

Doc.dr.sc. Lena Sigurnjak¹

STRATEŠKO PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA I PRAĆENJE USPJEŠNOSTI UNUTAR PODUZEĆA²

STRATEGIC PLANNING OF HUMAN RESOURCES AND PERFORMANCE MONITORING WITHIN THE COMPANY

SAŽETAK

Strateško planiranje ljudskih resursa i praćenje uspješnosti ključni su za dugoročni uspjeh poduzeća. Cilj je uskladiti radnu snagu s organizacijskim ciljevima i ciljevima i pratiti napredak kroz praćenje učinka pomoću ključnih pokazatelja učinka. Loše planiranje i praćenje mogu dovesti do smanjene produktivnosti i gubitka prihoda. Tvrtke mogu koristiti metode kao što su softver za planiranje radne snage i analitiku podataka za razvoj učinkovitih strategija i sustava. Učinkoviti sustavi zahtijevaju komunikaciju i suradnju između HR stručnjaka, menadžera i zaposlenika. Fokus bi trebao biti na upravljanju rizikom i najboljoj praksi za postizanje dugoročnog uspjeha. Problem neučinkovitog planiranja ljudskih potencijala i praćenja učinka unutar poduzeća često je uzrokovan nedostatkom resursa, lošom komunikacijom i neadekvatnom obukom. Tvrtke mogu koristiti različite alate i tehnologije za podršku svojim sustavima za planiranje ljudskih resursa i praćenje učinka, uključujući softver za planiranje radne snage i analizu podataka.

KLJUČNE RIJEČI: *planiranje, ljudski resursi, upravljanje rizikom, praćenje učinka.*

SUMMARY:

Strategic human resource planning and performance monitoring are key to the long-term success of a company. The goal is to align the workforce with organizational goals and objectives and monitor progress through performance monitoring using key performance indicators. Poor planning and monitoring can lead to reduced productivity and lost revenue. Companies can use methods such as workforce planning software and data analytics to develop effective strategies and systems. Effective systems require communication and cooperation between HR professionals, managers and employees. The focus should be on risk management and best practices to achieve long-term success. The problem of ineffective human resource planning and performance monitoring within companies is often caused by a lack of resources, poor communication and inadequate training. Companies can use a variety of tools and technologies to support their HR planning and performance monitoring systems, including workforce planning software and data analytics.

KEYWORDS: *planning, human resources, risk management, performance monitoring.*

JEL: O21, O15

¹ Doc.dr.sc. Lena Sigurnjak, Sveučilište u Slavonskom Brodu, lsigurnjak@unisb.hr

² Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI- PREGLEDNI RAD

UVOD

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, organizacije se moraju usredotočiti na strateško planiranje ljudskih resursa i praćenje učinka kako bi osigurale dugoročni uspjeh. Strateško planiranje ljudskih potencijala uključuje usklađivanje radne snage organizacije s njenim ciljevima, dok praćenje učinka omogućuje organizacijama da prate svoj napredak i uvedu potrebne prilagodbe kako bi poboljšale svoju ukupnu izvedbu.

Ovaj će se rad baviti planiranjem ljudskih resursa i praćenjem učinka unutar poduzeća te će istražiti metode koje organizacije mogu koristiti za razvoj učinkovitih strategija i sustava. Svrha ovog rada je istražiti važnost strateškog planiranja ljudskih resursa i praćenja učinka unutar poduzeća. Rad će pružiti pregled prednosti učinkovitog planiranja ljudskih resursa i praćenja učinka, kao i rizika povezanih s lošim planiranjem i praćenjem. Također će ispitati metode koje tvrtke mogu koristiti za razvoj učinkovitih strategija i sustava za planiranje ljudskih resursa i praćenje učinka.

Znanstveno-istraživačke metode koje će se koristiti prilikom pisanja ovog rada: induktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda kompilacije, komparativna metoda.

1. POJMOVNO ODREĐENJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Koncept ljudskog potencijala odnosi se na urođene sposobnosti, talente i vještine koje pojedinci posjeduju, a koje se mogu razviti i maksimizirati kako bi se postigao uspjeh i ispunjenje u različitim područjima života. Međutim, određivanje ljudskog potencijala složen je i višestruk proces koji uključuje nekoliko čimbenika. Jedan od načina konceptualizacije ljudskog potencijala je kroz leću teorije višestruke inteligencije, koja sugerira da pojedinci posjeduju različite vrste inteligencije, uključujući lingvističku, logičko-matematičku, prostornu, tjelesno-kinestetičku, glazbenu, interpersonalnu, intrapersonalnu i naturalističku inteligenciju. Ova teorija sugerira da se pojedinci mogu istaknuti u različitim područjima, a razumijevanje vlastitih snaga i slabosti može pomoći u prepoznavanju i razvoju njihovog potencijala. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Drugi način konceptualizacije ljudskog potencijala je kroz ideju mentalnog sklopa rasta, koji sugerira da pojedinci mogu razviti svoje sposobnosti kroz trud, upornost i otpornost. Ovaj pristup naglašava važnost prihvaćanja izazova, učenja iz neuspjeha i traženja povratnih informacija za poboljšanje i rast. Nadalje, na koncept ljudskog potencijala također mogu utjecati okolišni i društveni čimbenici, kao što su odgoj, obrazovanje, kulturno podrijetlo, pristup resursima i društvena očekivanja. Ti čimbenici mogu olakšati ili spriječiti sposobnost pojedinca da postigne svoj puni potencijal. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Stope sudjelovanja radne snage važni su pokazatelji proizvodnog potencijala društva, a napor da se povećaju stope sudjelovanja, osobito među tradicionalno marginaliziranim skupinama, mogu dovesti do povećanog gospodarskog rasta i razvoja. Ljudski kapital odnosi se na znanje, vještine i sposobnosti koje pojedinci posjeduju i koji se mogu koristiti za proizvodnju ekonomske vrijednosti. Uključuje formalno obrazovanje i obuku, radno iskustvo i druge oblike ljudskog razvoja. Pojedinci s visokom razinom ljudskog kapitala vjerojatno će biti produktivniji, zarađivati veće plaće i više pridonositi gospodarskom rastu od onih s nižom razinom. (Huselid, 1995)

