

Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama

Klanac, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:207610>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij menadžmenta



Zadar, 2018.

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij menadžmenta

Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama

Diplomski rad

Student/ica:

Nikolina Klanac

Mentor/ica:

doc.dr.sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2018.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Nikolina Klanac**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 18. lipanj 2018.

Menadžment ljudskih resursa u outsourcing tvrtkama

Sažetak: Tekst diplomskog rada opisuje upravljanje ljudskim resursima u outsourcing tvrtkama. Prvi dio rada govori općenito o menadžmentu ljudskih resursa i njegovoj specifičnosti. Sljedeći dio bavi se definiranjem outsourcinga s posebnim naglaskom na BPO (outsourcing poslovnih procesa) kao kategorijom outsourcinga koja postaje sve popularnija. U ovom je dijelu prikazana problematika položaja radnika zaposlenih u tom sektoru. Treći dio obuhvaća studiju slučaja na primjeru irske tvrtke Voxpro u kojemu je opisano upravljanje ljudskim resursima sa svih aspekata.

Ključne riječi: ljudski resursi, menadžment, outsourcing, motivacija, BPO, Voxpro

Human Resource Management in the Outsourcing companies

Abstract: Thesis describes human resource management in the outsourcing companies. First part is about human resource management in general and it's specifics. Next one is about defining outsourcing with the special accent on BPO (Business Process Outsourcing) which is becoming very popular industry. In this part emphasis is on the position of the BPO workers. Example of human resource management in outsourcing company is given from all aspects in the case study of Irish company Voxpro.

Keywords: human resource, management, outsourcing, motivation, BPO, Voxpro

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Menadžment ljudskih resursa.....	3
2.1. Definicija i pojam menadžmenta ljudskih resursa	3
2.2. Počeci i razvoj menadžmenta ljudskih resursa.....	4
2.3. Ciljevi i specifičnost menadžmenta ljudskih resursa	6
2.4. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.....	7
2.5. Planiranje ljudskih resursa	9
2.6. Rekrutiranje i selekcija.....	11
2.7. Procjena radne uspješnosti	16
2.8. Obrazovanje i edukacija ljudskih resursa.....	18
2.9. Razvoj ljudskih resursa	21
2.10. Nagrađivanje i motiviranje.....	22
3. Outsourcing	24
3.1. Pojam outsourcinga	24
3.2. Prednosti i nedostaci.....	26
3.3. BPO – outsourcing poslovnih procesa	27
3.3.1. Kategorije BPO aktivnosti	28
3.3.2. Pozivni centri.....	30
3.3.3. Problemi koje izazivaju inovacije u BPO sektoru	31
3.3.4. Manjak zaposlenika s potrebnim vještinama.....	32
3.3.5. Stres i zdravlje u BPO sektoru	33
3.3.6. Žene u BPO sektoru	34
3.3.7. Opadanje broja zaposlenih u BPO industriji	35
4. Studija slučaja: Voxpro	36
4.1. Kultura.....	36
4.1.1. Vizija i misija	37
4.1.2. Vrijednosti.....	38
4.2. Zapošljavanje	39
4.2.1. Eksterno zapošljavanje.....	39
4.2.2. Interno zapošljavanje.....	41
4.3. Zadržavanje zaposlenika	42

4.3.1. Motivacija.....	42
4.3.2. Priznanja i nagrade	45
4.3.3. Disciplina	46
4.4. Organizacijska struktura.....	48
5. Zaključak.....	51
6. Prilozi	52
7. Literatura	58
8. Popis slika	64

1. Uvod

Strateško upravljanje ljudskim resursima od iznimne je važnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije, posebno u iznalaženju rješenja za poboljšanje konkurentske pozicije organizacije. U prošlosti je naglasak bio na razvoju tehnologije, dok su ljudski resursi bili marginalizirani. Danas se sve više ulaže u ljudske resurse, omogućuje im se stjecanje novih znanja i vještina, napredovanje u karijeri, a nematerijalne nagrade sve više postaju glavno sredstvo motivacije zaposlenika. Uspješne tvrtke su upravo one koje brinu o svojim zaposlenicima na svim hijerarhijskim razinama te ih potiču u smislu izražavanja svojih ideja. Samo takve organizacije mogu opstati u uvjetima današnjeg dinamičnog i zahtjevnog tržišta.

Tekst diplomskog rada koncipiran je u tri glavna dijela. Započinje definiranjem menadžmenta ljudskih resursa, a zatim su detaljnije opisane glavne aktivnosti: planiranje, regrutiranje i selekcija, trening zaposlenika, procjena radne uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje. Također je prikazan sam početak te razvoj menadžmenta ljudskih resursa te je opisana problematika i specifičnosti istoga.

Drugi dio govori o outsourcingu, njegovim prednostima i nedostacima, a posebno je obrađena tematika vezana za jednu podvrstu outsourcinga, Business Process Outsourcing (BPO). Outsourcing poslovnih procesa jedna je od sve popularnijih industrija današnjice što ne čudi budući da tehnologija sve više uzima maha u našim životima. Naglasak je na tzv. „call centrima“, odnosno tvrtkama koje pružaju korisničku i tehničku podršku.

Ovaj je sektor odabran zbog studije slučaja koja ujedno predstavlja treći dio rada. Naime, za primjer tvrtke uzeta je irska outsourcing kompanija Voxpro koja pruža usluge korisničke i tehničke podrške IT kompanijama poput Airbnb, Googlea, Amazona i slično. Informacije dobivene iz razgovora s njihovim menadžerom organizirane su u sljedeća poglavlja: kultura, zapošljavanje, zadržavanje zaposlenika te organizacijska struktura. Voxpro je primjer uspješnog upravljanja ljudskim resursima, posebice među outsourcing tvrtkama, međutim zaposlenici još uvijek nemaju iste povlastice poput onih u tvrtkama klijenata.

Cilj i svrha istraživanja jest prikazati razlikuje li se upravljanje ljudskim resursima u outsourcing tvrtkama u usporedbi s tvrtkama klijentima. Konkretnije, jesu li ljudski resursi u tvrtki klijentu u boljem položaju od onih koji rade u outsourcingu. Isto tako, želi se istražiti značaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u BPO sektoru.

Neka od pitanja su:

- Važnost menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji?
- Uloga i specifičnost menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji?
- Što je eksternalizacija?
- Koji su problemi zaposlenika u BPO sektoru?
- Kako izgleda poslovna praksa upravljanja ljudskim resursima na primjeru outsourcing tvrtke Voxpro?

2. Menadžment ljudskih resursa

Ljudski resursi imaju ključnu ulogu u organizaciji, a pravilno i učinkovito upravljanje ljudskim resursima čini organizaciju uspješnom, konkurentom i diferenciranom. Upravo to je ono čime se bavi menadžment ljudskih resursa koji je kompleksan skup različitih pravila, strategija, radnji povezanih sa zaposlenicima, a koje će detaljnije biti opisane u nastavku.

2.1. Definicija i pojam menadžmenta ljudskih resursa

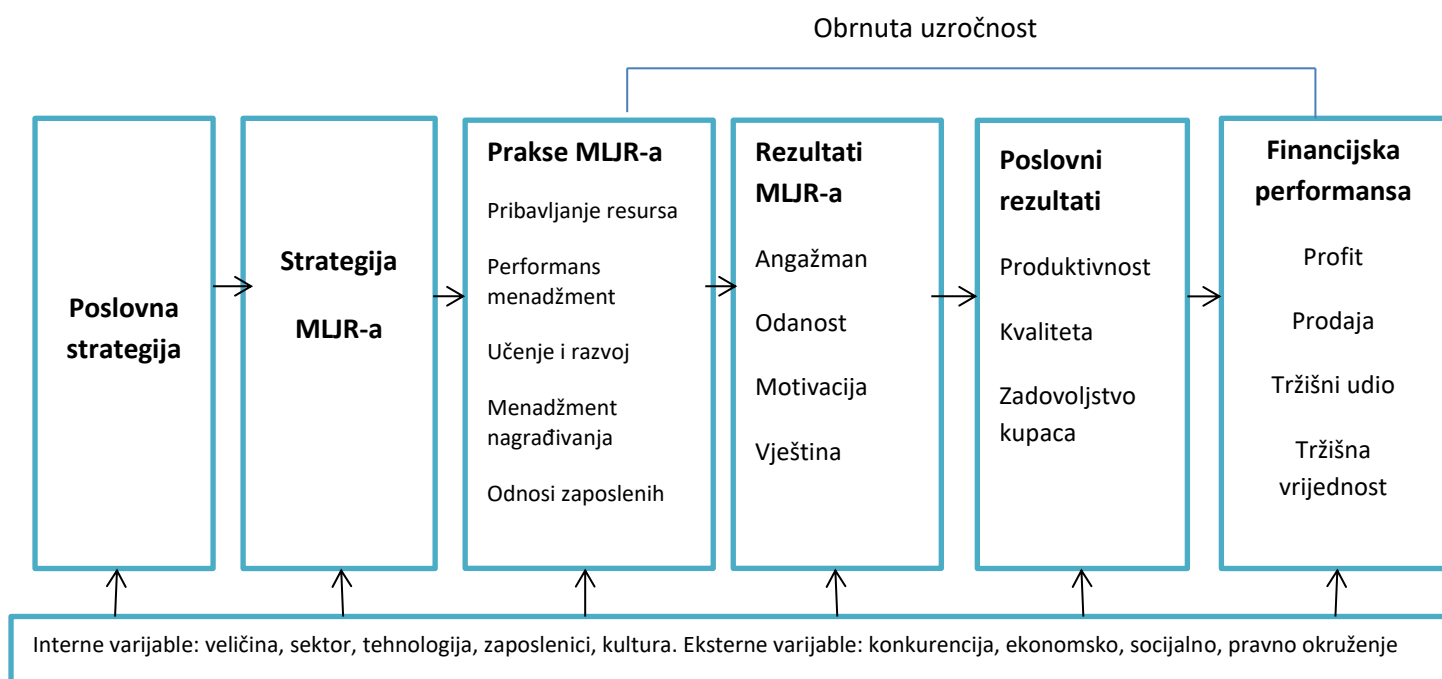
Menadžment ljudskih resursa bavi se ljudima, odnosno zaposlenicima u organizaciji. Budući da je svaki čovjek drugačiji, različito reagira na različite situacije u usporedbi s drugim ljudima, posjeduje različita znanja, vještine, sposobnosti te nije stroj kojim se jednostavno upravlja, možemo reći da je upravljanje ljudima posao koji nije nimalo lagan i jednostavan. Upravo je sama čovjekova priroda ta koja postavlja izazov menadžerima ljudskih resursa. Stoga je važno da menadžeri posjeduju određene karakteristike i vještine koje će im pomoći u taktičnom postupanju sa zaposlenicima.

Byars i Rue (2006) definirali su menadžment ljudskih potencijala kao skup strategija te aktivnosti fokusiranih na uspješno upravljanje svih zaposlenika organizacije kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Nadalje, Dessler (2007) je dao svoje razmišljanje o menadžmentu ljudskih resursa rekavši kako je to skup pravila i praksi koje se bave upravljanjem s ljudskog aspekta, a uključuje zapošljavanje, obuku i procjenu.

Prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999: 3) termin menadžment ljudskih resursa sadrži sljedeća značenja: menadžerska funkcija, znanstvena disciplina, filozofija menadžmenta i poslovna funkcija u organizaciji. Profesorica Bahtijarević-Šiber također je dala svoju definiciju ovog pojma: „*niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.*“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16). Navest ćemo još razmišljanje autora Šunje (2002: 73), a koji je definirao

MLJR kao „implementacijsku menadžersku funkciju čiji je cilj odabrati ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani.“

Iz navedenih definicija jednostavno je zaključiti kako je naglasak na ostvarenju ciljeva organizacije kroz kvalitetan i stručan kadar. U današnje je vrijeme sve jasnije koliku važnost imaju ljudski resursi za organizaciju te da je njihovo znanje i rad najvrjedniji kapital. Ljudski faktor, odnosno njihova kreativnost i znanja su danas ono što neko poduzeće čini konkurentnim na tržištu.



Slika 1. Utjecaj MLJR-a na performansu organizacije (Armstrong, 2014)

2.2. Početci i razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Upravljanje ljudima u organizacijskom okruženju dokumentirano je tijekom povijesti čovječanstva (Munsterberg 1913, Taylor 1960, Cuming 1985). Organizacijske strukture

su se razvijale, vodstvo se formiralo, uloge i odgovornosti dodijeljene su ljudima, postavljeni su sustavi odgovornosti, a dobivane su nagrade i kazne. S tim u vezi, podjela rada, specijalizacija i odgovornost bilo je organizirano kako bi se postigli određeni ciljevi. (Itika, 2011: 6) Naime, nije sporno kako je bavljenje organizacijom ljudi i raspodjela zadataka te izučavanje ljudskog aspekta organizacije nešto što zaokuplja znanost već jako dugo vremena. Međutim, mogli bismo reći kako se tek u novije doba počelo razmišljati o ljudima i njihovom upravljanju kao o faktoru uspješnosti poduzeća te načinima njihova zadržavanja u organizaciji. To je potvrdio i Kuka (1992: 65) rekavši kako su tek nedavno institucije i organizacije prepoznale koncept ljudskih resursa kao ključno sredst postizanja kvalitete, učinkovitosti, profitabilnosti, uspješnosti, efeikasnosti i ekonomičnosti.

Kada govorimo o razvoju menadžmenta ljudskih resursa kroz povijest Jambrek (1991: 1184) navodi kako su *„značaj ljudskih potencijala pokazala i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.“*

Nadalje, razvoj menadžmenta ljudskih resursa kakvog danas poznajemo počeo je 1900-tih godina u vrijeme cvjetanja europske ekonomije. Povijesno gledano, 1900-tih bilo je vrijeme tehnoloških i ekonomskih otkrića koja su proizašla iz napretka u općem i znanstvenom znanju. Napredak je imao ozbiljan utjecaj na gospodarski rast i potražnju za robama i uslugama u Europi i Njemačkoj, posebno za pripreme Prvog svjetskog rata (Roethlisberg & Dickson 1939). Posljedica priprema za Prvi svjetski rat je industrijska proizvodnja koja je zahtijevala mnoštvo vještih, dobro organiziranih i discipliniranih radnih snaga.

