zemalja unutar našeg poduzeća
2. Trenutno ne planiramo zapošljivati radnike iz drugih zemalja
3. U našem poduzeću, razvili smo konkretne planove u slučaju postojanja potrebe za zapošljavanjem radnika iz drugih zemalja
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost zapošljavanja radnika iz drugih zemalja
5. Unutar našeg poduzeća već smo zaposlili radnike iz drugih zemalja

18. Koliko često Vaše poduzeće poduzima sljedeće aktivnosti u cilju osiguravanja i zadržavanja visokoobrazovanih talenata i kreativnih radnika, kako biste smanjili utjecaj odljeva mozgova u Vašem poduzeću:

Stipendiranje učenika/studenata koja se obrazuju za zanimanja od interesa poduzeća

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Korištenje usluga headhunting agencija

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Stručna praksa

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Sklapanje ugovora sa učenikom/studentom nakon odrađene stručne prakse

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Pružanje boljih radnih uvjeta od konkurencije (veća plaća, mogućnost napredovanja i sl.)

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Osiguravanje dinamične, kreativne, motivirajuće radne okoline

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Pružanje većeg raspona zadovoljenja ljudskih potreba prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Razvoj *sustava* kojim se osiguravaju znatno veće nagrade i pogodnosti

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

19. Koliko često Vaše poduzeće poduzima sljedeće aktivnosti u cilju osiguravanja potrebne radne snage iz ostalih dijelova Hrvatske (unutarnja migracija):

Pružanje boljih radnih uvjeta

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Veća plaća za isto radno mjesto u odnosu na konkurenciju

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Veća mogućnost napredovanja

1 Nikad	2 Rijetko	3 Ponekad	4 Često	5 Stalno
Osiguranje smještaja za radnike iz drugih dijelova Hrvatske				
1 Nikad	2 Rijetko	3 Ponekad	4 Često	5 Stalno

5. DOSTUPNOST AUTOMATIZACIJE I ROBOTIZACIJE

20. Primjenjuje li Vaše poduzeće neke oblike automatizacije i robotizacije u poslovanju?

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti uvođenja bilo kakve automatizacije i robotizacije u poslovanju
2. Razmišljamo o mogućnosti uvođenja automatizacije i robotizacije u poslovanju
3. Napravili smo konkretne korake za uvođenje automatizacije i robotizacije u poslovanju
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost uvođenja automatizacije i robotizacije u poslovanju
5. U našem poduzeću postoje već automatizirani i robotizirani procesi u poslovanju

21. Da li se u Vašem poduzeću nedostatak kvalificiranih radnika nadomješta uvođenjem strojeva ili robota?

1. Uopće ne razmišljamo o tome da problem nedostatka kvalificiranih radnika rješavamo uvođenjem strojeva ili robota u poduzeću
2. Razmišljamo o mogućnosti uvođenja strojeva ili robota kao odgovor na problem nedostatka kvalificiranih radnika u poduzeću
3. Napravili smo konkretne korake za uvođenje strojeva ili robota kao odgovor na problem nedostatka kvalificiranih radnika u poduzeću
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost uvođenja strojeva ili robota kao odgovor na problem nedostatka kvalificiranih radnika
5. U našem poduzeću postoji redovita praksa korištenja strojeva ili robota kao odgovor na nedostatak kvalificiranih radnika

22. Smatra li Vaše poduzeće da tehnološki napredak uzrokuje istiskivanje radne snage?

1. Uopće se ne slažem sa gore navedenom tvrdnjom
2. Ne slažem se sa gore navedenom tvrdnjom
3. Niti se slažem niti ne slažem sa gore navedenom tvrdnjom
4. Slažem se sa gore navedenom tvrdnjom
5. U potpunosti se slažem sa navedenom tvrdnjom

- 23. Koliko često uočavate unutar Vašeg poduzeća da tehnološki trendovi poput digitalizacije, robotike i automatizacije utječu na preoblikovanje radnih mjesta, socio-kulturni kontekst rada, produktivnost, poslovne modele te na rad?**
- 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

6. PROMJENE IZAZVANE COVIDOM-19

- 24. Je li Vaše poduzeće tijekom pandemije uzrokovane Covidom poduzelo sljedeće aktivnosti i koliko često:**