Upravljanje ljudskim potencijalima složen je zadatak koji se neprestano mijenja i zahtijeva duboko razumijevanje kako potreba organizacije tako i potreba njezinih zaposlenika. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima može dovesti do povećanja produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i na kraju uspjeha organizacije. Međutim, loše upravljanje ljudskim resursima može rezultirati visokim stopama fluktuacije, niskim moralom, pa čak i pravnim problemima. Jedan od ključnih izazova u upravljanju ljudskim resursima je pronaći pravu ravnotežu između potreba organizacije i potreba zaposlenika. S jedne strane, organizacije moraju osigurati da imaju prave ljude s pravim vještinama za postizanje svojih ciljeva. S druge strane, zaposlenici se trebaju osjećati cijenjenima i potporom kako bi bili motivirani i angažirani u svom poslu. (Baltazar, 2017)

Upravljanje ljudskim resursima uključuje postavljanje jasnih očekivanja za učinak zaposlenika i pružanje povratnih informacija o tome koliko zaposlenici ispunjavaju ta očekivanja. To može uključivati postavljanje ciljeva i ciljeva izvedbe, praćenje napretka i redovito pružanje povratnih informacija. Stručnjaci za ljudske resurse također moraju biti vješti u rješavanju problema s učinkom, pružanju obuke i podrške kako bi pomogli zaposlenicima da poboljšaju svoj učinak i poduzimaju korektivne mjere kada je to potrebno. (Buble, 2010) Upravljanje ljudskim resursima uključuje prepoznavanje i privlačenje vrhunskih talenata u organizaciju. To uključuje izradu opisa poslova koji točno odražavaju vještine, znanja i sposobnosti potrebne za svaki posao, a zatim korištenje različitih metoda zapošljavanja za privlačenje kvalificiranih kandidata. Stručnjaci za ljudske resurse također moraju biti vješti u procjeni kandidata kroz intervju, provjere preporuka i drugim metodama te u donošenju informiranih odluka o tome kojeg kandidata odabrati za posao. (Ulrich, 1998)

Motivacija i poriv također su važni aspekti ljudskog potencijala jer utječu na spremnost pojedinca da naporno radi i postigne svoje ciljeve. Osobne vrijednosti i etika još su jedan važan aspekt ljudskog potencijala. Svaka osoba ima vlastiti skup vrijednosti i etike koji vode njeno ponašanje i donošenje odluka. (Bahtijarević-Šiber, 2014) Ove vrijednosti i etika važne su na radnom mjestu jer pomažu zaposlenicima da donose etičke odluke i pridonose pozitivnoj radnoj kulturi. Tjelesne sposobnosti, kao što su snaga, izdržljivost i koordinacija, također su važni aspekti ljudskog potencijala jer omogućuju pojedincima da obavljaju fizičke zadatke. Konačno, osobine ličnosti važan su aspekt ljudskog potencijala. Pojedinci imaju različite osobine ličnosti koje utječu na njihovo ponašanje, kao što su ekstrovertnost, susretljivost, savjesnost i otvorenost prema iskustvu. Ove osobine mogu utjecati na način na koji pojedinci rade s drugima, njihov pristup rješavanju problema i njihov ukupni radni učinak. (Bahtijarević-Šiber, 2014)

Jedna od ključnih prednosti inicijativa za angažiranje zaposlenika je povećana produktivnost i učinak. Angažirani zaposlenici imaju tendenciju da budu predaniji svom poslu i vjerojatnije je da će ići iznad i dalje od zahtjeva posla kako bi postigli organizacijske ciljeve. Ovaj povećani napor može dovesti do viših razina produktivnosti i učinka, što zauzvrat može imati pozitivan učinak na krajnji rezultat organizacije. (Boxall & Purcell, 2011)

2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih potencijala bitan je proces za organizacije kako bi se osiguralo da imaju prave ljude s pravim vještinama i sposobnostima za postizanje svojih ciljeva. Međutim, postoji nekoliko čimbenika koji mogu utjecati na proces planiranja ljudskih potencijala u organizaciji. Prvi čimbenik je vanjsko okruženje, koje uključuje ekonomske uvjete, političku stabilnost, tehnološki napredak i demografske promjene. Ovi vanjski čimbenici mogu imati značajan

utjecaj na proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji, budući da mogu utjecati na dostupnost talenata, troškove zapošljavanja te vještine i znanja potrebna organizaciji. (Wright & McMahan, 2011)

Drugi faktor je unutarnje okruženje, koje uključuje kulturu, strukturu i stil upravljanja organizacije. Ovi unutarnji čimbenici mogu utjecati na sposobnost organizacije da privuče i zadrži talente, kao i na učinkovitost procesa planiranja ljudskih resursa. Treći čimbenik su strateški ciljevi i ciljevi organizacije. Proces planiranja ljudskih resursa mora biti usklađen sa strateškim ciljevima organizacije jer će oni odrediti vještine, znanja i sposobnosti koje organizacija zahtijeva. (Buble, M. 2000)

Cilj planiranja ljudskih potencijala je osigurati da organizacija ima pravu kombinaciju zaposlenika kako bi zadovoljila svoje potrebe. To uključuje procjenu potrebnog broja zaposlenika, njihovih vještina i iskustva te njihove raznolikosti. Imajući raznoliku radnu snagu s mješavinom vještina i iskustva, organizacija se može bolje prilagoditi promjenjivim poslovnim potrebama i ostati konkurentna. Planiranje ljudskih resursa također ima za cilj riješiti sve nedostatke u radnoj snazi organizacije. Na primjer, ako organizaciji nedostaju zaposlenici s određenim vještinama ili iskustvom, proces planiranja može identificirati mogućnosti obuke i razvoja kako bi se popunile te praznine. Slično tome, ako se organizacija suočava s velikom fluktuacijom ili niskim angažmanom zaposlenika, proces planiranja može identificirati strategije za poboljšanje zadržavanja i angažmana. (Thompson, Strickland & Gamble, 2006)