Pojam „menadžment ljudskih resursa“ je u velikoj mjeri zamijenio pojam „upravljanje osobljem“, a koji je zamijenio pojam „upravljanje radom“ iz 1940-ih godina, koji je opet zamijenio „dobrobit“ iz 1920-ih godina (potonji proces nastao u tvornicama streljiva iz Prvog svjetskog rata). Elton Mayo (1933) je utemeljio svoja uvjerenja na

rezultatima proizašlim iz istraživačkog projekta provedenog u dvadesetim godinama poznatim kao Hawthorne studija. Članovi ove škole vjerovali su da je produktivnost izravno povezana s zadovoljstvom na poslu i da će produktivnost biti visoka ako netko koga poštuju iskaže interes za rad zaposlenika. (Armstrong, 2014: 4)

Itika (2011) posebno ističe razdoblje kasnih 70-ih i ranih 80-ih kada smo svjedočili mnogim zbivanjima koji su narušili stabilnost ekonomskog, političkog, tehnološkog i akademskog okruženja kojeg smo iskusili 60-ih godina. Ovi izazovi imali su ogromne utjecaje na upravljanje ljudima u organizacijama možda i više nego ikad u povijesti. Intelektualni kapital sve više dobiva na značaju početkom devedesetih godina 20. stoljeća. Inovativnost, kreativnost i znanje postaju glavni čimbenici opstanka i uspješnosti organizacije. Od zaposlenih zahtijeva se sve više sposobnosti i vještina. Psihička i intelektualna energija prednjači pred onom fizičkom. Zadržavanje darovitih i kreativnih zaposlenika postaje najvažnije umijeće. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 50)

2.3. Ciljevi i specifičnost menadžmenta ljudskih resursa

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima proizlaze iz organizacijskih ciljeva te se trebaju preklapati s istima. Organizacijski ciljevi prema Jambreku (1991: 1188) su: ostvarivanje profita, a koje zahtijeva povećanje produktivnosti, smanjenje proizvodnih troškova, konkurentnost te općenito povećanje uspješnosti organizacije. U upravljanju ljudskim resursima, organizacije bi trebale voditi računa o poboljšanju ekonomskog i socijalnog položaja, ispunjenju potreba zaposlenika, osiguranju prihvatljivih radnih uvjeta i pozitivne radne atmosfere, poticati dobre međuljudske odnose koji uvelike utječu na performanse i zadovoljstvo zaposlenika. „*Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.*“ (Jambrek, 1991: 1188)

Specifičnost ljudskih resursa leži u kompleksnosti zbog same čovjekove prirode. Ljudi su bića koja se razlikuju po svojim potrebama, motivima, željama, načinu razmišljanja

te samim time stvaraju određenu atmosferu u organizaciji. Ona može biti pozitivna ili negativna, a ponekad je potreban i samo jedan zaposlenik koji će ostalima stvoriti nepovoljnu radnu klimu. Iz toga je razloga vrlo važno raditi na poboljšanju zadovoljstva zaposlenika kako bi bili uspješniji u svom poslu te kako ne bi izgubili vrijedne ljudske resurse. Iz navedenog je lako zaključiti kako menadžer ljudskih resursa ima vrlo složeni posao, koji od njega zahtijeva specifična znanja i vještine, ali i osjećaj za rad s ljudima, možemo reći da treba imati pedagošku crtu. Kao i kod djece u školi, važno je svakom zaposleniku pristupiti individualno. Naime, svaki je zaposlenik različit i različito će reagirati na situaciju, a isto tako svaki se razlikuje po svojim sposobnostima. Naime, zbog toga je potrebno da menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima znaju prepoznati probleme te isto tako poticati kreativno i pozitivno okruženje koje će motivirati zaposlenike. Osim toga, važno je da zaposlenici osjećaju zadovoljstvo prilikom rada, a ne frustracije. (Jambrek, 1991: 1189-1190) Glavni zadaci menadžera u organizacijama nisu samo briga o uspjehu organizacije i dostizanju ciljeva, već i briga o zaposlenicima. Menadžeri imaju zadatak osigurati kvalitetne ljude, konstantno ih motivirati, slati ih na edukacije i osigurati im treninge i stjecanje novih znanja što bi rezultiralo ostvarenjem organizacijskih ciljeva.

S druge pak strane, sami menadžeri moraju stalno raditi na sebi, stjecati nove vještine i učiti nove metode upravljanja ljudskim potencijalima. Jambrek (1991: 1189) ističe novu ulogu menadžera: „*Ova nova funkcija menadžera – baviti se ljudima, postaje sve značajnija. Još uvijek se često krivo smatra da je rad s ljudima posao kadrovske politike. To je posao menadžera jednako, kao i drugi poslovi upravljanja i to zato što se rad s materijalom, strojevima i svime ostalim u organizaciji može ostvariti samo s ljudima.*“

2.4. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je poslovna organizacijska funkcija koja povezuje aktivnosti od kojih su najvažnije planiranje ponude te potražnje za ljudskim resursima, zapošljavanje potencijalnih kandidata te zasnivanje radnog odnosa s izabranima,

motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, razvoj ljudskih resursa, obrazovanje i trening, zadržavanje zaposlenika i mnoge druge.

Kao osnovne aktivnosti MLJR-a Martinović i Tanasković (2014: 17) izdvajaju sljedeće:

- Analiza radnog mjesta koja bi trebala sadržavati: poziciju u organizacijskoj shemi te naznaku neposrednog menadžera, okruženje radnog mjesta, aktivnosti na poslu, rezultate i materijale rada, kontekst radnog mjesta, performanse, znanje i osobne zahtjeve za radno mjesto. Temelj je niza strateških odluka u svezi s ljudskim potencijalima, posebice u planiranju i organizaciji unutar sektora, između odjela i službi organizacije.
- Planiranje ponude i potražnje ljudskih potencijala jest proces kojim se predviđaju potrebe za kadrovima na temelju anticipiranih promjena u eksternom i internom okruženju.
- Rekrutiranje ljudskih resursa jest proces privlačenja kandidata koji omogućuje organizaciji da odabere najprikladnije za popunjavanje radnih mjesta.
- Selekcija ljudskih resursa - proces u kojem se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određeni posao i donosi odluka o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata.
- Socijalizacija zaposlenih odnosi se na proces u kojem se tek zaposleni upoznaje s organizacijom i načinom rada, radnim uvjetima, pravilima, kolegama, organizacijskom klimom, vrijednostima koje organizacija njeguje, obvezama, pravima i odgovornostima.
- Obuka ili trening zaposlenih jest proces stjecanja vještina i znanja s uvježbavanjem, kako bi zaposlenik mogao ispuniti zahtjeve radnoga mjesta.
- Ocjenjivanje performansi zaposlenih jest ocjenjivanje zaposlenikovog individualnog doprinosa ostvarenju ciljeva organizacije u definiranom vremenskom roku.
- Motiviranje i nagrađivanje zaposlenih odnosi se na administriranje i kreiranje sistema direktnih (plaća te zarade temeljene na performansama) i indirektnih zarada zaposlenika (plaćena odsustva i pogodnosti, programi zaštite);

- Stres na radnom mjestu – zaposlenikovo nošenje sa odgovornostima, zadacima i drugim pritiscima u svezi s njegovim poslom, ali i sama težina opstanka, briga i strah od samog ishoda preuzete odgovornosti.
- Sigurnost i zdravlje na poslu jest proces interakcije različitih činitelja kao što su inspekcija, zakonodavstvo, osiguranje, tehnička rješenja i znanja, službe zaštite zdravlja i medicine rada, istraživački rad, obrazovanje.
- Upravljanje procesom napuštanja organizacije odnosi se na planiranje i realizaciju programa zaposlenikovog napuštanja organizacije kao primjerice: umirovljenje, davanje otkaza zaposlenima ili pak dobrovoljno napuštanje organizacije

2.5. Planiranje ljudskih resursa

Planiranjem ljudskih resursa se, na osnovi očekivanih promjena u eksternom i internom okruženju, predviđaju potrebe za zaposlenicima. Organizacija u kojoj se funkcija planiranja zanemaruje će se kad tad susresti s nedostatkom ljudi odgovarajućeg obrazovnog profila i s ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju projektiranih zadataka i ciljeva. Jamila Jaganjac (2011: 3) naglašava nastanak troškova zbog nedovoljnog planiranja: *„Troškovi koje može izazvati nedostatak adekvatnog planiranja su troškovi čestih fluktuacija uposlenika, gubici koje uposlenici stvaraju u kompanijama gdje ne postoji jasna veza među radnim mjestima i ažurna organizaciona struktura, troškovi bolovanja nastali zbog preopterećenosti i izloženosti uposlenika neadekvatnim uvjetima rada i čestim prekovremenim radom.“*

Planiranje ljudskih resursa predstavlja integralni dio ukupnih planskih aktivnosti organizacije. Usvojeni planovi služe za uspješnije ostvarivanje i efikasniju kontrolu realizacije postavljenih ciljeva, a također i za smanjenje troškova poslovanja. Nadalje, od utvrđivanja tekućih potreba puno je teže prognozirati buduće potrebe za ljudskim resursima. Naime, razlog tome jest da današnji uvjeti poslovanja organizacije sutra neće biti jednaki. Dakle, kod predviđanja budućih potreba za radnom snagom mora se krenuti od onih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda, tehnoloških

inovacija u poduzeću, ali i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane te promjena u organizaciji i fluktuacije, s druge. (Buble, 2000: 380)

U planiranju ljudskih resursa pojačanu ulogu imaju odjel za ljudske resurse i top menadžment. Cilj je stvoriti preduvjete za zapošljavanje ljudi neophodnih za buduće organizacijske aktivnosti. Planiranje ljudskih resursa može se promatrati s više aspekata, od kojih su prema Miliću (2011: 16) najznačajniji sljedeći: planiranje radi budućih potreba, planiranje radi buduće uravnoteženosti, planiranje privremenog ili trajnog otpuštanja zaposlenih, planiranje odljeva radne snage, planiranje prijema novih radnika, planiranje obuke i usavršavanje zaposlenih. Planiranje se smatra jednom od najznačajnijih upravljačkih aktivnosti, zbog čega se i smatra integralnim dijelom svih planskih aktivnosti organizacije. Riječ je o aktivnosti od strateškog značaja za organizaciju upravo zbog toga što je riječ o planiranju ljudskih resursa, koji se danas smatraju najznačajnijim resursima organizacije i glavnim izvorom konkurentske prednosti.

Još od 1981. godine planiranje ljudskih resursa za većinu organizacija postaje sve važnije zbog dinamičnih promjena u okruženju kao na primjer: pojava viškova srednjeg i linijskog nivoa menadžmenta uslijed trenda smanjenja broja zaposlenih u organizacijama, smanjenje ponude stručnjaka iz određenih područja na tržištu rada, otpor zaposlenih prema premještajima u porastu i slično. U današnjem vremenu globalizacije i uvjetima te promjenama koje postavlja te smanjenja ponude stručnjaka deficitarnih zanimanja, sve se više povećava broj organizacija koje najmanje jednom godišnje provode plan. (Martinović i Tanaković, 2014: 23-24)

Planiranje ljudskih resursa omogućuje usklađivanje broja zaposlenih s potrebama tvrtke. Naime, pomaže tvrtki angažiranje resursa koji će dostići ciljeve tvrtke, ali i vlastite. Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se definirati prema Martinović i Tanaković (2014: 24) kao:

- Privlačenje i zadržavanje ljudi koji posjeduju tražene sposobnosti i vještine koje su potrebne organizaciji posla.
- Predviđanje problema povezanih s manjkom ili viškom zaposlenih.

- Razvoj fleksibilne i obučene radne snage, što pomaže organizacije razvijanje sposobnosti brze prilagodbe promjenama u okruženju.
- Zadržavanjem i razvojem zaposlenika vodi smanjenju ovisnosti organizacije o utjecaju eksternog okruženja.
- Maksimalno iskoristiti ljudske resurse uvođenjem fleksibilnih sistema rada. Ciljevi trebaju biti u skladu s politikom organizacije, biti mjerljivi i konkretni, voditi računa o stupnju zadovoljenja organizacije i korisnika.

Razlikujemo agregatno planiranje kod kojega je naglasak na broju potrebnih izvršitelja za određeno radno mjesto te individualno planiranje, u kojemu treba identificirati pojedince za značajnije pozicije u tvrtki poput pozicije menadžera srednjeg nivoa i top menadžera. Organizacija ima na raspolaganju ljudske potencijale iz eksternih te internih izvora.

Svi zaposlenici neke organizacije čine internu ponudu. Međutim, treba imati na umu to da se ona konstantno mijenja zbog zapošljavanja novih ljudi, umirovljenja zaposlenih, otkaza, a osim toga zaposlenici usavršavaju svoje vještine i znanja tijekom zaposlenja. Danas svaka organizacija treba posjedovati bazu podataka o svojim zaposlenicima i njihovom broju kao i radnim mjestima, a isto tako i kompleksnije baze podataka koje obuhvaćaju specifičnije informacije poput inventara vještina i informacijski sustav što predstavlja osnovu za rad menadžmenta ljudskih resursa. Sve navedeno pomaže organizaciji predviđanje interne ponude zaposlenih. (Martinović i Tanaković, 2014: 27)

2.6. Rekrutiranje i selekcija

Bahtijarević-Šiber (1999) definirala je rekrutiranje ili pribavljanje kao proces privlačenja kandidata koji posjeduju vještine, osobine i sposobnosti, a koji će uspješno obavljati poslove i postizati ciljeve organizacije. Rekrutiranje se odnosi na identificiranje, privlačenje, a potom zapošljavanje potencijalnih kandidata, u onom broju koji omogućuje organizaciji odabir onih kandidata koji bi bili najbolji za popunu

slobodnih radnih mjesta. (Milić, 2011: 27) Radna mjesta je moguće popuniti na način da se zaposle novi ljudi ili pronaći potencijalne kandidate unutar same organizacije.

Sam proces regrutiranja počinje donošenjem odluke o popuni slobodnih radnih mjesta i pregledavanjem traženih zahtjeva nakon čega započinje traženje potencijalnih kandidata koji će popuniti upražnjena mjesta. Osim toga, razmišlja se i o ostalim mogućim mogućim izvorima za regrutiranje pogodnih kandidata. (Milić, 2011: 27) Regrutiranje se nadovezuje na proces analize posla i planiranja nakon što se procjeni da je potražnja za nekim profilima zaposlenika veća od ponude te ako se organizacija odluči za popunu upražnjenih radnih mjesta. Prema Miliću (2011: 29) osnovni ciljevi regrutiranja su definiranje trenutnih i budućih potreba za ljudima u skladu s analizom poslova organizacije te politikom planiranja ljudskih resursa, privlačenje što većeg broja odgovarajućih kandidata uz što niže troškove, povećanje postotka izbora kvalificiranih kandidata i smanjenje postotka prijema neadekvatnih kandidata, smanjenje postotka napuštanja organizacije od strane novoprimitljenih kadrova, praćenje uspješnosti različitih programa regrutiranja i izvora potencijalnih kandidata, radi pronalaženja najracionalnijih i najefikasnijih modaliteta za privlačenje optimalnog broja kvalificiranih kandidata.

Proces regrutiranja i selekcije usko je povezan s politikom i strategijom poslovanja. Bolje rečeno, proizlazi iz misije i vizije same organizacije, odnosno njezine poslovne i razvojne filozofije. To je zato što se njome određuje kakve zaposlenike želi organizacija, hoće li se nedostajući ljudski resursi tražiti izvan ili unutar organizacije, hoće li se zaposlenici prilagođavati poslovima ili poslovi zaposlenicima. Potencijalni kandidati potrebni za popunu slobodnih radnih mjesta mogu se osigurati dvama načinima. Prvi bi bili interni, tj. unutrašnji izvori regrutiranja, a drugi eksterni, odnosno vanjski izvori. Obično se koriste i jedan i drugi izvor te svaki od njih ima svoje nedostatke, ali i prednosti. (Milić, 2011: 29)

Interno regrutiranje podrazumijeva nalaženje kvalificiranih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Svrha internog regrutiranja je pružanje mogućnosti zaposlenicima da napreduju, odnosno da dođu do poslova za koje su zainteresirani i kvalificirani te ih samim time motivirati da budu uspješniji i zadovoljniji, a svakako i da ostanu lojalni poslodavcu. Prema Miliću (2011: 30) prednosti internog pribavljanja

kandidata su: poznavanje kvaliteta i sposobnosti kandidata, veća pouzdanost u procjeni, kandidat je već upoznat s načinom rada u organizaciji, motivacijsko djelovanje ponuđene šanse za napredovanje, razvoj potencijala zaposlenika, brži postupak te niži troškovi pribavljanja i selekcije, osjećaj pripadnosti te briga organizacije o kvalitetnim zaposlenicima.