Rad od kuće

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Rad u timovima/ po smjenama

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Pokriće troškova rada od kuće (struja, Internet)

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Osiguranje potrebne opreme za rad od kuće (računala, laptopi)

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Fleksibilno radno vrijeme

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Skraćeno radno vrijeme

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

- 25. Kakav je stav Vašeg poduzeća o uvođenju mogućnosti stalnog/daljnog rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike nakon pandemije Covida-19?**

1. Uopće ne razmišljamo o uvođenju mogućnosti stalnog/daljnog rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike nakon pandemije
2. Razmišljamo o mogućnosti uvođenja stalnog/daljnog rada od kuće samo za određena radna mjesta i zaposlenike
3. Napravili smo konkretne korake za uvođenje mogućnosti stalnog/daljnog rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike nakon pandemije
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost stalnog/daljnog rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike nakon pandemije
5. U našem poduzeću već postoji praksa stalnog/daljnog rada od kuće za određena radna mjesta i zaposlenike neovisno o pandemiji

7. PRIHVAĆANJE RAZLIČITOSTI (ETNIČKIH, KULTURNIH I RELIGIJSKIH MANJINA, HENDIKEPIRANIH I OSOBA S INVALIDITETOM, OSOBA IZ LGBT ZAJEDNICE)**26. Zapošljava li Vaše poduzeće osobe sa invaliditetom?**

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti zapošljavanja osoba sa invaliditetom
2. Razmišljamo o mogućnosti zapošljavanja osoba sa invaliditetom
3. Napravili smo konkretne korake za zapošljavanje osoba sa invaliditetom
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost zapošljavanja osoba sa invaliditetom
5. U našem poduzeću postoji redovita praksa zapošljavanja osoba sa invaliditetom

27. Koliko ste upoznati s HZZ-ovim potporama usavršavanja za radnike s invaliditetom i radnike u nepovoljnom položaju (intenzitet potpore u visini 60% ukupnih troškova)?

1. Uopće nismo upoznati
2. Nismo upoznati
3. Djelomično smo upoznati
4. Upoznati smo
5. Potpuno smo upoznati

28. Provodi li Vaše poduzeće programe usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om?

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti provođenja programa usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om
2. Razmišljamo o mogućnosti provođenja programa usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om
3. Napravili smo neke korake za provođenje programa usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost provođenja programa usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om
5. U našem poduzeću postoji redovita praksa provođenja programa usavršavanja za radnike s invaliditetom u suradnji s HZZ-om

29. Kakav je stav Vašeg poduzeća o korištenju potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om (ciljana skupina osobe s invaliditetom)?

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
2. Razmišljamo o mogućnosti korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
3. Napravili smo konkretne korake za mogućnost korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
4. U našem poduzeću postoji mogućnost korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
5. U našem poduzeću postoji redovita praksa korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om

30. Koliko često Vaše poduzeće poduzima sljedeće aktivnosti kako bi na zamjenski način ispunili kvotu s obzirom na propisanu obvezu zapošljavanja osoba s invaliditetom:

Praksa za učenike s teškoćama u razvoju ili studenata s invaliditetom

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Praksa za rehabilitante u sklopu profesionalne rehabilitacije

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Sklapanje ugovora obavljanja studentskog posla sa studentom s invaliditetom

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Stručno osposobljavanje osoba s invaliditetom za rad bez zasnivanja radnog odnosa

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Sklapanje ugovora o poslovnoj suradnji sa zaštitnim i integrativnim radionicama, kao i s trgovačkim društvima, zadrugama i udrugama u kojima više od polovice radnika čine osobe s invaliditetom

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Stipendiranje redovnog školovanja osoba s invaliditetom

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

31. Kakav je stav Vašeg poduzeća o tome da osobe pripadnici nacionalnih manjina pokazuju svoja etička, kulturna i religijska obilježja na radnom mjestu?