Učinkovito planiranje ljudskih potencijala također ima nekoliko prednosti za organizaciju osim postizanja njezinih ciljeva. Jedna od prednosti je povećana učinkovitost i produktivnost. Usklađivanjem radne snage s ciljevima organizacije, osiguravanjem prave kombinacije vještina i iskustva te optimiziranjem korištenja resursa, organizacija može djelovati učinkovitije i postići bolje rezultate uz manje truda. Još jedna prednost planiranja ljudskih resursa je bolje donošenje odluka. Imajući jasno razumijevanje radne snage i njenih potreba, organizacija može donositi informirane odluke o zapošljavanju, obuci i razvoju. To može dovesti do boljih rezultata i učinkovitije upotrebe resursa. (Dessler, 2017)

Analiza posla obično uključuje kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda prikupljanja podataka. Kvalitativne metode, kao što su intervjui i promatranje, koriste se za prikupljanje informacija o zadacima, dužnostima i odgovornostima povezanim s poslom. (Jambrek & Penić, 2008) Kvantitativne metode, kao što su ankete i upitnici za posao, koriste se za prikupljanje podataka o znanju, vještinama i sposobnostima potrebnim za obavljanje posla. Analiza posla također je važna za osiguravanje usklađenosti sa zakonskim i regulatornim zahtjevima.

3. POJAM STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Učinkovito strateško upravljanje zahtijeva snažno razumijevanje unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije, kao i sposobnost donošenja strateških odluka koje su u skladu s misijom i ciljevima organizacije. Strateško upravljanje ključno je za organizacije koje žele uspjeti u današnjem poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, jer pomaže osigurati da je organizacija spremna za izazove i prilike koje dolaze. (Ledić, 2015)

Formuliranje strategije obično uključuje provođenje temeljite analize unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije, uključujući procjenu snaga i slabosti organizacije, kao i mogućnosti i prijetnji u vanjskom okruženju. Provedba strategije uključuje raspodjelu resursa, izradu akcijskih planova i praćenje napretka. Ova komponenta procesa strateškog upravljanja ključna je za osiguravanje da se strategija organizacije učinkovito provodi i da se ostvaruje napredak prema postizanju organizacije. (Vuković & Bačić, 2018)

Dobro definirana strategija trebala bi dati jasan smjer za organizaciju i pomoći da se osigura njezin dugoročni uspjeh. (Lawler & Mohrman, 2003) Osim ranije navedene definicije, važno je napomenuti da strategija nije samo jednokratna odluka ili plan. Umjesto toga, to je stalan proces koji uključuje kontinuiranu procjenu i prilagodbu ciljeva, resursa i okruženja organizacije.

Uloga menadžmenta u definiranju strategije uključuje sljedeće:

1. Postavljanje smjera: menadžment je odgovoran za postavljanje smjera organizacije definiranjem njezine misije, vizije i vrijednosti. To daje okvir za razvoj strateškog plana i pomaže osigurati da su sve odluke usklađene s cjelokupnom svrhom organizacije.
2. Identificiranje snaga i slabosti: Uprava mora provesti temeljitu analizu snaga i slabosti organizacije kako bi utvrdila gdje ima konkurentsku prednost, a gdje se treba poboljšati. Ova bi analiza trebala uključivati procjenu resursa, sposobnosti i temeljnih kompetencija organizacije.
3. Provođenje analize okoliša: uprava mora analizirati vanjsko okruženje kako bi identificirala prilike i prijetnje koje mogu utjecati na organizaciju. Ova bi analiza trebala uključivati procjenu konkurentskog okruženja, regulatornog konteksta i drugih čimbenika koji mogu utjecati na uspjeh organizacije.
4. Razvijanje strategija: na temelju analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji, menadžment mora razviti skup strategija koje će omogućiti organizaciji da postigne svoje ciljeve. Te bi strategije trebale biti usklađene s misijom, vizijom i vrijednostima organizacije i trebale bi utjecati na njezine snage dok se bave njezinim slabostima.
5. Priopćavanje plana: nakon što je strateški plan razvijen, uprava ga mora prenijeti cijeloj organizaciji kako bi osigurala da svi zaposlenici razumiju ciljeve, ciljeve i strategije organizacije. Ova komunikacija trebala bi uključivati jasne metrike za mjerenje napretka i trebala bi biti popraćena planom za praćenje i prilagođavanje plana prema potrebi. (Jurčević, 2013).

4. ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI PROVEDBE I REALIZACIJE LJUDSKIH POTENCIJALI KAO FAKTORA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

U nastavku rada analizirano je anketno istraživanje temeljno na ljudskim potencijalima kao faktoru uspješnosti poslovanja. Putem grafova su prikazani i objašnjeni dobiveni rezultati istraživanja. U današnje vrijeme, praćenje rada zaposlenika postaje sve važnije u svrhu postizanja bolje učinkovitosti i uspjeha u poslovanju. Praćenje rada zaposlenika može uključivati razne metode poput praćenja vremena, praćenja aktivnosti, praćenja korištenja računala i drugih tehnoloških alata. Ova analiza ankete provedene na uzorku od 57 zaposlenih studenata s ciljem istraživanja učestalosti praćenja rada zaposlenika u firmama u kojima rade. Cilj ove analize je dobiti uvid u stavove i mišljenja zaposlenika o učestalosti i učinkovitosti praćenja rada, kao i o utjecaju toga na njihov radni učinak i zadovoljstvo poslom. Rezultati ove analize mogu biti korisni za donošenje odluka o poboljšanju procesa praćenja rada i poboljšanju radnog okruženja u cilju postizanja veće produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika.