Svakako je potrebno navesti i određene nedostatke, a to su prema Miliću (2011: 30-31): manja ponuda kvalificiranih kandidata, a samim time i mogućnost izbora iznadprosječnih i darovitih kandidata; odabirom postojećih kandidata iz tvrtke popunjavaju se upražnjena radna mjesta, a ostaju upražnjena ona mjesta na kojima su kandidati do tada radili; organizacija ostaje zakinuta za nove ideje i ljude što je svakako minus za svaku organizaciju. Osnovni oblici internog pribavljanja jesu: interno oglašavanje, prijedlozi i preporuke neposrednih menadžera kao i one odjela za ljudske potencijale.

Eksterni izvori regrutiranja pretpostavljaju ukupnu ponudu radne snage izvan organizacije. Iako su metode eksternog regrutiranja skuplje od internog načina, između ostalog zbog utrošenog novca i potrebnog vremena da se do odgovarajućih kandidata dođe, činjenica je da organizacije često nemaju mogućnost izbora ako nema potencijalnih kandidata unutar same organizacije. Najznačajnije prednosti eksternog regrutiranja su: veće šanse za osiguranje kvalitetnih kandidata, otvaranje organizacije prema tržištu rada; priliv novih ideja, ljudi i potencijala; nepojavljivanje problema nepopunjenosti radnih mjesta izabranih kandidata, kao u slučaju internog regrutiranja i slično.

Nadalje, Milić (2011: 32) navodi i osnovne nedostatke eksternog načina regrutiranja u usporedbi s internim metodama, a koji se ogledaju u: povećanim troškovima korištenja eksternih izvora, produženom vremenu za pribavljanje odgovarajućih kandidata, povišenom riziku za donošenje odluke o izboru zbog neizvjesnosti i nepoznanica u pogledu sposobnosti i kvalifikacija potencijalnih kandidata.

Eksterno oglašavanje odnosi se na objavljivanje oglasa preko zavoda za zapošljavanje, tiska i interneta. Upotreba interneta radi zapošljavanja zasigurno je najvažnije dostignuće u regrutiranju danas. Regrutiranje ovim putem postaje sve učestalije budući

da sve više ljudi ima mogućnost pristupa internetu te se smatra kako će ovaj trend zamijeniti dosadašnje metode i postati normom. Nadalje, Martinović i Tanaković (2014: 36) kažu kako je poslodavcima internet primamljiv zbog toga što daje razne mogućnosti oglašavanja koje će vidjeti veliki broj ljudi i najjeftiniji je način oglašavanja. Osim toga, značajna prednost interneta je i brzina jer pročitavši oglas, kandidati u kratkom roku mogu odgovoriti i poslati svoj životopis putem elektroničke pošte poslodavcu. Također, može se obaviti i uži izbor kandidata posredstvom online obrasca za prijavu. Međutim, nedostatak ovog načina oglašavanja jest taj da poslodavci koji koriste internet za ponudu poslova budu izloženi velikom broju poslanih prijava upravo zato što se s vrlo malo truda može poslodavcu poslati molba bilo putem e-pošte ili prijavom preko web stranice.

Selekciju se može definirati kao skup postupaka, a pod kojim se podrazumijevaju unaprijed predviđene tehnike i metode kako bi se omogućio izbor kandidata koji će najviše odgovarati zahtjevima određenog posla. Metode selekcije dijelimo na konvencionalne (molba, životopis, diplome) i nekonvencionalne (testovi, poligrafska ispitivanja). Glavni principi na kojima se temelji selekcija prema Martinović i Tanaković (2014: 38) jesu:

- *ljudi se međusobno razlikuju po osobinama koje posjeduju*
- *različiti poslovi zahtijevaju posebne osobine ili različite kombinacije istih*
- *razlika između ljudi uočava se isto kao što se uočavaju zahtjevi različitih radnih mjesta*
- *postoji zavisnost između kriterija i ljudi u obavljanju posla*

Sposobnosti, vještine i kvalifikacije od presudne su važnosti za obavljanje određenih poslova, stoga postoje standardi za cijeli proces selekcije, a to su reference kandidata te kriteriji za selekciju. Kriteriji se mogu identificirati kroz pažljivu analizu posla, opis posla i trebaju za svakog kandidata predvidjeti kolika je vjerojatnost uspješnog ponašanja na određenom poslu. Reference kandidata služe kao izvor informacija o vjerojatnosti da će kandidat moći obavljati dotičan posao. Prethodno radno iskustvo je važno jer može pretkazati uspješnost ukoliko ima poveznica s performansama posla kojeg kandidat trenutno obavlja.

Prije svega, prema Martinović i Tanaković (2014: 38) proces selekcije obuhvaća analizu prispjelih prijava te se odvija u četiri glavne faze:

1. procjena potražnje za kandidatima radi definiranja kriterija selekcije
2. definiranje profila osobnosti
3. izbor tehnika i metoda selekcije
4. sinteza svih prikupljenih informacija te donošenje odluka o izboru kandidata

Intervju je najpopularniji način odabira kandidata. Cilj je prikupiti informacije o kandidatima koji će omogućiti predviđanje o tome kako će dobro obaviti posao i time dovesti do odluke o odabiru. Razgovor je licem u lice ili u današnje vrijeme npr. Skypeom ukoliko se kandidat nalazi izvan države. Kada je riječ o pojedinačnom, a ne panel intervjuu, takav pruža najbolju moguću priliku za uspostavljanje bliskih kontakata, odnos između osobe koja vodi intervju i kandidata, čime se olakšava stjecanje informacija o prikladnosti kandidata i koliko dobro se uklapa u organizaciju. Intervjui trebaju biti strukturirani. Prednosti intervjuja prema Armstrongu (2014: 237) su sljedeći:

- omogućuje menadžeru ljudskih resursa postavljanje pitanja o iskustvu kandidata i istraživanje u kojoj mjeri kompetencije kandidata odgovaraju onima specificiranim za taj posao;
- davanje prilike kandidatima da postavljaju pitanja o poslu i pojasniti pitanja koja se tiču obuke, karijere, organizacije i uvjeta zapošljavanja;
- omogućuje procjenu kako će se kandidat uklopiti u organizaciju i s čime bi volio raditi;
- daje kandidatu istu priliku za procjenu organizacije, poslodavca i posla.

Nedostaci intervjuja: oslanjanje se na vještinu onog koji vodi intervju - mnogi su ljudi loši prilikom intervjuiranja, iako većina smatra da su dobri u tome. Mogu dovesti do pristranih i subjektivnih prosudbi onoga koji vodi intervju.

Testovi selekcije koriste se za pružanje valjanih i pouzdanih dokaza o razinama sposobnosti, inteligenciji, karakteristikama osobnosti, sposobnostima i postignućima. Psihološki testovi su mjerni instrumenti, pa se često nazivaju psihometrijskim testovima. Psihometrijska ispitivanja procjenjuju inteligenciju ili osobnost. Koriste se sustavnim i standardiziranim postupcima za mjerenje razlika u pojedinim karakteristikama, čime se selektori omogućuju bolje razumijevanje kandidata kako bi pomogli u predviđanju u kojoj će mjeri biti uspješni u poslu. (Armstrong, 2014: 236)

Testovi se često koriste kao dio postupka odabira za zanimanja za koje je potreban veliki broj novaka, a gdje se ne može potpuno oslanjati na rezultate ispitivanja ili informacije o prethodnom iskustvu kao osnovu za predviđanje buduće izvedbe. U takvim okolnostima je ekonomično razvijati i provoditi ispitivanja, a dovoljan broj slučajeva poslužiti za vježbu vrednovanja. Testovi obično čine dio programa ocjenjivanja. Testovi inteligencije su osobito korisni u situacijama kada je inteligencija ključni faktor i nema druge pouzdane metode za mjerenje. Armstrong (2014: 236) navodi kako su testovi sposobnosti najkorisniji za poslove gdje su potrebne specifične i mjerljive vještine, kao što su obrada riječi i obučeni popravci. Testovi osobnosti mogu nadopuniti strukturirane intervjue i testove inteligencije i sposobnosti.

Posljednja faza u postupku odabira je potvrditi ponudu zapošljavanja nakon zadovoljavajućih referenci, a kandidat je morao proći liječnički pregled koji je potreban za mirovinsko i životno osiguranje ili zbog toga što je potreban određeni standard fizičke sposobnosti za rad. U ovom se stupnju također treba pripremiti ugovor o radu. (Armstrong, 2014: 242)

2.7. Procjena radne uspješnosti

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih jest kontinuirano i organizirano vrednovanje, praćenje, usmjeravanje i prilagođavanja njihovih rezultata i radnog ponašanja kako bi se dosegli ciljevi organizacije. Taj je proces jedan od najvažnijih u postizanju uspješnosti organizacije. Praćenjem i usmjeravanjem radne uspješnosti zaposlenika ostvaruju se dva

vrlo bitna cilja, a to je povećanje motivacije za rad te se utvrđuje plan budućeg razvoja ljudskih resursa. Dakle, zaposlenici točno znaju kakve su rezultate ostvarili te što se od njih očekuje, a pritom se osigurava povratna informacija o radnom ponašanju temeljem koje se donose razne odluke u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima, a isto tako služi i za buduće procese koji će se odvijati.

Performanse zaposlenika uključuju kvalitetu i količinu outputa, prisutnost na poslu, prilagodljivu prirodu i pravodobnost outputa. Prema rezultatima Yangove (2008) studije o individualnim rezultatima pokazalo se da se performanse pojedinaca ne mogu potvrditi. Nadalje, tvrdi da organizacije mogu koristiti izravne bonuse i nagrade temeljene na pojedinačnoj izvedbi ako je primjetna radna sposobnost zaposlenika. U skladu s Yangom, Bishop (1987) je istraživao rad zaposlenika i otkrio da priznanje i nagrada za rad zaposlenika stvaraju diskriminaciju između zaposlenika u vidu produktivnosti. Moral i produktivnost zaposlenika je pod jakim utjecajem učinkovitosti organizacije i njenog sustava upravljanja nagradama (Yazıcı, 2008). Kako bi zadovoljili kupce, tvrtke se puno trude, ali ne obraćaju pažnju na zadovoljavanje zaposlenika. Međutim, činjenica je da kupac ne bi bio zadovoljan ako radnici nisu zadovoljni. Jer, ako su zaposlenici zadovoljni, radit će više pa će na kraju biti zadovoljni i kupci (Ahmad, 2012). Učinak zaposlenika je zapravo pod utjecajem motivacije, jer ako su zaposlenici motivirani onda će raditi s više napora i performanse će se u konačnici poboljšati (Azar i Shafiqhi, 2013).

U praksi se najčešće koristi ovih šest osnovnih kriterija za procjenu radne uspješnosti zaposlenika prema Martinović i Tanaković (2014: 67):

- Kvaliteta - stupanj u kojem se rezultat određene aktivnosti približava savršenstvu, tj. savršenom načinu obavljanja neke aktivnosti.
- Kvantiteta - prodana ili proizvedena količina, izražena u broju jedinica, novčanoj vrijednosti ili broju završenih ciklusa aktivnosti.
- Poštovanje vremenskih rokova - je li određena aktivnost završena na vrijeme ili unutar poželjnog roka s aspekta koordinacije s ostalim aktivnostima
- Troškovna efikasnost - stupanj u kojem je korištenje resursa organizacije minimalizirano zbog ostvarenja maksimalnog rezultata ili smanjenja troškova.

- Potreba za nadzorom - stupanj u kojem zaposlenik može samostalno obavljati svoj posao, bez savjeta neposrednog rukovoditelja i njegove intervencije da spriječi greške.
- Interpersonalni utjecaj - stupanj u kojem zaposlenik iskazuje osjećaj dobre volje, samozadovoljstva i suradnje s nadređenima i kolegama.

Procjena radne uspješnosti koju vrše suradnici i kolege ponekad može biti besmislena. Naime, ponekad se dogodi da pojedinac dobije zadatak ocijeniti rad svog kolege s kojim zapravo ne surađuje dovoljno dobro da bi mogao donijeti objektivnu procjenu dok je kod timova obrnuto. Interes organizacija za procjenu radne uspješnosti pomoću timova sve je prisutniji jer su organizacije privržene principima i praksi potpunog upravljanja kvalitetom (TQM - Total Quality Management). Potpuno upravljanje kvalitetom prema Miliću (2011: 60) je kontrolni sustav, osnovan na softverskom upravljanju, koji pretpostavlja uspostavljanje standarda, procjenjivanje performansi u odnosu na postavljene standarde i pronalaženje mogućnosti za dalje unapređivanje kvalitete za sve aktivnosti koje provodi organizacija. Iz navedenog je vidljivo kako su TQM i procjenjivanje radne uspješnosti u potpunosti komplementarni. Osnovno načelo TQM-a je procjena uspješnosti na nivou cijelog sustava, odnosno organizacije kao cjeline, a ne na nivou individualne radne uspješnosti.

2.8 Obrazovanje i edukacija ljudskih resursa

Konkurentskoj prednosti teže sve organizacije te konstantno iznalaze načine za njezino ostvarenje. Ljudski resursi svakako su jedan od najvažnijih faktora, stoga je potrebno stalno ulaganje u njih na način da im se omogućuju razne edukacije i treninzi koje će im pomoći u ostvarenju ciljeva. Upravo je to od vitalnog značaja za uspjeh i opstanak organizacije. Brz razvoj tehnologije prisiljava organizacije da od svojih radnika traže neprestani rad na svojim vještinama i sposobnostima kako bi uspjeli savladati različite prepreke, ovladati novim proizvodnim procesima i sustavima. Organizacija koja ne motivira svoje zaposlenike teško će zadržati poziciju na tržištu.

Kako bi učinkovito i djelotvorno postigli ciljeve organizacije, upravljanje organizacijama zahtijeva obuku svojih članova. Obuka je vrlo korisna za zaposlenike na razne načine, a Chen i Lou (2004) su primijetili sljedeće koristi: zaposlenici drže korak s brzim promjenama trendova i okruženja dinamičnog globaliziranog svijeta; pomaže smanjenju anksioznosti i frustracije uzrokovane preopterećenjem posla ili zahtjevima posla; pomaže poboljšanju vještina za učinkovito obavljanje zadataka.

Na kvalitetu obrazovanja ljudskih resursa u organizaciji utječu brojni faktori. Prije svega, misli se na ponašanje zaposlenih, njihovu motivaciju, primjenu načela učenja i slično. (Milić, 2011: 67) Jedan od najznačajnijih faktora za uspješno provođenje programa obuke zaposlenih je njihova motiviranost za učenje. Tu motiviranost pokreću promjene u ponašanju zaposlenih do kojih se dolazi poslije uspješno završenih programa obrazovanja. Ona bi se, u najširem smislu riječi, mogla definirati kao skup psiholoških procesa i aktivnosti usmjerenih ka usvajanju novih znanja i vještina.

Motivirati zaposlene na učenje i usavršavanje znači stvoriti određenu dozu entuzijazma neophodnu za stjecanje novih znanja i vještina i poticati ih da u praksi i primjene. Motivacija za učenje ovisi o brojnim faktorima, od kojih su, prema Miliću (2011: 67) najznačajniji sljedeći: povoljnost radne sredine; vjerovanje u mogućnost otklanjanja individualnih slabosti; vjerovanje u svoje sposobnosti i mogućnosti; uvjerenje da će uspješna realizacija obrazovnog programa imati pozitivne efekte na ostvarivanje određenih individualnih ciljeva (povećanje plaće, brže napredovanje, veće uvažavanje na poslu, dobivanje odgovornijih poslova i slično); potreba stalnog učenja, obrazovanja i prilagođavanja radi povećanja konkurentne sposobnosti na internom i eksternom tržištu rada.