1. Uopće ne podržavamo isticanje bilo kakvih oblika etičkih, kulturnih i religijskih obilježja na radnom mjestu
2. Ne podržavamo isticanje etičkih, kulturnih i religijskih obilježja na radnom mjestu

3. Niti smo za niti protiv isticanja etičkih, kulturnih i religijskih obilježja na radnom mjestu
4. Naše poduzeće podržava isticanje etičkih, kulturnih i religijskih obilježja na radnom mjestu
5. Naše poduzeće u potpunosti podržava isticanje svih etičkih, kulturnih i religijskih obilježja na radnom mjestu

32. Kakav je stav Vašeg poduzeća o tome da osobe iz LGBT zajednice pokazuju svoje karakteristike na radnom mjestu?

1. Uopće ne podržavamo isticanje bilo kakvih karakteristika pripadnika LGBT zajednice na radnom mjestu
2. Ne podržavamo isticanje karakteristika pripadnika LGBT zajednice na radnom mjestu
3. Niti smo za niti protiv isticanja karakteristika pripadnika LGBT zajednice na radnom mjestu
4. Naše poduzeće podržava isticanje karakteristika pripadnika LGBT zajednice na radnom mjestu
5. Naše poduzeće u potpunosti podržava isticanje karakteristika pripadnika LGBT zajednice na radnom mjestu

33. Koliko često Vaše poduzeće poduzima sljedeće aktivnosti kako bi spriječilo bilo kakav oblik diskriminacije na radnim mjestima nad pripadnicima nacionalnih manjina, hendikepiranim i osobama s invaliditetom te pripadnicima LGBT zajednice:

Poduzimanje sankcija kod pojave bilo kojeg oblika uznemiravanja nad ugroženim skupinama

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Prilagodba radnog prostora za etničke, kulturne i religijske manjine

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Osiguravanje prava (slobodni dani) za vrijeme blagdana i vjerskih obreda pripadnicima nacionalnih manjina

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Pružanje mogućnosti pripadnicima nacionalnih manjina za iskazivanje vlastite kulture, služenjem svojim jezikom i pismom na radnom mjestu

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Prilagodba radnog prostora i okruženja za osobe sa invaliditetom

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

Kultura poduzeća potiče sve radnike unutar poduzeća na prihvaćanje različitosti i izgradnji unije ravnopravnosti među svim radnicima

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

8. SPECIFIČNOSTI MLADIH ZAPOSLENIKA (ČESTO MIJENJANJE POSLA, FREELANCERI, OSOBE U NEET STATUSU)

34. Koliko često na tržištu rada uočavate promjene karakteristika mladih zaposlenika (češće mijenjanje posla, sve veći broj freelancera, zapadanje mladih u NEET status (osobe koje nisu zaposlene, ne obrazuju se i ne osposobljavaju za rad)?

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

35. Koliko često uočavate na tržištu rada nedostatak mladih osoba s potrebnim vještinama i znanjem?

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

36. Kakav je stav Vašeg poduzeća o trenutnoj situaciji na tržištu rada vezano uz usklađenost obrazovnog sustava i potreba na tržištu rada?

1. Izrazito negativan
2. Negativan
3. Niti pozitivan niti negativan
4. Pozitivan
5. Izrazito pozitivan

37. Kakav je stav Vašeg poduzeća o korištenju potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om (ciljana skupina mlade osobe u dobi između 15-24 godine)?

1. Uopće ne razmišljamo o mogućnosti korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
2. Razmišljamo o mogućnosti korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
3. Napravili smo konkretne korake za mogućnost korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om
4. U našem poduzeću postoji mogućnost korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om

5. U našem poduzeću postoji redovita praksa korištenja potpora za zapošljavanje za stjecanje prvog radnog iskustva/pripravništva u suradnji sa HZZ-om

38. Koliko često uočavate unutar Vašeg poduzeća veliku fluktuaciju mladih?

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

39. Koliko često uočavate na tržištu rada trend rasta broja freelancera među mladima (slobodni/neovisni profesionalci, samozaposlene osobe koje same organiziraju svoje poslovanje, pronalaze suradnike i za njih odrađuju poslove

1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Stalno

40. Kakav je stav Vašeg poduzeća o angažmanu freelancera?

1. Uopće ne razmišljamo o angažmanu freelancera u našem poduzeću
2. Razmišljamo o poduzimaju određenih koraka kako bismo u budućnosti privukli freelancere u našem poduzeću
3. Napravili smo konkretne korake za angažman freelancera u našem poduzeću
4. U našem poduzeću postoji razrađena mogućnost angažmana freelancera
5. U našem poduzeću postoji redovita praksa angažmana freelancera

41. Koliko je Vaše poduzeće upoznato sa postojanjem mladih osoba u NEET statusu koje nisu zaposlene, ne obrazuju se i ne osposobljavaju za rad?