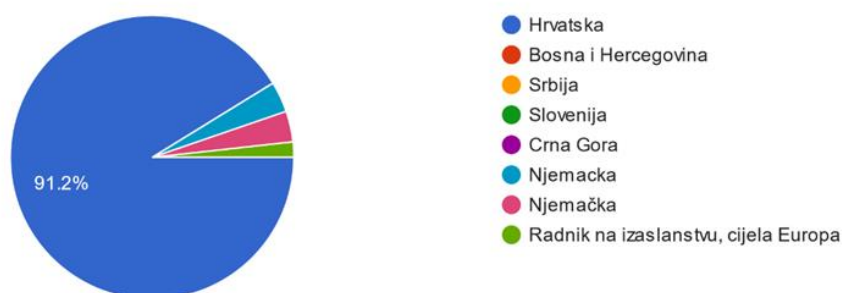
4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno putem ankete koja je sadržavala 12 pitanja kojima se ispitalo kako firme posluju i u kakvim okruženjima rade studenti. Uzorak ankete sastojao se od 57 zaposlenih studenata, koji rade u različitim industrijama i sektorima. Cilj ovog istraživanja je bio pružiti uvid u to kako se firme odnose prema praćenju rada zaposlenika te koliko često provode aktivnosti praćenja. Analiza ankete će također otkriti jesu li studenti zadovoljni načinom na koji se njihov rad prati te hoće li biti potrebe za poboljšanjem prakse praćenja rada u njihovim radnim okruženjima. U nastavku će se detaljnije analizirati rezultati ankete te dati uvid u ključne nalaze ovog istraživanja. Većina ispitanika (52 studenata) je hrvatskog podrijetla, što čini 92% od ukupnog broja ispitanika. Ostatak ispitanika dolazi iz drugih zemalja.

4.2. Analiza anketnog istraživanja

Ovim radom prikazano je sedam grafikona. U nastavku slijedi grafikon 1. koji prikazuje strukturu zaposlenih prema zemlji zaposlenja

Grafikon 1. Informacije o geografskoj strukturi zaposlenja ispitanika sukladno ovom istraživanju

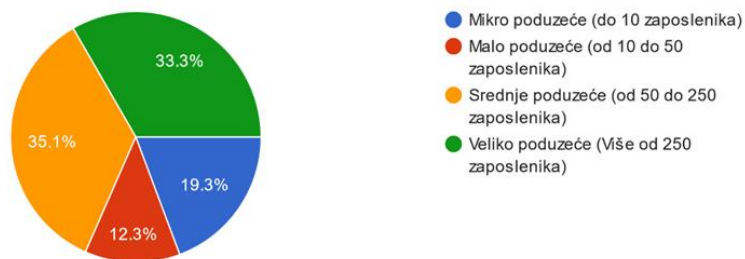


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

U nastavku slijedi grafikon 2. koji prikazuje veličinu poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni (mikro, mala srednja i velika poduzeća)

Grafikon 2. Informacije o veličini poduzeća zaposlenja ispitanika sukladno ovom istraživanju

57 responses

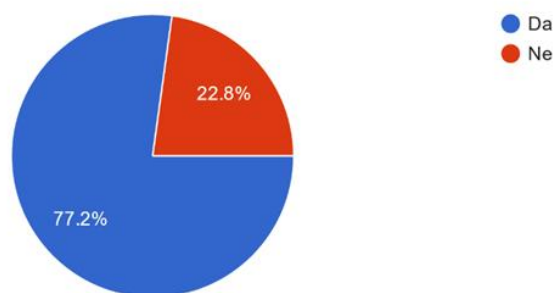


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Anketa je također postavila pitanje analizirano u grafikonu 3 o provođenju sustavnog praćenja rada zaposlenika, na koje je 77,2% ispitanika odgovorilo potvrdno. Ovaj visoki postotak pokazuje da su tvrtke u kojima rade studenti svjesne važnosti praćenja rada svojih zaposlenika.

Grafikon 3. Informacije o sustavnom praćenju rada zaposlenika

57 responses



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

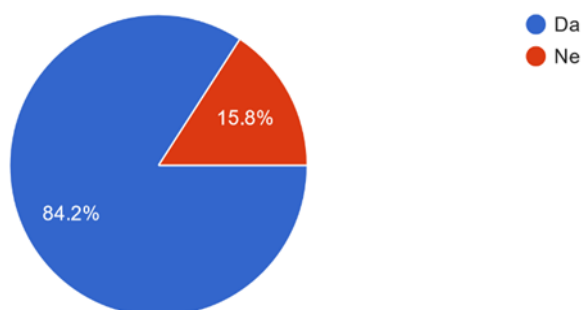
S druge strane, istraživanja provedena u drugim zemljama pokazuju da je postotak tvrtki koje provode sustavno praćenje rada zaposlenika još veći. Primjerice, istraživanje provedeno u SAD-u pokazalo je da 94% tvrtki provodi neki oblik praćenja rada zaposlenika, dok je u EU prosjek oko 80%. Ovi podaci ukazuju na to da je praćenje rada zaposlenika postalo sve važnije u poslovanju, te da tvrtke sve više prepoznaju vrijednost praćenja i analize rada zaposlenika kako bi poboljšale svoje poslovanje. Postoje mnoga druga istraživanja koja se bave pitanjem praćenja rada zaposlenika u organizacijama. Neka istraživanja pokazuju da su menadžeri skloni provođenju sve većeg nadzora nad radom zaposlenika, dok druga istraživanja pokazuju da zaposlenici osjećaju da je previše nadzora i da se to negativno odražava na njihovu produktivnost i zadovoljstvo poslom. Također, postoje istraživanja koja se bave različitim oblicima nadzora, poput korištenja softvera za praćenje rada ili video nadzora na radnom mjestu.