Menadžment organizacije igra važnu ulogu u stvaranju i održavanju motivacije za učenje. Zadatak menadžmenta je stvoriti povoljnu klimu i kulturu u kojoj će želja i potreba za učenjem biti stalna. Da bi u tome uspjeli, važno je da svoje aktivnosti usredotoče na: podizanje samopouzdanja zaposlenih, stvaranje pozitivnog radnog okruženja, jačanje svijesti o važnosti obrazovanja, stvaranje mogućnosti za učenje i daljnje usavršavanje. Trening i obrazovanje zaposlenih predstavljaju temelj onoga što zovemo razvojem ljudskih resursa zbog toga što pružaju zaposlenima potrebna znanja, vještine i informacije za kvalitetno i uspješno obavljanje poslova. U suvremenim

uvjetima visokokvalificirani i obrazovani kadrovi predstavljaju temeljni oslonac i stup organizacije.

Sljedeće su varijable koje izravno utječu na motivaciju zaposlenika - trening je formalni proces kojim osoba stječe znanje, vještine i kompetencije. Motivacija je smjer i intenzitet vlastitog truda, ili psihološka značajka koja pobuđuje organizam da djeluje prema željenom cilju. Organizacije koje prakticiraju treninge, izravno ili neizravno utječu na motivaciju zaposlenika, kao i na predanost organizaciji (Meyer & Allen, 1991). Prema Rowdenu i Conineu (2005), svrha treninga je povećati zadovoljstvo zaposlenika prema njihovim poslovima i zadovoljni zaposlenici će imati isto tako zadovoljne klijente. Zaposlenici koji se obvezuju na učenje su zadovoljni svojim poslom i u konačnici pokazuju više pozitivnih rezultata od drugih. (Tsai et al, 2007) Harrison (2000) je utvrdio da učenje koje se potiče izobrazbom pozitivno utječe na uspješnost zaposlenika i bitan je element za postizanje organizacijskih ciljeva. Istraživanje Saif Ullah Maika et.al. (2012) pokazuje da je učinak tvrtki pod utjecajem mnogih stvari u kojima je motivacija zaposlenika glavni čimbenik, a ako su zaposlenici motivirani performanse organizacije će se također poboljšati.

Po zasnivanju radnog odnosa, mnogi zaposlenici posjeduju osnovna znanja i sposobnosti koje su im dovoljne za sam početak. Međutim, neki novoprimiteljni radnici nemaju dovoljno znanja da bi uopće započeli raditi. Dakle, da bi uspješno samostalno obavljali svoje radne obveze potrebno je prvo zaposlenicima omogućiti trening i obrazovanje sve dok njihova znanja i sposobnosti ne budu na određenoj razini. Svakako ovdje treba naglasiti kako je sam proces obrazovanja ljudskih resursa kompleksan proces koji se provodi u okviru menadžmenta ljudskih resursa te menadžment organizacije snosi odgovornost za njegovu uspješnost. (Milić, 2011: 69)

Kako bi organizacija uspjela u tome, treba shvaćati smisao i proces obrazovanja, identificirati potrebe i ciljeve obrazovanja, dizajnirati efikasne programe obuke, implementirati ih, evaluirati i slično. Zbog toga mnoge uspješne organizacije ulažu sredstva i napore kako bi zaposlenicima pružile kvalitetne programe za razvoj vještina i obogaćivanje znanja.

Prvi korak u procesu obuke i obrazovanja zaposlenih je identificiranje potreba za obukom i obrazovanjem ljudskih resursa. Zadatak službe za ljudske resurse, odnosno službe za razvoj ljudskih resursa prema Miliću (2011: 70) je utvrditi: gdje je potreban trening i kako će se provoditi; koje vještine, znanja i sposobnosti su potrebni za efikasno obavljanje posla; koga treba obučavati, koju vrstu obuke treba sprovesti, kojim intenzitetom i slično. Da bi se došlo do ovih informacija potrebno je napraviti detaljnu analizu potreba za obrazovanjem koja se provodi na tri nivoa i to na nivou organizacije, posla i zaposlenih.

2.9. Razvoj ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa trajan je proces koji podrazumijeva mjere i aktivnosti kojima se ostvaruje trajno prilagođavanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenih budućim zahtjevima posla i budućim potrebama organizacije. Ono što posebno treba naglasiti je da razvoj ljudskih resursa ne može biti i nije briga samo menadžmenta organizacije, već i zaposlenici trebaju aktivno sudjelovati u tom procesu jer je to ipak i za njihovu dobrobit.

Najkompetentniji ljudi u menadžmentu bi trebali upravljati samim razvojem, no svakako ne bi trebali biti jedini inicijatori tog procesa. Danas obrazovanje postaje najvažniji segment upravljanja ljudskim resursima jer menadžment shvaća da samo ulaganjem u svoj kadar može stvoriti konkurentsku prednost nad ostalim organizacijama. Uspješne organizacije sve više vremena, truda i sredstava troše na obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Kolika je važnost pravilnog upravljanja ljudskim resursima i njihovim razvojem najbolje dokazuje primjer Japana, gdje ljudski resursi zauzimaju centralno mjesto u organizaciji. Najbolja ilustracija toga je podatak da japanske kompanije za obrazovanje po radniku godišnje troše 6500 dolara, a američke samo 2600 dolara, dok se u Njemačkoj troši oko 2000 dolara u iste svrhe. (Milić, 2011: 63-64)

2.10. Nagrađivanje i motiviranje

Sustav nagrađivanja je presudan u svakoj organizaciji kao procesu koji kontrolira ljudski stav unutar organizacije. On pomaže ne samo u poboljšanju performansi, već daje mogućnost da se ljudi pridruže i ostanu u organizaciji. To također utječe na stupanj usmjeravanja napora u rast organizacije budućih kapaciteta. Ako je ispravan, sustav nagrađivanja može dovesti do uspjeha organizacije. S druge strane, ako je nepravедno raspodijeljen, sustav nagrađivanja može dovesti do brzog pada organizacije. (Flamholtz, 1996)

Nagrađivanje zaposlenika drži se za najkompleksniju i najosjetljiviju funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. Ona je isto tako jedan od načina kojim se motiviraju zaposlenici da rade tako da ostvaruju organizacijske ciljeve. Riječ je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sustava nagrađivanja koji podrazumijeva plaće, naknade, stimulacije i ostale vrijednosti koje poslodavac pruža zaposlenima u zamjenu za izvršeni rad.

Sustav nagrađivanja sastoji se od materijalnih kompenzacija ili nagrada, koje se dijele na redovne i neredovne materijalne kompenzacije te od nematerijalnih kompenzacija ili nagrada. Pod materijalnim nagradama podrazumijevaju se plaće, naknade i općenito svi oblici materijalnih naknada za zaposlenikov uloženi rad te se zbog svoje važnosti matraju ključnim čimbenikom upravljanja ljudskim resursima. Mogu se promatrati na dva načina, ovisno o redovitosti materijalnih primanja i uloge individualnog rada u njihovom ostvarivanju, tj. nivoa te obima njihovog organiziranja i distribucije u organizaciji. Kada je riječ o redovitosti financijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u određenoj organizaciji, treba razlikovati dvije kategorije materijalnih nagrada, a Milić (2011: 78-79) ih definira na sljedeći način:

- direktne materijalne, odnosno financijske nagrade, koje se dobivaju „u novcu“ i „na ruke“ . U ovu kategoriju ulaze plaće i druga materijalna davanja, odnosno stimulacija povezana s timskim ili individualnim radom zbog čega se s organizacijskog i individualnog aspekta tretiraju kao direktne nagrade za rad.

- indirektne materijalne nagrade su one koje zaposlenici ne primaju neposredno u obliku zarade, niti u bilo kakvom drugom novčanom obliku. U ovu kategoriju ulazi niz materijalnih beneficija koje dolaze samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, a koje su nenovčane prirode te se ne ostvaruju po kriterijima vezanima za radnu uspješnost i učinak. Tu spadaju: mirovinsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, školarine, stipendije, prehrana, različiti oblici životnog osiguranja, godišnji odmori, slobodni dani, rekreacije i slično. Ovaj dio materijalnih beneficija je vrlo raznovrstan i u današnjim organizacijama sve razvijeniji, tako da na njega otpada sve veći dio troškova ljudskih resursa. Dosadašnja iskustva ukazuju da on pozitivno djeluje, ali da nema veći utjecaj na njihovo radno ponašanje.

Prema Herzbergu, menadžeri ne motiviraju zaposlenike dajući im veće plaće, više beneficija ili statusne simbole. Umjesto toga, zaposlenici su motivirani vlastitim unutarnjim potrebama za postizanjem nečeg konkretnog u zahtjevnom zadatku. Posao menadžera tada nije motivirati zaposlenike da postignu svoje zadatke, umjesto toga, menadžer bi trebao pružiti mogućnost da ljudi ostvare svoj zadatak kako bi postali motivirani. (Marchington & Wilkinson, 2005) Dajući im priliku za promjenu posla, menadžer izlaže zaposlenike novim izazovima i omogućuje im da daju sve najbolje kako bi ispunili očekivanja. Time se postiže poticajno okruženje za veću motivaciju i performanse unutar organizacije.

3. Outsourcing

Kako bi što uspješnije poslovala na domaćem, a posebno međunarodnom tržištu, organizacije moraju neprekidno tražiti nove instrumente i strategije kojima će unaprijediti konkurentsku sposobnost. Jedna od strateških opcija koje mogu primijeniti jest outsourcing, a to se posebno odnosi na velike organizacije.

E-poslovanje omogućilo je prelaženje granica koje su poslovnu organizaciju tradicionalno definirale. Kotabe (2008: 18-19) navodi kako e-poslovanje ima pozitivan utjecaj na sam outsourcing: *„tvrtke ne samo da koriste outsourcing mnogo više nego u prošlosti, recimo prije 20 godina, već i profitiraju čineći to. Istodobno, e-trgovina u osnovi ne mijenja odnos između outsourcinga i performansi. To jest, još uvijek postoje vrlo realne granice koliko tvrtka treba koristiti outsourcing te odstupanja od optimalnog bi moglo biti skupo. Čak i u svijetu e-trgovine, tvrtke moraju nastaviti s obavljanjem nekih aktivnosti „u kući“ kako bi ostale učinkovite i diferencirane u očima svojih kupaca.“* Naime, velik broj organizacija počinje koristiti outsourcing u poslovanju kako bi odgovorili nadolazećoj globalizaciji. Zahvaljujući e-poslovanju, svaki poslovni proces koji nije od iznimne važnosti za poslovanje daje se u outsourcing.

Nadalje, autor Drljača (2010: 1) kaže kako je potrebno organizaciju, odnosno sustav upravljanja prilagoditi globalnom tržištu kako bi ostvarila konkurentsku prednost: *„Nastoje povećati svoju konkurentsku sposobnost kako bi zauzele svoju poziciju na tržištu i osigurali kontinuitet poslovanja. Značajnim strukturnim promjenama unutar sustava upravljanja nastoje ostvariti na globalnom tržištu konkurentsku prednost. Konkurentnost, odnosno konkurentska prednost, ne mogu se postići bez značajnih zahvata u sustavu upravljanja.“*

3.1. Pojam outsourcinga

Mnogo je različitih definicija outsourcinga. U „Leksikonu menadžmenta“ autora Bahtijarević Šiber i Sikavica (2001: 102) nalazimo sljedeću definiciju ovog pojma: *„Outsourcing ili eksternalizacija aktivnosti, orijentacija je organizacije na napuštanje*

aktivnosti u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je organizacija obično povezana u mrežu. Organizacije se orijentiraju na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojim su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju. Orijehtacija organizacije na outsourcing zapravo podrazumijeva dvije strategije: strategiju orijentacije na core business, što ujedno znači i orijentaciju na outsourcing. Ove su dvije strategije međusobno uvjetovane.“

Bendor-Samuel (2000: 22) dao je slično objašnjenje: „*Outsourcing je trenutno jedini alat koji omogućuje fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija najbolja i odvajanje važnih, ali ne glavnih, aktivnosti, koje ne predstavljaju glavnu djelatnost organizacije, što ujedno poboljšava kvalitetu i smanjuje troškove tih aktivnosti.*“

Tri glavne skupine outsourcinga prema Thomsettu (2003) bi bile: strateški outsourcing - kada se tržištu prepuštaju cijele procesne funkcije u potpunosti uz zadržavanje kontrole i nadzora. Parcijalni ili taktički je onaj kada se samo jedan dio jednog poslovnog procesa prepušta tržištu. Ciljani outsourcing jest kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju specijalizirane organizacije ili stručnjaci koji su zaduženi za određeni dio posla, a ovaj je oblik outsourcinga ujedno i najčešći.

Vučur (2013) dijeli outsourcing na strateški i taktički te daje detaljniji popis aktivnosti koje mogu biti „outsourcane“. Strateški outsourcing obuhvaća prepuštanje cijelih poslovnih procesa uz zadržavanje kontrole i nadzora, pri čemu je glavna misao vodilja dugoročni razvoj i održivi rast organizacije. Tradicionalni ili taktički obuhvaća prepuštanje jednog dijela poslovne aktivnosti ili procesa gdje je svrha smanjenje troškova.

Nadalje, prema Vučuru (2013: 228) razlikujemo sljedeće kategorije:

- outsourcing poslovnih procesa (BPO) - obuhvaća interne poslovne procese;
- outsourcing informatičkih tehnologija (ITO) - obuhvaća aktivnosti vezane za održavanje baza podataka, izradu aplikacija, mrežne usluge, održavanje sustava, konzalting;
- outsourcing funkcija (FPO) - izdvajanje funkcija vezanih za odnos sa zaposlenicima;
- outsourcing zapošljavanja (RPO) - prenošenje svih ili dijela aktivnosti zapošljavanja vanjskim specijaliziranim organizacijama i sl.

- ured usluga (FOO) – izdvajanje funkcija vezanih za odnos s potrošačima;
- outsourcing logistike (LPO) - odnosi se na outsourcing logističkih operacija vezanih za prijevoz i distribuciju;
- outsourcing znanja (KPO) - koncipiran je na sličnim temeljima kao i BPO, međutim zahtijeva dodatne vještine

3.2. Prednosti i nedostaci

Mnoge su prednosti outsourcinga. Neke od njih navodi Garac (2015: 13):

- Stručnost i brzina: zadatci i aktivnosti prenose se osobama tj. tvrtkama koje su specijalizirane u određenim područjima te koje posjeduju tehničku stručnost i specijaliziranu opremu, što znači da će dobivene poslove bolje odraditi od organizacije klijenta.
- Koncentracija na glavne poslove prije onih sporednih: eksternalizacija omogućuje organizaciji da se koncentrira na glavne poslove na način da se ona bavi sporednim
- Podjela rizika: Budući da su vanjski suradnici odgovorni za dobiveni posao, skida se odgovornost s jednog dijela posla organizacije. Pretpostavlja se da je rizik na minimumu s obzirom na to da su vanjski suradnici stručnjaci u svom poslu.
- Smanjenje operativnih i troškova zapošljavanja: outsourcing smanjuje potrebu organizacije zapošljavanjem, a također se mogu prilično smanjiti i operativni troškovi.

Nedostaci outsourcinga prema Garac (2015: 13) se očituju kroz sljedeće stavke:

- Gubitak ekspertize - kada organizacija izvrši outsourcing neke aktivnosti postoji opasnost od smanjena cjelokupne in-house ekspertize, a istovremenog povećanja ovisnosti o vanjskim faktorima što rezultira ranjivijom pozicijom na tržištu.