1. uopće nismo upoznati
2. nismo upoznati
3. djelomično smo upoznati
4. upoznati smo
5. potpuno smo upoznati

42. Koliko ste upoznati sa sustavom Garancija za zapošljavanje mladih koje provodi HZZ I MZO, a podrazumijeva (uključivanje mladih NEET osoba na tržište rada, te uključivanje mladih NEET osoba u obrazovanje)?

1. uopće nismo upoznati
2. nismo upoznati
3. djelomično smo upoznati
4. upoznati smo
5. potpuno smo upoznati

43. Kako biste ocijenili suradnju između HZZ-a i poduzeća s obzirom na program garancija za zapošljavanje mladih?

1. Izrazito nezadovoljan/na
2. Nezadovoljan/na
3. Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na
4. Zadovoljan/na
5. Izrazito zadovoljan/na

PRILOG 2. Korelacijska analiza - Statistički značajne korelacije

Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 1						
	(2)	(3a)	(3b)	(3c)		
(1) (1)	0,500**	0,363*				
(3a)		1	0,450*	0,438*		
(3b)			1	0,431*		
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 2						
	(4a)	(4b)	(4c)	(4d)		
(2a)	0,448*			0,616**		
(2d)	0,390*		0,469*			
(3)	0,376*		0,522**			
(4a)	1	0,547**	0,520**	0,625**		
(4b)		1	0,529**	0,647**		
(4c)			1	0,431*		
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 3						
	(2)	(4)				
(1)	0,545**	0,410*				
(2)	1	0,386*				
(3)		0,393*				
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 4						
	(2)	(4)				
(1)	0,707**	0,399*				
(2)	1	0,531**				
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 5						
	(2)	(3)				
(1)	0,529**	0,633**				
(2)	1	0,510**				
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 6						
	(1b)	(1c)	(1d)	(1e)	(1f)	(2)
(1a)	0,767**	0,553**	0,599**	0,585**		0,549**
(1b)	1	0,548**	0,704**	0,684**	0,422*	0,691**
(1c)		1	0,593**	0,709**	0,698**	0,553**
(1d)			1	0,692**	0,587**	0,424*
(1e)				1	0,620**	0,456*
(1f)					1	
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 7						

	(2a)	(2b)	(2c)	(2d)	(2e)	(4)
(1)	0,481**		0,384*		0,384*	
(2a)	1	0,823**	0,709**	0,726**	0,772**	
(2b)		1	0,795**	0,660**	0,817**	
(2c)			1	0,850**	0,755**	
(2d)				1	0,769**	
(2e)					1	
(3)						0,824**
Korelacijska analiza pitanja iz Tablice 8						
	(2)	(3)				
(1)	0,485**					
(2)	1	0,564**				

**Signifikantno na razini 0.01

*Signifikantno na razini 0.05

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LABOUR MARKET CHALLENGES: THE EVIDENCE FROM LARGE CROATIAN SERVICE INDUSTRY COMPANIES

Danica Bakotić & Antonia Vulić

Summary

The aim of this paper was to explore how large Croatian companies engaged in service industry in their HRM practice deals with labour market challenges. The empirical research has been conducted in 2021 via specially designed questionnaire on the sample of 33 large Croatian companies from the service industry. The labour market challenges that have been explored were: aging population, shortage of workers, growing number of women at the labour market, labour mobility, process automation, workplace changes caused by COVID-19, employment diversity, characteristics of young people. The research results showed that the activities of companies in the field of human resource management related to certain influences from the labour market are very modest. The reasons for this could be twofold. The observed influences from the labour market do not have as many negative implications in practice as the statistics suggested, or the companies from the sample have some difficulties in anticipating and incorporating labour market influences into human resource management practice, and their strategic human resource management is not sufficiently developed. However, this conclusion should be taken with some reservations due to the research limitations. In order to verify it, it is necessary to conduct further research on this issue, especially qualitative research.

Keywords: labour market; human resource management; company.