Jedno od značajnijih istraživanja provedenih u SAD-u pokazalo je da se više od polovice zaposlenika osjeća kao da su pod stalnim nadzorom, dok se samo mali broj zaposlenika osjeća kao da imaju dovoljnu autonomiju u radu. Također, istraživanje je pokazalo da se većina zaposlenika slaže da je praćenje radnih aktivnosti potrebno za radne procese, ali da previše nadzora negativno utječe na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Druga istraživanja su se bavila pitanjem utjecaja tehnologije na praćenje rada zaposlenika, poput korištenja softvera za praćenje radnog vremena ili praćenja elektroničke pošte zaposlenika. Takva istraživanja su

pokazala da tehnologija može biti korisna za praćenje radnih aktivnosti, ali da previše nadzora može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika i smanjenja njihove produktivnosti.

Rezultati ankete sukladno grafikonu 4 pokazuju da veliki broj ispitanika (84,2%) smatra da je kontroliranje rada zaposlenika jako važno za firme u kojima rade. Ovo ukazuje na visoku razinu svijesti o važnosti praćenja i nadzora nad radom zaposlenika u poslovnom svijetu. Usporedba ovih rezultata s drugim istraživanjima u području upravljanja ljudskim resursima pokazuje da su studenti svjesni važnosti praćenja rada zaposlenika u poslovnom okruženju. Prema istraživanju provedenom u SAD-u, više od 75% poslodavaca smatra da je nadzor nad radom zaposlenika važan za poslovanje tvrtke (Harvard Business Review). S druge strane, istraživanje provedeno u Europi pokazuje da samo 50% radnika smatra da je kontroliranje rada u njihovoj tvrtki učinkovito.

Grafikon 4. Provođenje kontrole i praćenja rada zaposlenika za poduzeće

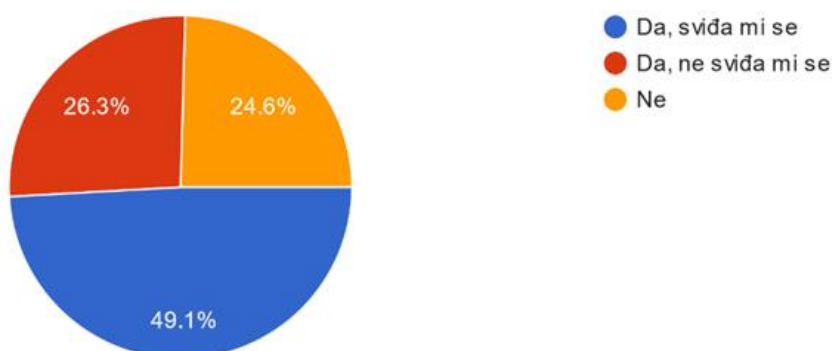


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Upravljanje ljudskim resursima uključuje prilagodbu procesa i praksi tvrtke tako da se osigura učinkovito korištenje ljudskih resursa za postizanje poslovnih ciljeva. Praćenje rada zaposlenika je ključni dio upravljanja ljudskim resursima i pomaže tvrtkama da identificiraju potencijalne probleme, unaprijede procese rada i povećaju produktivnost. Stoga, visoki postotak studenata koji smatraju da je kontroliranje rada važno ukazuje na važnost učinkovitog upravljanja ljudskim resursima za poslovni uspjeh.

Grafikon 5 prikazuje sliku o praćenju rada zaposlenih 49,1% ispitanika je odgovorilo kako se susrelo s praćenjem rada i kako im se sviđa ta praksa, dok 26,3% tvrdi da im se ne sviđa praćenje i kontroliranje rada zaposlenih. 24,6% ispitanika se uopće nije susrelo s ovom praksom.

Grafikon 5. Zadovoljstvo i prihvatanje kontrole zaposlenika od strane zaposlenika

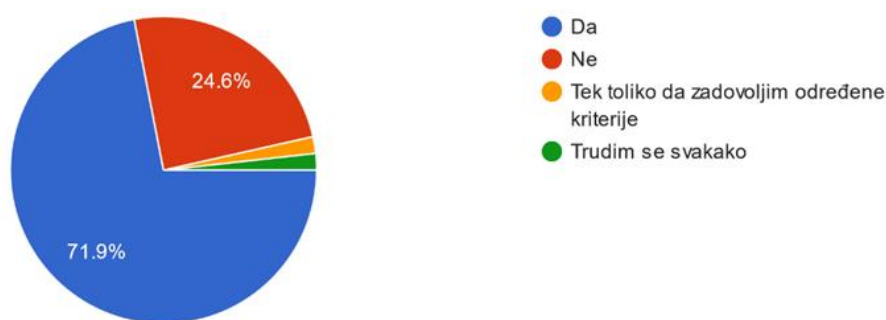


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema nekim drugim istraživanjima, većina zaposlenika podržava kontrolu rada, ali pod uvjetom da se provodi na pravi način. U jednom istraživanju provedenom u SAD-u, 60% zaposlenika smatra da je praćenje rada važno za poboljšanje produktivnosti, dok 37% smatra da to nije potrebno. Međutim, kada se radi o nadzoru nad elektroničkom poštom i internet korištenjem, većina zaposlenika je manje sklonija podržati takve prakse. Prema istraživanju u Velikoj Britaniji, 48% zaposlenika smatra da poslodavci ne bi trebali imati pristup njihovoj elektroničkoj pošti, a 37% zaposlenika smatra da poslodavci ne bi trebali imati pristup njihovim privatnim računima na društvenim mrežama. (Marušić & Varga, 2012) To ukazuje na važnost ravnoteže između kontrole rada i zaštite privatnosti zaposlenika.

Sukladno grafikonu 6 na pitanje o tome bi li se trudili više kada bi znali da je njihov rad praćen i vrednovan, većina (71,9%) ispitanika odgovara potvrdno, dok 24,6% ispitanika odgovara kako se ne bi trudili više.