- Nepredviđeni troškovi – ako sva područja poslovanja partnera nisu pokrivena ugovorom o outsourcing moguće je da dođe do nepredviđenih troškova. To je česta pojava jer se znaju slučajno neke stavke prilikom sklapanje ugovora ne staviti u ugovor.
- Promjene u procedurama i procesima - s obzirom na to da se izdvajanjem nekih aktivnosti i funkcija organizacije mijenja cjelokupna filozofija tvrtke, potrebno je sve procedure i procese uskladiti na način da se ne gubi na krajnjoj kvaliteti ili sposobnosti rješavanja različitih situacija.
- Moral kod zaposlenika - vrlo je važan problem kod implementacije outsourcinga. Ovdje se pojavljuju situacije krenuvši od otpuštanja i premještanja pa do treninga i preškoloavanja. Navedene situacije mogu se učinkovito prevladati korištenjem tehnika upravljanja promjenama, kroz treninge i edukacije.
- Outsourcing problema – organizacije trebaju biti svjesne činjenice da ne prebacuju probleme, već dio procesa na dobavljača. U slučaju da određeni problem nije bio optimalno riješen interno, još će manje biti optimalan kada ga organizacija eksternalizira.
- Loša kvaliteta izvedbe – može se dogoditi da s vremenom kvaliteta izvedbe padne, ako su outsourceri orijentirani samo na ostvarenje profita. Ukoliko postoje propusti u ugovoru to i outsourcer može iskoristiti, a na štetu tvrtke koja daje aktivnost u outsourcing

3.3. BPO – outsourcing poslovnih procesa

Grossmanova i Helpmanova izjava (2005), „*Živimo u dobu outsourcinga.*“, jasno daje do znanja da je outsourcing danas postala priznata, prihvaćena i etablirana poslovna strategija. Jedan od najpoznatijih oblika outsourcinga je outsourcing poslovnih procesa (BPO), tj. prijenos operativnog vlasništva jednog ili više poslovnih procesa tvrtke vanjskom dobavljaču koji zauzvrat upravlja procesima prema nekim unaprijed definiranim mjernim podacima. (Ghosh i Scott, 2005) BPO ili outsourcing poslovnih

processa tako se odnosi na preraspodjelu cjelokupnih poslovnih funkcija nekim drugim pružateljima usluga, prvenstveno na lokacijama s niskim troškovima.

Outsourcing poslovnih procesa odnosi se na prijenos zadataka i procesa trećoj strani što prvenstveno uključuje rukovanje i manipulaciju podacima. Kada je takva treća strana osnovana od matične tvrtke kako bi zadovoljila svoje potrebe (ili zajedničke potrebe nekoliko odjeljenja ili njihovu potrebu za lociranjem tih aktivnosti na drugoj lokaciji zbog uštede troškova ili upravljanja rizikom), naziva se „captive operation“. Takozvani „zarobljenici“ mogu biti postavljeni u istoj zemlji kao i matična tvrtka ili negdje drugdje. *Offshoring* je stoga praksa outsourcinga trećoj strani na mjestima koja su smještena prilično daleko od mjesta matičnog poduzeća, npr. SAD „offshores“ u Indiji. Termini koji se još koriste u svezi s BPO-om su *onshoring* i *outsourcers*. *Onshoring* se odnosi na eksternalizaciju treće strane u istoj zemlji (*nearshoring*), a *outsourcers* su samostalne tvrtke koje su specijalizirane za preuzimanje BPO aktivnosti za treće strane, a tipično je za njih da su fokusirane na određenu industriju ili vrstu usluga. (Naidoo, Neville, 2007: 11)

3.3.1. Kategorije BPO aktivnosti

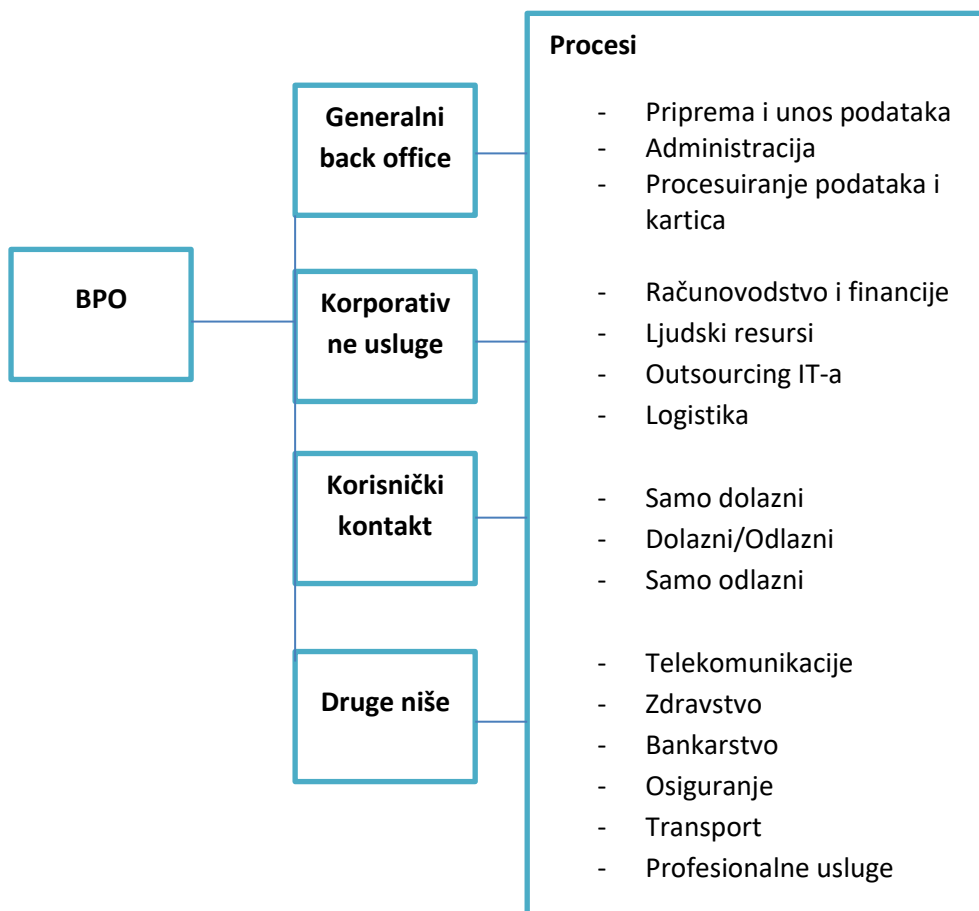
Gotovo se svaki poslovan proces može eksternalizirati. Najčešće su to ljudski resursi, administrativni poslovi, računovodstvo, održavanje web stranice, mreže i slično.

Magtibay-Ramos et. al. (2007: 3) navodi sljedeću podjelu BPO aktivnosti:

- Pozivni centar - sastoji se od dolaznih i odlaznih usluga glasovnih operacija u svrhu prodaje, službe za korisnike, tehničke podrške i drugih;
- „Back office“ - usluge povezane s financijama i računovodstvom (npr. knjigovodstvo, održavanje računa, obrada zahtjeva, upravljanje imovinom) i administracija ljudskih resursa (npr. obrada plaća, administracija pogodnosti, upravljanje podacima o ljudskim resursima);
- Transkripcija podataka - pružanje transkripcijskih usluga za tumačenje usmenih diktata zdravstvenih djelatnika, diktata tijekom sudskih postupaka i druge usluge kodiranja podataka;

- Animacija - proces stvaranja iluzije kretanja kinematografskim crtežima, modelima ili neživim objektima kroz 2D, 3D, itd.
- Razvoj softvera - analiza i dizajn, prototipizacija, programiranje i testiranje, prilagodba, reinženjering i pretvorba, instalacija i održavanje, edukacija i obuka sustava softvera, middlewarea i aplikacijskog softvera.
- Inženjerski razvoj - uključuje inženjerski dizajn za građevinske radove, građevinske dijelove, brodogradnju i elektroniku.
- Digitalni sadržaj - stvaranje proizvoda koji su dostupni u digitalnom obliku, kao što su glazba, informacije i slike koje su dostupne za preuzimanje ili distribuciju na elektroničkim medijima.

Aktivnosti se mogu kategorizirati i na način prikazan na Slici 1. niže (Naido, Neville, 2007: 14).



Slika 2. Struktura BPO sektora (Nevilee & Naidoo, 2007)

3.3.2. Pozivni centri

Tvrtke koje pružaju BPO usluge mogu se kategorizirati ili kao usmjerene prvenstveno na korištenje agenata za isporuku glasovne komunikacije ili obradu podataka. Pozivni centri su usmjereni na glasovnu komunikaciju s klijentima svog klijenta, koriste ICT sustave za održavanje evidencije korisnika i praćenje aktivnosti, kao i za omogućavanje komunikacijskih podatkovnih centara koji su usmjereni na IT intenzivnu obradu podataka, a kojima se bavi *back-office* funkcija ili funkcija korporativnih usluga. (Naido, Neville, 2007)

Sektor pružanja govornih usluga često se naziva „industrijom pozivnog centra“, „kontakt centar industrijom“ ili „uslugom pružanja usluga korisnicima“ jer usluga uključuje interaktivnu komunikaciju s klijentom ili klijentima. (Tara i Ilavarasan, 2009.) Pozivni centri su važan dio BPO-a te pozivni centri čine više od jedne trećine ukupnog zaposlenja i prihoda u segmentu BPO. Zaposlenici centra za pozive upravljaju s dvije vrste poziva - odlaznim i dolaznim. Dolazni pozivi se primaju od klijenata koji telefonom ili e-porukama traže odgovor na svoje upite, pritužbe ili druge probleme. S druge strane, odlazni pozivi su oni koji dolaze iz pozivnog centra, a koje je tvrtka ugovorila za prodaju ili promociju određenih proizvoda i usluga. Tu su i pomiješani razgovori, što znači prihvaćanje ulaznih poziva, a istodobno i upućivanje izlaznih poziva. (Ofreneo, et al., 2007)

Unatoč sve većem oslanjanju na informacijsku tehnologiju (IT) za pružanje usluga u sektoru BPO, većina povezanih aktivnosti i dalje je radno intenzivna. To je glavni razlog zašto se outsourcing tvrtke oslanjaju na zemlje u razvoju gdje imaju niske troškove rada i visoka tehnološka i obrazovna sredstva. Tako Indija i Filipini, oboje s velikom isporukom obrazovanih radnika, predstavljaju dvije od najpopularnijih BPO destinacija. Globalni poredak odredišnih gradova za BPO usluge u pogledu raspoloživosti konkurentnog ljudskog kapitala, dobre poslovne klime i ICT infrastrukture pokazuje da na prvih deset listi dominira Indija, nakon čega slijede Filipini. (Tholons, 2014.) Krakov je jedini grad izvan Azije i Tihog oceana koji se pojavljuje u prvih deset. Ako se uzmu u obzir zemlje, a ne gradovi, najpopularnije

destinacije za BPO uključuju Kostariku, Češku, Irsku, Maleziju i Vijetnam. (Errighi, 2016: 3)

Istraživanja pokazuju da će BPO sektor vjerojatno nastaviti rasti u bliskoj budućnosti, budući da će tvrtke morati postići veću konkurentnost usredotočujući se na svoje osnovno poslovanje, a istodobno svoje vanjske aktivnosti prenositi na konkurentnije i specijalizirane pružatelje usluga. (HfS Research, 2013) Osim Kine, Indije i Filipina, zemlje koje će vjerojatno biti uključene u daljnje širenje BPO sektora jesu Brazil, Meksiko, Poljska i Rumunjska. (Deloitte, 2014) ICT sektor u zemljama u razvoju u prosjeku zapošljava 1 posto svoje ukupne radne snage, dok u zemljama Organizacije za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) oko 3 do 5 posto radne snage bavi se ICT sektorom. (Svjetska banka, 2016) Budući da novi tehnološki napredak, prvenstveno „cloud“ računarstvo i automatizacija transformira industrije kao što je BPO sektor, tvrtke koje se bave offshoringom sve više prepoznaju sposobnost zemlje da se prilagodi novoj tehnologiji i inovaciji, osim prednosti niskih troškova. (Deloitte, 2014)

3.3.3. Problemi koje izazivaju inovacije u BPO sektoru

Fleksibilizacija zapošljavanja putem inovacija kao što je računarstvo u oblaku mogla bi donijeti izazove u pogledu običnog rada koji proizlazi iz veće volatilnosti u zapošljavanju i manjeg pristupa socijalnoj zaštiti budući da se zaposlenici angažiraju po projektu, a ne na određeno vrijeme. Ovo bi moglo dovesti do ponovnog promišljanja shema socijalne zaštite, možda rastavljanjem socijalnog osiguranja od zaposlenja putem neovisne socijalne pomoći. (World Bank, 2016.) Osim toga, kao značajan stupanj samoupravljanja i specijaliziranih tehničkih vještina potrebnih za fleksibilne oblike zapošljavanja koji podržavaju ICT, napredak u „računarstvu u oblaku“ mogao bi produžiti stvaranje elitnih oblika zapošljavanja u BPO-u, imajući koristi od nekoliko visoko kvalificiranih pojedinaca smanjujući potrebu za nižim kvalifikacijama radnika. Nadalje, kako se povećava pritisak za *nearshoring* - gdje tvrtke premještaju svoje sporedne (*non-core*) poslovne usluge blizu doma, zemlje s niskim troškovima rada

moгу vidjeti pad radnih mjesta stvorenih offshoringom. Prevalencija offshoringa ovisit će o spremnosti zemalja u razvoju na usvajanje novih tehnoloških dostignuća, a istodobno nuditi konkurentne cijene. (Errighi, 2016)

Nadalje, tehnologija „oblaka“ mogla bi utjecati na neke BPO podsektore više od drugih. Na primjer, vjerojatno će imati snažan utjecaj na fleksibilizaciju radnih odnosa u sektoru razvoja softvera, što zahtijeva relativno visoku razinu vještina i autonomiju. S druge strane, operacije službe za korisnike koje se obavljaju u kontaktnim centrima mogu pogodovati korištenju tradicionalnog poslovnog modela jer je lakše procijeniti izvedbu i motivirati zaposlenike okupljene na jednom mjestu. (Errighi, 2016:8) Međutim, kontaktni centri i dalje će vjerojatno imati koristi od tehnologija oblaka putem sustava „pay as you go“. Unatoč činjenici da su aktivnosti kontakt centra uglavnom uredske, pojavljuju se inovacije u tradicionalnom poslovnom modelu - primjerice, start up tvrtke u Filipinima koje pružaju usluge kontakt centra na zahtjev putem, a koje usluge obavljaju iskusni agenti koji rade po satu od kuće.

3.3.4. Manjak zaposlenika s potrebnim vještinama

Dok podsektor za kontakt centre nastoji prihvatiti bilo koju vrstu obrazovne podloge krenuvši od studenata, podsektor za razvoj softvera zahtijeva više specijaliziranih tehničkih vještina stečenih kroz stupnjeve u IT predmetima. Nadalje, BPO tvrtke specijalizirane za veću dodanu vrijednost ne-govorne usluge zapošljavaju zaposlene koji obično posjeduju specijalizirane međunarodne certifikate: npr. financijski analitičari imaju CFA (Certified Financial Accountant), dok su zaposlenici koji se bave medicinskom transkripcijom obično specijalizirane medicinske sestre. Nije iznenađujuće da su zaposlenici u BPO poduzećima obično relativno mladi, s prosječnom starosnom dobi od 23 do 28 godina s nevelikim radnim iskustvom ili bez prethodnog radnog iskustva. (Bird i Ernst, 2009)

S obzirom na relativnu privlačnost BPO radnih mjesta kao prvo zapošljavanje mladih nakon završenog fakulteta, tvrtke u sektoru prijavljuju poteškoće zapošljavanja

kandidata za popunjavanje slobodnih radnih mjesta. Najniži zahtjevi za radno mjesto obično uključuju vrlo dobro poznavanje engleskog jezika, računalnu pismenost te orijentiranost na kupca. Ove se kvalifikacije sve teže pronalaze s obzirom na nedavnu ekspanziju industrije. Prema Keitelu i Ledesmanu (2013) navodno samo 3 posto kandidata koji se prijavljuju za BPO radna mjesta imaju tražene vještine.

3.3.5. Stres i zdravlje u BPO sektoru

Kamp (1992) navodi kako BPO radnici imaju različite vrste stresora koji utječu na njihovu produktivnost. Problemi na poslu su snažnije povezani sa zdravstvenim pritužbama nego bilo koji drugi problemi. Sugumar (2013: 908) kaže kako su BPO usluge rangirane visoko u pogledu napuštanja posla zbog zdravstvenih razloga kao što su poremećaji spavanja, gubitak glasa, problemi s ušima, probavni poremećaji i problemi s vidom.

U Amanteovoj studiji (2010) visoke razine stresa bile su uobičajene u sektoru BPO, osobito u kontakt centrima. U prosjeku agenti su u kontakt centrima primali 78 poziva dnevno, no možda će morati primiti i više od 100 poziva na dan. Agenti su morali odgovoriti na najmanje 91% tih poziva unutar 22 sekunde, a zatim su dobili 5-6 minuta za rješavanje zahtjeva klijenta. Zaposlenici su često patili od zdravstvenih problema kao što su glavobolja, umor, naprezanje očiju, bol u prsima i leđima i glasovni problemi. (Errighi et. al., 2016: 18)

Visoke plaće transnacionalnih pozivnih centara donose radni pritisak i stres. Rad u pozivnom centru je pažljivo nadgledan i rutiniran. Postoje „pozivne kvote“ za ulazne i izlazne usluge, čak 400 poziva na noć u nekim tvrtkama. Osim toga, agenti pozivnog centra ne mogu otkriti svoju pravu nacionalnost pa čak ni imena, već koriste pseudonim u skladu s klijentom zemlje koju služe što često stvara problem dvojnog identiteta. Postoji strogi vremenski i pokretni režim s ograničenim vremenom (2-3 minute) za odgovaranje na poziv kupaca i rješavanje zahtjeva, ograničene pauze i bez interakcije sa zaposlenicima na poslu. Osim kvota za pozive, tamo su prisluškivači poziva za praćenje poziva zajedno s kamerama pozicioniranim posvuda. (Ofreneo, et al., 2007)

Nadalje, stres je svakako najveći problem zaposlenicima, a uzrokuje ga više faktora prema Tamizharasi (2014: 5096-5097) :

- Stres zbog radnog vremena - vremenska razlika SAD-a i Velike Britanije daje indijskoj industriji jednu od najvećih prednosti da ostane dominantni igrač u BPO industriji. Stoga zaposlenici moraju dugo raditi noću što uzrokuje drastičnu promjenu bioritma.
- Stres zbog ponavljane prirode posla - moguća rješenja mogla bi biti zapošljavanje osoba u mirovini ili kućanica, budući da ove skupine imaju tendenciju da se najmanje frustriraju ili pak periodična rotacija radnih mjesta.
- Stres zbog radnog opterećenja - smatra se da čak i zaposlenici koji rade u IT sektoru podnose veliko opterećenje. Iako zaposlenici IT usluga rade prekovremeno, dugo radno vrijeme prekine se pauzama za kavu ili razgovorima s kolegama. Nažalost, ovo nije slučaj u centrima za pozive.
- Stres zbog pritiska za izvođenje mjernih podataka - svako pojedinačno djelovanje u pozivnom centru mora biti u skladu s mjernim podacima o izvedbi. To je zato što većina pozivnih centara želi različite standardne certifikate. S iskustvom, razina stresa se smanjuje, a što je još važnije, rad na takvim mjerljivim parametrima rada pomaže zaposlenicima u njihovoj budućoj karijeri.
- Stres zbog vremena putovanja - većina pozivnih centara nalazi se na periferiji gradova, stoga većina zaposlenika dugo putuje do i od svojih ureda. Ovo je jedinstveni problem primjerice indijske industrije, a većina pozivnih centara zahtijeva veliku radnu snagu.

3.3.6. Žene u BPO sektoru

Posao u pozivnom centru posebno je izazovan za žene zbog dvostrukog tereta, posla i obitelji. Rad u toj industriji mijenja ulogu žena na više načina. Prvenstveno tako što ju fizički odvaja od kuće i obitelji. Imaju malo vremena za provoditi s članovima obitelji čak i ako su fizički prisutne kod kuće tijekom dana. (Patel, 2006) Nepravilni radni sati dovode do visoke razine stresa i zdravstvenih problema, osobito kod žena. Noćna smjena prekida prirodni ciklus spavanja, rezultira nepravilnom prehranom i mijenja

uobičajenu rutinu društvenog i obiteljskog života. Zdravstveni problemi se kreću od problema s glasom, očima, sluhom, bolova u vratu, ramenima, leđima, struku, nesanice. (Pasqua and Moreno, 2004, Rutenfranz, et al., 1981; Waterhouse et. al. 2003, Fisher, et.al., 2004)

3.3.7. Opadanje broja zaposlenih u BPO industriji

Osim prije navedenih problema tu su i ostali. Naime, zaposlenici BPO-a suočeni su s puno poteškoća. Poslovi u pozivnim centrima su monotoni, stresni te zaposlenike često dovode do točke „izgaranja“. Kako bi na neki način izašli iz tih problema, organizacije moraju osigurati rotaciju radnih mjesta i dodjeljivati različite poslove za izlazak iz ovakvog načina rada.

Mnogi zaposlenici u BPO-u rješavaju problem mogućnosti razvoja karijere u tom sektoru, međutim to je rijetko jer je posao monoton i razvoj karijere je vrlo spor. Tako većina mladih radi zbog plaće i traži bolji posao koji im može pružiti bolje mogućnosti za karijeru. Zato bi osiguravanje pristojnih plaća i poticanje u vidu pružanja različitih radnih mjesta moglo privući zaposlenike da ostanu i dati im mogućnost razvoja karijere.

Prema podacima većina ispitanika pristupila je sindikatu u borbi za bolje plaće. Mnogo je rizika za zaposlenike koji putuju noću, posebice žene. U posljednje vrijeme došlo je do velikog broja slučajeva „rizika od sigurnosti“ i kao takvo, sigurnost zaposlenika jedno je od glavnih područja rada sindikata. Također, postoji potreba za većim plaćama, budući da zaposlenici smatraju da je zdravstveni i sigurnosni rizik povezan s poslom znatno veći od bilo koje druge industrije.

Većina zaposlenika smatra da su postavljeni ciljevi nerazumni. Neuspjeh u ispunjavanju njihovih ciljeva ne samo da utječe na grafikone karijere, nego stvara frustracije. Prosječno trajanje zaposlenika u pozivnom centru je oko 1,5 godina. Vjerojatno zbog toga što zaposlenici ne pronalaze previše prilika za razvoj karijere u industriji. (Nayarana Rao, 2017: 21-22)

4. Studija slučaja: Voxpro

Voxpro je nagrađivana outsourcing tvrtka koja pruža višejezičnu korisničku i tehničku podršku. Tvrtka osigurava usluge nekima od najpoznatijih svjetskih brandova poput Airbnb, Googlea, Supercella i Robinhooda. Sa sjedištem u Corku, Voxpro ima urede u Dublinu, San Francisku i Folsomu u Kaliforniji, Ateni u Gruziji, Filipinima, Rumunjskoj i Latinskoj Americi.

Suosnivači Voxproa, Dan i Linda Kiely, htjeli su u potpunosti ponovno redefinirati BPO industriju. Mnogo brendova gledalo je na kontakt s kupcima kao neophodni trošak, umjesto kao priliku. Najinovativnije tvrtke počele su shvaćati da su kupci njihova najdragocjenija imovina - ako se pobrinite se za njih i oni će se pobrinuti za vas. Voxpro je započeo partnerstvo isključivo s takvim tvrtkama i svojim klijentima pružio posebno iskustvo u svakom kontaktu.

Danas je Voxpro izbor najinovativnijim svjetskim tehnološkim tvrtkama na svijetu, kao što su Sharing Economy, Fintech, Gaming, SaaS i IoT. Zajedno sa svojim partnerima pružaju sve veći raspon rješenja, uključujući korisničku podršku, tehničku podršku, sigurnost, upravljanje dimenzioniranjem prodajnog mjesta kao dio širokog spektra usluga. Godine 2017. tvrtka je doživjela prekretnicu, uspostavivši partnerstvo s globalnim kanadskim BPO-om, TELUS Internationalom. Ovo partnerstvo omogućilo im je da ponude još više rješenja, lokacija i stručnosti nego prije. Danas je Voxpro najveća outsourcing kompanija u Irskoj i Velikoj Britaniji. (www.voxprogroup.com)

4.1. Kultura

Definicija organizacijske kulture ima mnogo pa možemo zaključiti da ju se ne može jednoznačno odrediti, već bismo mogli reći da postoji onoliko definicija koliko ima autora koji se njome bave (Žugaj, 1999.; 524). Slijede neke od definicija organizacijske kulture:

a) *“tako mi radimo ovdje”* jedna je od najjasnijih i jednostavnijih definicija organizacijske kulture koju su postavili Deal i Kennedy (1988).

b) *„organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“* (Burke, Litwin 199: 532)

c) *„organizacijska je kultura sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća“* (Sikavica, 1999: 596)

d) *„kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji“* (Bennett, 1994: 101)

Voxpro je specifičan upravo po tome što kultura igra važnu ulogu u cjelokupnom poslovanju. Naime, tvrtka prihvaća one partnere odnosno klijente koji se uklapaju u njihovu viziju, općenito u kulturu same organizacije. Isto je i sa zaposlenicima. Već u samom procesu regrutacije kandidata gleda se koliko se kandidat uklapa u filozofiju tvrtke. Voxpro je tvrtka koja zapošljava ljude iz cijelog svijeta, a isto tako ima urede na različitim lokacijama, u različitim kulturnim okruženjima, a sve ih povezuje ista filozofija i tzv. „mindset“.

4.1.1. Vizija i misija

„Naš uspjeh su naši ljudi. Njihova kreativnost i glad pružaju suosjećajna, pametna i robusna rješenja. Njihov talent privlači velike partnere čija vizija privlači naše ljude. Ovo je održiv i sretan životni ciklus tvrtke Voxpro.“ (www.voxprogroup.com)

Misija Voxproa je pružiti, kako oni kažu, prekrasno iskustvo korisničke podrške brendovima koji mijenjaju svijet. Prvi kriterij prije sklapanja ugovora neke tvrtke s Voxproom jest taj dijeli li tvrtka istu misiju s Voxproom. Njihov je primarni cilj dosljedno pružanje prekrasnih iskustava korisnicima širom svijeta. Rade sa sličnim tvrtkama koje vjeruju da bi njihovi korisnici trebali biti oduševljeni.

Nadalje, kulturno usklađivanje je ključno. Tvrtka vjeruje da je kulturno usklađivanje ključno za osiguranje uspješnog i trajnog partnerstva. Potrebno je vrijeme da Voxpro razumije kulturu druge kompanije kako bi mogli udahnuti njihove vrijednosti u svaki aspekt svoje usluge. Prilikom zapošljavanja kandidata, trude se odražavati partnerove temeljne vrijednosti i uvjerenja u procesima oglašavanja i zapošljavanja kako bi osigurali kulturno usklađivanje i stručnost ljudi koji će raditi.

Sljedeći je korak osigurati da se timovi podržavaju kako bi postigli puni potencijal u intenzivnom razdoblju „gniježđenja“. Voxpro treneri rade s timovima dosljedno kako bi zadovoljili sve potrebe obuke te kako bi se osiguralo stalno učenje, dijeljenje i rast. Uče od kupaca i dijele s drugima ono što nauče, a to je konstantna petlja povratnih informacija kako bi poboljšali proizvode i usluge svojih partnera. Imaju kontinuiranu kulturu poboljšanja gdje predlažu mogućnosti za poboljšanje klijentovih proizvoda i usluga na stalnoj osnovi.

4.1.2. Vrijednosti

Vrijednosti tvrtke Voxpro očituju se u sljedećim izjavama:

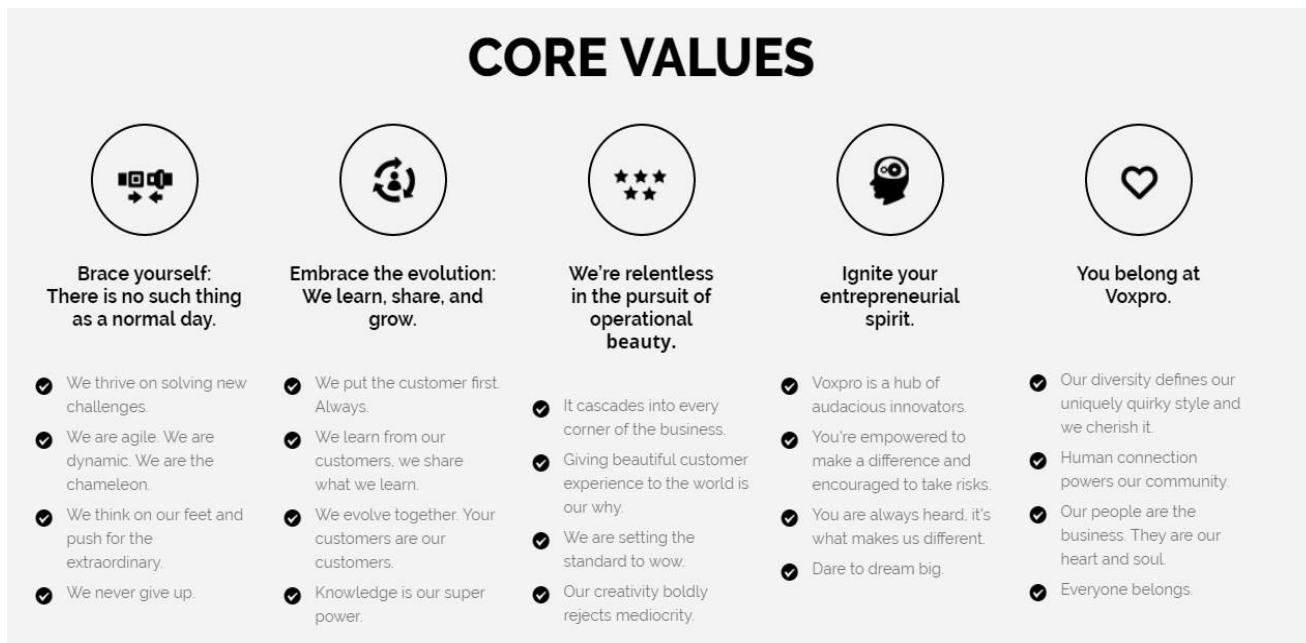
„Spremi se: Nema takve stvari kao što je normalan dan. Mi smo agilni. Mi smo dinamični. Mi smo kameleon. Razmišljamo na nogama i prelazimo granice običnog.“

„Prigrli evoluciju: Učimo, dijelimo i rastemo. Svaka osoba je jedinstvena, svaki je doprinos važan. Znanje je naša supersila.“

„Neprestano smo u potrazi za operativnom ljepotom. Mi nastavljamo operativnu ljepotu na svim aspektima našeg poslovanja. Hrabro odbacujemo osrednjost.“

„Osvježite svoj poduzetnički duh. Voxpro je središte vjerskih inovatora. Osnažavamo naše ljude da se usude sanjati i potaknuti ih da riskiraju.“

„Vi pripadate Voxprou. Naša raznolikost definira naš jedinstveni i čudan stil. Ljudska veza je u srcu svega što radimo u Voxprou.“ (www.voxprogroup.com)



Slika 3. Vrijednosti tvrtke Voxpro (www.voxprogroup.com)

4.2. Zapošljavanje

Najveća potražnja je za agentima poliglotima i to za tehničku i korisničku podršku. U Irskoj je teško pronaći kandidate sa znanjem više jezika budući da u irskom školstvu nedostaje praksa učenja stranih jezika, stoga se kandidati često moraju pronalaziti izvan granica države.