Grafikon 6. Povećanje truda zaposlenika kada je informiran da se rad vrednuje

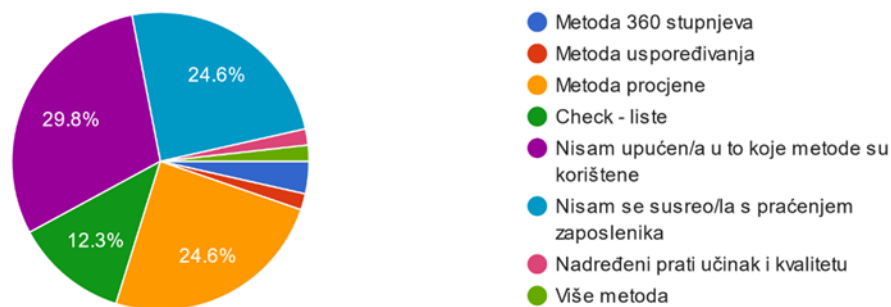


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Prema istraživanjima o motivaciji zaposlenika, moguće je zaključiti da postoji veza između praćenja i vrednovanja rada zaposlenika te njihove motivacije za rad. Naime, brojna istraživanja pokazuju da kada zaposlenici osjete da se njihov rad prati i vrednuje, te da su njihovi napori prepoznati i nagrađeni, postaju motiviraniji za daljnji rad i trude se postići još bolje rezultate. Usporedivši ove nalaze s rezultatima ankete provedene na uzorku od 57 zaposlenih studenata, možemo primijetiti slične trendove, s obzirom da je većina ispitanika (71,9%) odgovorila kako bi se trudili više kada bi znali da se njihov rad prati i vrednuje. Ovi nalazi upućuju na važnost praćenja i vrednovanja rada zaposlenika kao motivacijskog faktora, te na to da bi kompanije trebale ozbiljno razmotriti ovu praksu kako bi motivirale svoje zaposlenike i potaknule ih na daljnji napredak.

U nastavku slijedi grafikon 7. koji prikazuje korištene metode kontrole zaposlenika na radnom mjestu.

Grafikon 7. Informacije o korištenim metodama kontrole zaposlenika na radnom mjestu



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje o vrsti metoda koje su korištene, ako se izuzme broj ispitanika koji se nije susretao s ovim praksama, 24,6% ispitanika tvrdi kako se susrelo sa metodom procjene.

Metoda procjene se odnosi na procjenu performansi i uspjeha zaposlenika putem različitih tehnika, kao što su ocjene prema kriterijima, procjena kompetencija, ocjena učinka, itd. Ovaj pristup se koristi u svrhu vrednovanja učinkovitosti zaposlenika, davanja povratnih informacija o radu i očekivanjima, te pružanja potpore zaposleniku u razvoju karijere.

Usporedba s drugim istraživanjima pokazuje da je metoda procjene vrlo česta u poslovnim praksama. Prema jednom istraživanju objavljenom u časopisu "Journal of Applied Psychology", više od 90% organizacija koristi neku vrstu metode procjene performansi zaposlenika. Također, istraživanje koje je proveo "Society for Human Resource Management" pokazalo je da su ocjene prema kriterijima najčešća metoda procjene u organizacijama diljem svijeta. (Harvard Business Review)

Iz ove ankete možemo vidjeti da se 24,6% ispitanika susrelo s ovom metodom, što upućuje na to da se i u našoj zemlji koristi ovaj pristup u poslovnim praksama. Važno je naglasiti da se u anketi ne navodi koji su kriteriji korišteni u ocjenjivanju zaposlenika te stoga ne možemo uspoređivati rezultate s drugim istraživanjima u kojima se različiti kriteriji koriste u metodi procjene.

4.3. Rasprava

Kada je riječ o ljudskom kadru, ključno je prepoznati to da ljudski potencijal i vrednovanje ljudskog rada imaju važnu ulogu u oblikovanju strategije organizacije. Strategija ne treba uzimati u obzir samo potencijal zaposlenika, nego i njihove stvarne performanse, motivaciju i razvojni potencijal. Organizacija može uspostaviti strategiju koja maksimizira iskorištavanje ljudskog kapitala i podržava rast i razvoj zaposlenika. Strategija treba osigurati da postoje sustavni i pravedni procesi koji omogućuju pravilnu procjenu i pružaju povratne informacije zaposlenicima. Osim toga, strategija treba poticati sudjelovanje zaposlenika u postavljanju ciljeva i evaluaciji vlastitog rada. To zaposlenicima omogućuje da se osjećaju uključenima i osnaženima te pridonosi njihovom angažmanu i motivaciji.

Jedan od mogućih načina usklađivanja strategije s ljudskim kadrom je identifikacija i razvoj talenata unutar organizacije. To može uključiti prepoznavanje zaposlenika s visokim potencijalom i pružanje prilika za njihov rast i razvoj. Također, može uključivati strukturirane programe obuke, mentorstva, rotacije posla ili druge aktivnosti koje će omogućiti zaposlenicima da razviju svoje vještine i stječu nove kompetencije. Strategija također treba promovirati sustavno usklađivanje ciljeva zaposlenika s ciljevima organizacije kako bi se

osiguralo da svi radni zadaci i aktivnosti podržavaju ostvarenje strateških ciljeva. Važno je i da strategija podržava kulturu povjerenja i transparentnosti u organizaciji, te ovo znači da zaposlenici trebaju biti informirani o očekivanjima, kriterijima vrednovanja i procesu donošenja odluka. Jasna komunikacija o strategiji i vrednovanju rada zaposlenika može pomoći u izgradnji povjerenja između zaposlenika i organizacije te ojačati njihovu motivaciju i predanost ostvarenju ciljeva.