4.2.1. Eksterno zapošljavanje

Eksterno se zapošljavanje odvija u nekoliko faza. Prvo se objavljuje oglas na web stranici, na internet portalima te preko regrutacijskih agencija. Kada se zaprime prijave, koristi se softver koji sortira i sprema prijave te pomaže pri organizaciji različitih pozicija za koje se kandidati natječu. Kroz program se napravi skraćena list kandidata te se detaljno pregledavaju životopisi kandidata. Nakon toga se šalje e-mail u kojemu se

obavještavaju kandidati da su pozvani na tzv. „pre-screening“¹ poziv. Ukoliko kandidat odgovori pozitivno, dogovara se poziv koji traje nekih 10 minuta. Taj se razgovor obavlja kako bi se vidio način komunikacije kandidata, koliko dobro govori jezik koji je naveo, pita ga se o motivaciji prijave na tu poziciju, zatim što zna o samoj tvrtki i što je dosad radio, a da je relevantno za tu poziciju.

Ako se zaključi na temelju tog poziva da je to osoba za traženu poziciju, idući je korak da se kandidatu šalje e-mailom jezični test na engleskom jeziku te jeziku za koji se je eventualno još prijavio. Formiran je u obliku ankete, a pitanja se odnose na posao kojim bi se bavio. Također se šalje video s nekoliko pitanja na koja kandidati moraju odgovoriti kako bi se provjerile njihove usmene vještine.

Nakon toga, poseban tim za provjeru kvalitete ocjenjuje testove prema definiranim kriterijima i uspješni kandidati se „ubacuju“ u program koji je vidljiv regrutacijskom timu koji prema dobivenim rezultatima odabire kandidate te ih poziva na intervju. Oni kandidati koji nisu prošli dobivaju obavijest o tome kako nisu zadovoljili na testovima. Intervju može biti uživo ukoliko je kandidat u zemlji ili preko Skypea ukoliko kandidat živi izvan zemlje. Intervju pitanja su bazirana na temeljnim vrijednostima tvrtke te pitanja testiraju znanja i sposobnosti kandidata te koliko bi se kandidat uopće uklopio u kulturu same tvrtke i posla. Na kraju intervjua se obavezno prolazi kroz formular tzv. „Check list“, kroz koji se kandidata pitaju konkretne stvari u smislu je li završio školovanje ili planira li primjerice ići na godišnji odmor uskoro, ima li kakvih prethodnih osuđivanja, koje su mu reference. Isto tako, kandidatima se detaljno objašnjava kakav je način rada, smjene, plaća, otkazni rok, bonusi, način dolaženja do bonusa, godišnji odmor i ostali uvjeti. Potrebno je kandidatu sve navedeno poslati pisanim putem te da on prihvati svojim potpisom navedene uvjete. Nakon provedenog intervjua se šalje ponuda kandidatima, odnosno jesu li ili nisu zadovoljili na intervjuu. Ukoliko je kandidat u inozemstvu, nudi mu se relokacija, plaća mu se ili let ili smještaj kada dođe u zemlju, ovisno što izabere.

¹ Budući da se radi o tvrtki koja djeluje na engleskom govornom području, u cijelom tekstu studije slučaja zadržani su svi izvorni termini koji se koriste unutar same tvrtke zbog nezadovoljavajućeg prijevoda na hrvatski jezik.

Intervju vodi jedan recruiter i team menadžer ako se o radi o agentima korisničke podrške, a ako se radi o poziciji menadžera, mentora za kvalitetu ili trenera uglavnom se osim formalnog intervjua organizira tzv. „assessment centar“ gdje kandidati dobivaju zadatke relevantne za poziciju. Primjer zadatka bio bi da kandidat izradi neki plan i program svog rada i prezentira ga pred komisijom. Trener će morati napraviti neki trening i pokazati svoje komunikacijske i prezentacijske vještine, dok će mentor za kvalitetu morati pokazati oko za detalje, lekturu, ocjenjivanje primjera korisničke transkripcije. Uvijek je prisutna komisija koja se sastoji od nekoliko group menadžera i recruitera koji ocjenjuju sve kandidate prema zadanim standardima.

4.2.2. Interno zapošljavanje

Svaki šesti zaposlenik je bio promaknut u 2017. godini. S obzirom na to koliko je potrebno za trening, koliko se ulaže sredstava i vremena za obuku i edukaciju Voxpro je jako otvoren za internu promociju i stalno nudi prilike za napredak. Važno je naglasiti kako se na neke pozicije mogu prijaviti samo interni kandidati kao npr. mentor za kvalitetu i trener. Minimalno moraju biti 9 mjeseci na svojoj poziciji.

Proces internog zapošljavanja kreće objavom oglasa na intranetu te se šalje e-mail obavijesti da se pozicija otvorila te da se može prijaviti. Kandidat mora biti odobren od strane svog menadžera te mora biti na svojoj trenutnoj poziciji ili 6 ili 9 mjeseci. Također, mora imati dobre performanse u skladu s ciljevima njegovog odjela. Ne smije izbivati unutar 6 mjeseci više od 4 puta s posla bilo zbog bolesti, kašnjenja i slično. Njegov menadžer mora provjeriti statistiku performansi kao bi ga mogao potvrditi i napisati preporuku koja je objektivna opservacija njegovih vještina i znanja i koliko se uklapa u traženi profil kandidata.

Nakon prijave, kreće selekcija. Recruiter radi selekciju najboljih kandidata te im šalje poziv za testiranje. Testiranje se, ovisno o poziciji, razlikuje po zadacima. Npr. team menadžer ima pismeni zadatak u kojem će dobiti situacijska pitanja na koja mora odgovoriti, poredati ih na određeni način, izabrati pravu opciju, esejska pitanja i slično.

(Prilog br. 1) Drugi dio testa može biti prezentacija gdje se od kandidata traži na koji će način u tri mjeseca od novog tima napraviti top tim u tvrtki. Još češća je prezentacija tzv. „30-60-90 dnevni plan“ koji moraju prezentirati u 10 minuta te obrazložiti što bi sve napravili u tom razdoblju.

Na kraju dolazi usmeni intervju koji koristi tome da kritički preispita ono što su kandidati prezentirali, nakon čega biraju odabrane kandidate. Bez obzira na to je li kandidat prošao ili ne, svaki kandidat ima opciju doći na razgovor kako bi dobio potpunu povratnu informaciju o tome zašto je dobio posao, odnosno zašto nije.

4.3. Zadržavanje zaposlenika

U današnjem dinamičnom okruženju pravi je izazov zadržati zaposlenike, točnije kako zadržati one dobre. Organizacije koje prepoznaju važnost svojih ljudskih resursa iznalaze različite načine kojima će svojim zaposlenicima osigurati što bolju radnu atmosferu, a sve više koriste nematerijalne nagrade u motiviranju. U outsourcing tvrtkama ovaj je problem još izraženiji, stoga Voxpro neprestano pronalazi kreativne načine kako bi njihovi zaposlenici bili što zadovoljniji i samim time doprinijeli razvoju tvrtke.

4.3.1. Motivacija

Izazovi u motivaciji outsourcing radnika Voxproa u odnosu na tvrtku klijenta (Airbnb) jest u razlici u plaćama, manjim beneficijama (nije plaćeno bolovanje, manje dana godišnjeg odmora, nema besplatne hrane u kantini i slično) budući da outsourcing firma prodaje usluge firmi klijentu i stoga je njezin profit manji. S obzirom na to da firma klijent ima i druge outsourcing kompanije s kojima se tvrtka natječe, veliki je pritisak u vidu ciljeva i stroži je performans menadžment. Outsourcing tvrtka zarađuje po agentu za kojega dobiva određeni iznos satnice od koje izdvaja za sve troškove, za plaće i

ostalo, zbog čega je pritisak još veći. Dok je u matičnoj tvrtki drugačije jer sve ide iz prihoda njihovih *core businessa*. Kada govorimo o razlici u plaći uzet ćemo sljedeći primjer - agent koji govori više od jednog jezika i pokriva podršku na više od jednog tržišta imat će plaću u outsourcing kompaniji, tj. Voxprou 21.800,00 eura godišnje bruto, dok će agent koji radi isti posao u matičnoj tvrtki, tj. Airbnb imati minimalno 30.000,00 eura bruto. Zatim, u smislu beneficija agent u matičnoj tvrtki ima 2000 eura u vaučerima koje može iskoristiti na Airbnb platformi godišnje za bukiranje smještaja za vlastiti odmor, dok će agent u outsourcing tvrtki imati 600 eura. Iz tog razloga Voxpro pronalazi kreativne načine za motivaciju jer su limitirani u financijskom smislu.

Jedan od načina motiviranja je radno okruženje. Naime, iako su Voxpro uredi skromniji od onih u tvrtki klijentu ipak odražavaju duh tvrtke klijenta – šareni, udobni, kreativno dizajnirani, *pet friendly*, ergonomično kvalitetni. Nadalje, dosta se ulaže se u trening menadžera, primjerice line menadžera kako bi od njih napravili vođe koji će moći dalje motivirati svoj tim. Ulaže se u međuljudske odnose kroz osiguran budžet za team building koji pridonosi boljoj radnoj atmosferi. Omogućava se zaposlenicima na svim hijerarhijskim nivoima da se angažiraju oko onoga što ih zadovoljava izvan posla i da svoja specifična znanja primijene unutar tvrtke. Primjerice, svi zaposlenici imaju priliku pokazati svoje glumačke i snimateljske vještine prilikom izrade promotivnih videa za tvrtku. Jedan od takvih uradaka, napravljen u cijelosti od strane zaposlenika, prezentiran je tisućama uzvanika iz Airbnb zajednice na jednom od godišnjih „meet up“ događaja u Portlandu 2016. Proglašen je najboljim videom outsourcing partnera koji je ikada tamo bio prikazan.

Zatim, drugi primjer bi bila godišnja inovacijska inicijativa u obliku natječaja u kojemu mogu prisustvovati svi zaposlenici na način da predlože nešto što bi obogatilo samo iskustvo rada zajednice zaposlenika. Sama inovacijska inicijativa provodi se na način da se dodijeli projekt menadžer koji iz objavljenog natječaja bira 12 najboljih ideja i mentorira predlagatelje ideja kako bi oni mogli sami izraditi plan i koncept svoje ideje koju će kasnije prezentirati ispred upravnog odbora. Već sami ulazak u prezentacijsku fazu nagrađuje se s 250 eura. Nakon toga, upravni odbor odabire projekte koji će ući u testnu fazu i njima se dodjeljuje još 750 eura. Cijelo to vrijeme projekt menadžer mentor pomaže kroz savjetovanje i regularne sastanke s predlagateljem ideje. Na taj

način se zaposlenik uči projekt menadžmentu. Testna faza završava u mjesecu studenom te se na božićnoj zabavi proglašava pobjednički projekt te iduća tri najbolja projekta. Pobjednički dobiva 4000 eura, drugi 3000, zatim sljedeći 2000 i posljednji 1000 eura, a tvrtka se dalje daje u implementaciju pobjedničkog projekta i snosi sve troškove implementacije. Godine 2016. Voxpro projekt odnio je prvu nagradu što je rezultiralo gradnjom velikog staklenika u vanjskom prostoru tvrtke te sadnjom poljoprivrednih kultura oko čega su se angažirali svi zainteresirani zaposlenici i čiji su se plodovi iskoristili u tvrtkinoj kantini za hranu zaposlenicima. Isto tako, jedne su godine Voxpro zaposlenici uzgojili hmelj u stakleniku te se povezali s lokalnom pivnicom kako bi proizveli svoje brendirano pivo.

Od prvog dana se ulaže u edukaciju i mentoring zaposlenika kroz različite treninge i kroz sam posao. Svaki je zaposlenik dužan napraviti dnevnik kontinuiranog razvoja, tj. *Continuous Development Journal* (CDJ) u koji upisuje koja je znanja stekao kroz različite faze svoga rada, kroz službene treninge unutar tvrtke i kroz vlastitu edukaciju izvan svog radnog vremena. Taj se CDJ koristi kod prijave na druge pozicije unutar tvrtke bilo za promociju ili drugu poziciju, umjesto životopisa. Jednom kvartalno CDJ se pregledava tijekom „jedan na jedan“ razgovora s team menadžerom gdje se razgovara o potencijalima zaposlenika te o tome u kojem smjeru bi se mogao dalje razvijati i na koje pozicije bi trebao dalje ciljati. (Prilog br. 2)

Govoreći o tome, jedan od bitnih faktora u razvijanju zaposlenika je tzv. *Voxpro Academy* koji predstavlja cijeli sustav edukacije i treninga u različitim područjima i ima nekoliko nivoa. Prvi je trening unutar same organizacije koji provode najčešće voditelji pojedinih odjela pa tako primjerice imaju organiziran trening za zaposlenike koji žele ostvariti karijeru u odjelu za regrutiranje koji se provodi kroz 12 tjedana gdje stječu praktična, potrebna znanja za rad u dotičnom odjelu te se nakon završene edukacije mogu prijaviti na poziciju. Drugi nivo pružaju eksterni stručnjaci u području menadžmenta, ljudskih resursa, komunikacije, ali ne pruža mogućnost službene certifikacije. Treći nivo odnosi se na uže specijalizacije gdje eksterni treneri dolaze educirati zaposlenike što rezultira službenom certifikacijom na razini cijele države, a ne samo na razini organizacije. Primjerice licenca za vođenje, „Personal leadership“ program za menadžere ili „Train the trainer“ certifikacija. Četvrti i ujedno posljednji nivo odnosi se na formalnu

edukaciju u suradnji s *University College Cork* gdje zaposlenici imaju mogućnost upisa u jednogodišnji program iz područja psihologije ili slično nakon čega stječu kvalifikaciju na razini MA.

4.3.2. Priznanja i nagrade

Što se tiče materijalnih nagrada, prvo bismo mogli navesti tzv. performans bonus. Naime, postoje određeni zadaci i ciljevi koji se trebaju dosegnuti, odnosno prijeći pa tako imamo sljedeće: CPD (Close per Day) odnosi se na broj riješenih slučajeva dnevno, NPS (Net Promoter Score) je baziran na ocjenama korisnika, odnosno mjeri zadovoljstvo korisnika nakon interakcije s određenim agentom korisničke podrške. Dakle, zaposlenik može dobiti bonus na razne načine.

Bonus shema je postavljena na način da ima nivoe po kojima se mogu ostvariti materijalne nagrade. Primjerice, agent koji ostvari na mjesečnoj bazi u prosjeku 12 CPD-a i 63 NPS-a, dobije 80 eura bonusa na plaću taj mjesec i dalje se taj bonus može povećavati sve do 300 eura ovisno o performansu.

Timski bonus je materijalna nagrada koja se daje najboljim timovima na kraju mjeseca. Prva tri tima koja ostvare najbolje rezultate nagrađeni su sa 250, 200 i 150 eura za koje onda mogu odlučiti, zajedno sa svojim team menažerom, na koji će ih način potrošiti. Taj se iznos najčešće iskoristi za nekakvu team building aktivnost.