Vrednovanje rada zaposlenika predstavlja proces procjene učinka zaposlenika u odnosu na njihove zadatke, ciljeve i očekivanja. To je ključni aspekt u upravljanju ljudskim resursima u organizaciji i važan faktor u određivanju razine plaća, napredovanja i dodjele drugih povlastica. Postoji nekoliko metoda vrednovanja rada zaposlenika, a jedna od najčešćih je metoda procjene. Ova metoda uključuje evaluaciju zaposlenikovih sposobnosti, ponašanja i postignuća tijekom određenog razdoblja. U ovu metodu mogu biti uključeni menadžeri, nadređeni i kolege zaposlenika, a mogu se koristiti i različiti alati za procjenu, kao što su upitnici i intervju.

Međutim, postoji i nekoliko drugih metoda vrednovanja rada zaposlenika, uključujući metodu 360 stupnjeva, u kojoj se zaposlenik ocjenjuje od strane nadređenih, kolega, podređenih i samog sebe, te metodu ciljeva, koja se fokusira na postizanje konkretnih ciljeva i mjeri uspjeh prema tome. Važno je napomenuti da vrednovanje rada zaposlenika može biti kontroverzna tema, jer postoji mogućnost da zaposlenici osjećaju da su nepravедно ocijenjeni ili da ne dobivaju dovoljno povratnih informacija. Stoga je važno da organizacije osiguraju da postoji jasna komunikacija i objašnjenje kriterija procjene, te da se osigura da se proces odvija na pravedan način. (Society of Human Resource Management)

Također, važno je istaknuti da vrednovanje rada zaposlenika nije samo jednosmjerni proces u kojem se samo ocjenjuje rad zaposlenika. To je proces u kojem se zaposlenici također pozivaju na sudjelovanje u postavljanju ciljeva i evaluaciji svog vlastitog rada. To može pomoći u izgradnji povjerenja između zaposlenika i organizacije te poboljšati angažman zaposlenika. Jedan od pozitivnih aspekata vrednovanja rada zaposlenika je mogućnost prepoznavanja i nagrađivanja zaposlenika koji svoj posao obavljaju na najbolji mogući način. Ovo može motivirati ostale zaposlenike da se trude više i postižu bolje rezultate u radu, što može dovesti do poboljšanja poslovanja tvrtke. Vrednovanje rada zaposlenika također može pomoći u identifikaciji slabosti u poslovanju tvrtke te u pronalaženju načina za njihovo rješavanje.

Međutim, postoji i nekoliko negativnih aspekata vrednovanja rada zaposlenika koji se moraju uzeti u obzir. Jedan od njih je mogućnost da se zaposlenici osjećaju pod pritiskom i da imaju osjećaj da su stalno pod nadzorom. To može dovesti do stresa i nezadovoljstva zaposlenika te do smanjenja motivacije za rad. Drugi negativni aspekt vrednovanja rada zaposlenika je mogućnost da se zaposlenici usredotoče samo na one aktivnosti koje se procjenjuju, dok ignoriraju druge važne aktivnosti koje se ne procjenjuju. To može dovesti do smanjenja kreativnosti i inovativnosti zaposlenika te do smanjenja sposobnosti tvrtke da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima.

Stoga je važno da tvrtke pažljivo pristupaju procesu vrednovanja rada zaposlenika te da uzimaju u obzir obje strane medalje. Potrebno je uspostaviti jasna očekivanja u pogledu postignuća zaposlenika te pružiti potporu i podršku zaposlenicima kako bi im se omogućilo da uspiju. Važno je nagraditi zaposlenike koji dobro obavljaju svoj posao, ali isto tako i pomoći onima

koji imaju problema u svom radu da se poboljšaju. Uz pravilan pristup, proces vrednovanja rada zaposlenika može biti koristan za tvrtku i njezine zaposlenike.

ZAKLJUČAK

Za organizacije je važno osiguravanje procesa praćenja i ocjenjivanja koji će podržavati razvoj i iskorištavanje ljudskih potencijala unutar organizacije. Umjesto samog fokusa na procjenu postignuća, strategije trebaju uključivati i aktivnosti koje promiču kontinuirani razvoj zaposlenika, motivaciju i angažman. Strategija također može uključivati i aspekte poput planiranja karijere, obrazovanje i razvoj, mentorske programe i programe nagrađivanja. To omogućuje organizaciji da prepozna talente i identificira područja za unaprijeđenje te osigura da zaposlenici imaju prilike za osobni rast i napredovanje. To stvara pozitivno radno okruženje i osigurava da zaposlenici imaju priliku za osobni rast i napredovanje. To stvara pozitivno radno okruženje koje potiče zaposlenike da daju svoj maksimum, razvijaju vještine i doprinose organizacijskim ciljevima. Kroz procese praćenja i ocjenjivanja, organizacija može procijeniti koliko su zaposlenici usklađeni s vrijednostima i ciljevima poduzeća te kako doprinose postizanju ciljeva.

Ljudski potencijal odnosi se na neiskorištene sposobnosti i mogućnosti koje leže u svakom pojedincu. To je urođena sposobnost ljudskih bića da uče, rastu i razvijaju se do svog najvećeg potencijala. Ljudski potencijal može se ostvariti na različite načine, uključujući obrazovanje, obuku, treniranje, mentorstvo i osobni razvoj. Kada se pojedincima pruže prilike da unaprijede svoje vještine, znanja i sposobnosti, sposobniji su doprinijeti svojim organizacijama i zajednicama te postići svoje osobne i profesionalne ciljeve.

Ostvarivanje ljudskog potencijala također može imati šire društvene i gospodarske koristi, poput smanjenja siromaštva, poboljšanja zdravlja i blagostanja te pokretanja inovacija i gospodarskog rasta. Međutim, često postoje sustavne prepreke koje sprječavaju pojedince da ostvare svoj puni potencijal, kao što su diskriminacija, nedostatak pristupa obrazovanju i obuci te ograničene mogućnosti napredovanja. Sveukupno, prepoznavanje i njegovanje ljudskog potencijala je ključno za napredovanje pojedinaca i društava i zahtijeva predanost pružanju ravnopravnog pristupa obrazovanju, obuci i prilikama za osobni i profesionalni razvoj.

Strategija igra ključnu ulogu u uspjehu svake organizacije. To je višestruk i dinamičan proces koji zahtijeva pažljivo planiranje, izvođenje i procjenu. Razvijanje i provedba učinkovite strategije zahtijeva temeljito razumijevanje ciljeva organizacije, resursa, okruženja i dionika. Uključuje donošenje informiranih odluka o tome koje radnje poduzeti i kako rasporediti resurse za postizanje željenih rezultata. Osim toga, strategija nije jednokratni događaj, već stalan proces koji zahtijeva kontinuiranu procjenu, usavršavanje i prilagodbu promjenjivim okolnostima. Organizacije koje su agilne i osjetljive na promjene imaju veću vjerojatnost da će dugoročno uspjeti. U današnjem poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, imati jasnu i učinkovitu strategiju važnije je nego ikada. Ključni aspekt strategije je da ona uključuje donošenje odluka o tome kako alocirati resurse kako bi se postigli željeni rezultati. To zahtijeva duboko razumijevanje unutarnjih snaga i slabosti organizacije, kao i vanjskog okruženja u kojem djeluje. Učinkovita strategija također uključuje proces kontinuirane prilagodbe i usavršavanja na temelju povratnih informacija i promjenjivih okolnosti.

Drugi važan aspekt strategije je potreba za usklađivanjem na svim razinama organizacije. To znači da svi u organizaciji, od viših rukovoditelja do zaposlenika na prvoj liniji, moraju razumjeti cjelokupnu strategiju i svoju ulogu u njezinu provođenju. To također znači da sva funkcionalna područja organizacije, kao što su marketing, financije i ljudski resursi, moraju raditi zajedno na koordiniran način kako bi se postigli strateški ciljevi organizacije.

Strateško upravljanje vitalan je proces koji pomaže organizacijama da postignu svoje dugoročne ciljeve. Utvrđivanjem snaga, slabosti, prilika i prijetnji organizacije, strateško upravljanje omogućuje liderima donošenje informiranih odluka i razvoj učinkovitih planova za postizanje uspjeha. Uspješno strateško upravljanje zahtijeva duboko razumijevanje vizije, misije i vrijednosti organizacije, kao i sposobnost analize unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na njezino poslovanje. Također uključuje učinkovitu komunikaciju, raspodjelu resursa i provedbu planova, kao i kontinuiranu procjenu i prilagodbu kako bi se osiguralo da organizacija ostane konkurentna u poslovnom okruženju koje se stalno mijenja.

Na temelju analize ankete o praćenju i ocjenjivanju zaposlenika može se zaključiti da je značajan dio zaposlenika, posebice onih u srednjim i velikim poduzećima, podložan sustavnom praćenju i ocjenjivanju svog rada. Većina zaposlenika ovu praksu doživljava kao važnu za uspjeh tvrtke i vjeruje da ih može motivirati za više rada. No, značajan dio zaposlenika još uvijek izražava rezervu prema praksi praćenja i evaluacije. Neki zaposlenici ga smatraju nametljivim i smatraju da potkopava njihovu autonomiju i kreativnost, što u konačnici može imati negativan učinak na njihovo zadovoljstvo poslom i produktivnost. To naglašava važnost pronalaženja ravnoteže između praćenja i evaluacije s jedne strane, te osnaživanja i motivacije zaposlenika s druge strane.

Sve u svemu, rezultati ankete sugeriraju da praćenje i ocjenjivanje mogu imati i pozitivne i negativne učinke na učinak zaposlenika, ovisno o tome kako ih zaposlenici provode i kako ih percipiraju. Poslodavci bi trebali nastojati uspostaviti kulturu povjerenja i transparentnosti te jasno komunicirati sa svojim zaposlenicima o svrsi i prednostima praćenja i ocjenjivanja. To može pomoći da se potencijalni negativni učinci svedu na najmanju moguću mjeru i maksimiziraju potencijalne dobrobiti ove prakse.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F., (1999.), Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
2. Bahtijarević-Šiber F., (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga.

3. Baltazar, T., (2017.), Ljudski potencijali u suvremenom gospodarstvu. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
4. Boxall, P., Purcell, J., (2011.), Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.
5. Buble, M. (2000.), Menagement. Split: Ekonomski fakultet.
6. Buble, M., (ur.) (2010.), Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija.
7. Dessler, G., (2017.), Human resource management. Pearson.
8. Harvard Business, Dostupno na: Review: <https://hbr.org/> (2.5.2023.)
9. Huselid, M. A., (1995.), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of management journal, 38(3), 635-672.
10. Jambrek, I., Penić, I., (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.
11. Jurčević, A., (2013.), Inovativnost i ljudski potencijali u suvremenom gospodarstvu. Zagreb: Sinergija naklada.
12. Lawler, E. E., Mohrman, S. A., (2003.), HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. Human Resource Planning, 26(3), 15-29.
13. Ledić, M. (2015.), Ljudski kapital i njegova uloga u gospodarstvu. Split: Sveučilište u Splitu, Fakultet ekonomije, poslovne i turističke studije "Dr. Mijo Mirković".
14. Marušić, Z., Varga, M. (2012.), Ljudski potencijali i gospodarski razvoj. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
15. Society of Human Resource Management, Dostupno na: <https://lattice.com> / (3.5.2023.)
16. Thompson, A.A. Jr., Strickland A.J. III, Gamble, J.E., (2006.), Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću, IV izdanje, Zagreb: Mate.
17. Ulrich, D., (1998.), A new mandate for human resources. Harvard Business Review, 76(1), 124-135.
18. Vuković, D., Bačić, M.. (2018.), Ljudski potencijali u gospodarstvu. Zagreb: Naklada Ljevak.
19. Wright, P. M., McMahan, G. C., (2011.), Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93-104.