Takozvani “referral bonus” je materijalna nagrada za preporuku novog zaposlenika. S obzirom na to da firma često akvizira nove klijente, otvara nove odjele i ima jako veliku potrebu za zapošljavanjem kadra koji je informatički poprilično pismen te uz engleski izvrsno govori još neki jezik, zna se dogoditi da je izazov pronaći takve kandidate. Ovim bonusom potiče se zaposlenike da preporuče potencijalnog zaposlenika koji će udovoljiti zahtjevima pozicije. Tvrтка smatra da, pošto zaposlenici jako dobro znaju svoj posao i izazove posla, mogu lako procijeniti kakav tip osobe bi bio adekvatan za tu poziciju, i na ovaj način pokušava svoje zaposlenike pretvoriti u ambasadore koji će proširiti riječ o tvrtci. Za svaku uspješnu preporuku, što znači za svakog novog zaposlenika koji je dobio posao ona temelju preporuke, onaj tko ga je preporučio dobiva

bonus u iznosu od 1500 eura. Taj se bonus isplaćuje s plaćom tom zaposleniku, mjesec dana nakon što je preporučeni zaposlenik započeo s radom.

Kada govorimo o nematerijalnim nagradama, najjednostavniji oblik priznanja za svoj rad koji zaposlenik dobije je usmena pohvala. Team menadžeri prolaze kroz treninge i obuke iz područja treniranja, motivacije, vođenja i slično te se od njih očekuje da prepoznaju dobar posao koji je zaposlenik obavio, da ga pohvale, zahvale mu se ukoliko je ostao duže na poslu. Izvrsni zaposlenici često imaju priliku da im team menadžer pruži više ovlasti i odgovornosti postavljajući ga za vlastitog asistenta (POC – Point of Contact) u slučajevima kad je team menadžer odsutan. Na taj način zaposlenik dobiva mogućnost da se uvede u ulogu menadžera i napreduje u tom smjeru.

Drugi, veoma popularan način za motivaciju zaposlenika i priznanje njihova rada je "Appreciation station". U svakom uredu, na zidu se nalazi instalacija koja sadrži prazne čestitke koje su dizajnirali sami zaposlenici te koverta i flomastere. Svatko od zaposlenika ima priliku iskoristiti čestitku da nekome zahvali na pomoći, dobro obavljenom poslu i slično. Ova je vrsta priznanja jako popularna ne samo na relaciji team menadžer – zaposlenik, već i obrnuto te na relaciji zaposlenik – zaposlenik.

Treći, formalniji oblik nagrađivanja odnosi se na kvartalne nagrade, gdje svaki team menadžer i group menadžer unutar svog tima izabire jednu osobu koja je proglašena najboljim zaposlenikom tog kvartala. Nagrada je svaki kvartal drugačija. Primjerice, jedan kvartal su to brendirane slušalice, drugi kvartal ruksak, itd. Nagrada i razlozi zašto je baš taj zaposlenik taj kvartal dobio tu nagradu bude obznanjena na timskom sastanku. Svakih šest mjeseci, odjel ljudskih resursa šalje video na temu "Movers and Shakers" u kojem su prikazani svi zaposlenici koji su u tom periodu bili promovirani te njihove nove pozicije.

4.3.3. Disciplina

Što se tiče disciplinskih procesa, postoje jasno definirana pravila za provođenje disciplinskih mjera. Ovisno o razini provođenja disciplinske mjere, u proces su

uključeni team menadžer, group menadžer i osoba iz ljudskih resursa zadužena za taj odjel.

Hijerarhija disciplinskih mjera, ovisno o ozbiljnosti prijestupa bi bila sljedeća:

Dokumentirani razgovor je prva mjera koja bi se poduzela kod nekakvog manjeg prijestupa ili u situaciji kad je zaposlenik prekoračio dozvoljeni broj kašnjenja ili odsustva. (Prilog br. 3) Primjerice, dokumentirani razgovor vodi se u slučaju kad je zaposlenik uzastopno napravio nekoliko manjih prijestupa te je unatoč upozorenju od strane team menadžera ponovio isto, npr. imao je 4 kašnjenja unutar 6 mjeseci. Dokumentiranim razgovorom evidentira se vrsta prijestupa, vrijeme prijestupa, prijedlozi koje je team menadžer dao kako bi se situacija popravila i komentari zaposlenika na tu temu, kao i njegovu spremnost da popravi svoje ponašanje. Sve se to stavi na papir te daje na potpis zaposleniku i menadžeru te se sprema u evidenciju koju vodi team menadžer. Dokumentirani razgovor ne utječe na napore zaposlenika da se prijavi na druge pozicije i zapravo se više smatra neformalnim razgovorom. Međutim, ako se situacija ponovi, tada se formalizira i pretvara u usmeno upozorenje.

Usmeno upozorenje je mjera koja se koristi u slučaju kada dokumentirani razgovor nije polučio rezultate te je zaposlenik nastavio s nepoželjnim ponašanjem. U ovoj fazi uključuje se i predstavnik ljudskih resursa. Svaki prijestup je dokumentiran od strane team menadžera te se kroz razgovor zaposlenika obavještava na koji način je njegovo ponašanje utjecalo na rezultat tima, tvrtke te zašto to pod hitno mora prestati. Zaposlenik ima priliku objasniti koji su razlozi takvog ponašanja, a na team menadžeru i predstavniku ljudskih resursa je da pokušaju naći rješenje i prijedlog koji će pomoći zaposleniku da prekine s takvim ponašanjem. Primjerice, ukoliko je zaposlenik i nakon dokumentiranog razgovora nastavio kasniti na posao, pokušat će se doznati srž tog problema i pronaći rješenje, npr. promjena smjene ukoliko je potrebno.

Isto tako, usmeno upozorenje ne mora uvijek biti nastavak niza lošeg ponašanja i ne mora uvijek pratiti dokumentirani razgovor, već se može dogoditi i u slučajevima kad je prijestup dovoljno ozbiljan da se hitno mora intervenirati. Primjerice, kad je zaposlenik neprimjeren odgovorio korisniku, svojom krivnjom uzrujao korisnika ili odbio pomoći korisniku kad je bilo potrebno. Usmeno upozorenje, iako je zapravo odrađeno usmeno, evidentira se u zaposlenikovoj mapi u odjelu ljudskih resursa te utječe na njegove

pokušaje apliciranja na druge pozicije unutar firme. Najčešće je tu određen rok od 6 mjeseci unutar kojega se to ponašanje ne smije ponoviti inače će rezultirati, ovisno o ozbiljnosti prijestupa, pisanim upozorenjem ili otkazom.

Pismeno upozorenje - za ovom mjerom poseže se ili nakon što usmeno upozorenje nije polučilo željene rezultate te je zaposlenik unutar probnog roka ponovio prekršaj ili u situacijama gdje je zaposlenik bez dosjea učinio ozbiljan prekršaj te je odmah nastupila ova mjera. Pismeno upozorenje koristi se kad je zaposlenik učinio nešto što bi moglo imati ozbiljne posljedice za korisnika, klijenta ili samu firmu. Ova mjera isto utječe na pokušaje apliciranja zaposlenika na druge pozicije, odnosno za vrijeme probnog perioda zaposlenik se ne može prijaviti za promocije i slično.

Suspenzija se koristi u onim slučajevima kada je potrebno istražiti detaljnije sam prijestup. Na primjer, ukoliko je tim za kvalitetu prijavio sumnju u nekakve malverzacije unutar sustava u svrhu stjecanja koristi, bilo materijalne kroz stjecanje kupona, ili nematerijalne u svrhu poboljšanja produktivnosti. Kako bi se dobilo na vremenu za istraživanje bez utjecaja zaposlenika, odjel ljudskih resursa tog zaposlenika suspendira bez plaće na onoliko dana koliko je potrebno da bi se slučaj istražio.

Otkaz – u slučaju da je zaposlenik prošao kroz sve disciplinske mjere i one nisu urodile plodom, ne preostaje ništa drugo nego posegnuti za najstrožom disciplinskom mjerom, a to je otkaz. Zaposlenik ovisno o stažu ostvarenom u firmi ima pravo na otkazni rok, koji se kod disciplinske mjere ne provodi, već se zaposlenika odmah otpušta, oduzima mu se pristup sustavu i uredu te mu se taj otkazni rok isplaćuje iako je neodrađen. Otkaz isto tako može biti određen kao disciplinska mjera u slučajevima ozbilje povrede radnog odnosa, primjerice u slučaju krađe, fizičkog obračuna, otkrivanja osjetljivih informacija o korisnicima i/ili firmi, pisanje neprimjerenih komentara na društvenim mrežama koji dovode firmu u neugodan položaj i slično.

4.4. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura koja slijedi odnosi se samo na jedan odjel unutar tvrtke, odnosno na Airbnb odjel. Budući da tvrtka surađuje s više klijenata tako je i sama

struktura tvrtke organizirana pa postoji hijerarhija unutar svakog odjela. Osim njih, postoje odjeli koji su zajednički svima, kao što su prodaja, nabava, računovodstvo i financije i ostali.

Prvi nivo na hijerarhijskoj ljestvici zauzimaju agenti korisničke službe, tim za sigurnost i povjerenje i tzv. „payment specialists“. Ovaj nivo broji oko 600 zaposlenika. Osnovna godišnja bruto plaća agenata je 20.800,00 eura. Ukoliko neki od agenata ima dodatan jezik, ima nešto višu plaću, točnije 21.800,00 eura. Bolji agenti nakon 6 mjeseci imaju mogućnost napredovanja na viši nivo unutar iste pozicije gdje dobivaju malo veće odgovornosti, primjerice ne rješavaju samo uobičajena pitanja korisnika, već i hitne slučajeve, eskalacije i slično. Njima se plaća diže za 600 eura na godišnjoj razini. Nakon toga imaju opciju napredovati na poziciju trenera ili mentora za kvalitetu. Njih ima oko 30 zaposlenih te imaju plaću oko 26.000,00 eura bruto godišnje.

Idući nivo je pozicija team menadžera koji ima plaću 28.000,00 eura bruto godišnje na koju dobije performans bonuse ovisno o uspješnosti tima. Vode timove od petnaestak ljudi koji su podijeljeni po jezicima koje govore (npr francuski tim, španjolski tim i slično). Team menadžera je obično oko 40.

Zatim, group menadžera ima 6 kojima su dodijeljeni 6 team menadžera unutar grupe kojima su oni nadređeni. Uz to zasebni group menadžer za trening i kvalitetu koji opet pod sobom ima 30 ljudi. Osim vođenja timova, group menadžeri imaju svoje zasebne uloge i obveze prema odjelu. Primjerice jedan je zadužen za praćenje i analizu MPS-a (zadovoljstvo korisnika), za analizu produktivnosti, „turnover“ zaposlenika, odsustva. Plaćeni su 40.000,00 eura godišnje.

Nakon toga slijede operations menadžeri, a kojih je dvojica. Nadređeni su group menadžerima. Jedan je odgovoran za vođenje group menadžera u odjelu korisničke podrške i ima odgovornost prema samom Airbnb. Drugi je zadužen za vođenje group menadžera unutar *trust and safety* odjela. Plaća im je oko 60.000,00-70.000,00 eura.

COO (Chief Operating Officer) ili glavni direktor operacija je nadređen operations menadžerima svih odjela u tvrtki, a pod kojima se misli na odjele Airbnb, Google, Supercell, Robinhood i ostale. Njemu je nadređen generalni menadžer koji direktno odgovara CEO-u (Chief Executive Officer) tj. glavnom izvršnom direktoru. I jedan i

drugi, osim što imaju svoj posao unutar tvrtke, su osobe koje predstavljaju javno tvrtku te se bave privlačenjem novih klijenata.

Pokraj jasne hijerarhije unutar Airbnb odjela postoje odjeli podrške kao npr. ljudski resursi koji se opet dijeli na *recruitment* (privlačenje i zapošljavanje kandidata), *HR support* (dispute resolutions and internal affairs) te *Employee engagement and continuous development* (angažiranje zaposlenika unutar tvrtke te trening i edukacija na svim razinama). Zatim, odjel financija i računovodstva, odjel prodaje koji se bavi akvizicijom novih klijenata, odjel projektnog menadžmenta i, s obzirom na to da se radi o tvrtki koja ovisi o tehnologiji, jedan od značajnijih odjela je IT odjel.

5. Zaključak

Iz svega rečenoga jasno se vidi koliki značaj imaju ljudski resursi u uspješnosti organizacije. Bez kvalitetnih ljudi ne može biti ni konkurentne organizacije. Tu je međuovisnost potrebno negovati, kako od strane organizacije koja treba voditi brigu o svojim zaposlenicima, tako i od strane zaposlenika koji će na to odgovoriti u vidu boljih performansi i postizanju ciljeva koji su postavljeni pred njih. Kada govorimo o ljudskim resursima, problemi koji se javljaju danas jesu pribavljanje kvalitetnih zaposlenika te zadržavanje istog. Naime, fluktuacija zaposlenika nikad nije bila izraženija zbog promjena koje je donijela globalizacija. U današnjem dinamičnom okruženju konstantno se otvaraju nove prilike i mogućnosti za rad, a razvoj tehnologije otvara vrata novim pozicijama koje do unazad 10 godina pa i manje nisu uopće ni postojale.

Cilj ovog rada bio je prikazati upravljanje ljudskim resursima u outsourcing tvrtkama te zaključiti postoji li razlika u upravljanju u odnosu na tvrtku klijenta. Rad u outsourcing tvrtki svakako ima svoje prednosti. Glavna prednost bi bila brzina napredovanja zaposlenika na nove pozicije, bilo vertikalno ili horizontalno. U tvrtki klijentu se puno sporije napreduje. Međutim, zaposlenici koji rade u tvrtki klijentu imaju prednost u vidu boljih beneficija, plaća te sustava nagrađivanja općenito. Nadalje, zaposlenici u outsourcing tvrtkama pod puno su većim stresom i pritiskom te moraju dostizati više „targete“ od onih u tvrtki klijentu, a sve to za manju naknadu. U radu je posebno opisana problematika tzv. BPO sektora koji danas uzima sve više maha, a koji će se sve više razvijati u budućnosti kako tehnologija bude napredovala. Naposljetku, sve je to ilustrirano na primjeru irske outsourcing tvrtke Voxpro kao uspješne organizacije u BPO industriji. Naime, svoj uspjeh i neprestani rast Voxpro može zahvaliti izvrsnom vođenju i upravljanju svojim ljudskim resursima. Neprestano ulaganje u obuku i treninge, razne edukacije, bogat materijalni i nematerijalni sustav nagrađivanja, poticanje kreativnosti svojih zaposlenika i ohrabivanje da svoj talent prenose u svoj posao, mogućnosti za brz napredak na više pozicije, slušanje ideja svojih zaposlenika – sve je to pokazatelj da je Voxpro prepoznao ključ opstanka na tržištu te je primjer ne samo uspješne outsourcing tvrtke, već i organizacije općenito.

6. Prilozi


Prilog br. 1 – Test za menadžere

- 1. An agent on your team comes to you and tells you that their calls are dropping for the past 15 minutes. They are not sure if this is impacting any other agents and have not raised the issue with any other manager. what do you do next?**

**Lay out your answer in sequence (the order in which you would do things)*
- 2. You are the only manager on shift and the client is questioning The French service levels. Service level is currently at 50% and falling. The team is understaffed due to high absence. The client has asked you to offer overtime on the French line. What would be your plan of communication with respect to the client in this situation. *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)**
- 3. An agent on your team asks to speak with you in private. In the meeting, the agent reveals that they are being bullied by a fellow team member and is considering leaving. The agent is your top performer. They ask that you not share this information with anyone else. How would you proceed? What actions would you take? *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)**
- 4. In a 1 to 1 meeting with your star performer, the agent tells you that they feel undervalued and that you as their manager only interact with them once a month during the 1 to 1. They are considering leaving Voxpro as they are not being developed and have not had the opportunity to progress within the company. Outline how you would handle this situation, paying specific attention to what you think has gone wrong with the manager - agent relationship? *Points should highlight what you think has gone wrong in this relationship and what steps you would take to resolve the issues!!!**
- 5. One of your agents has continually missed their NPS target for the past 3 months. They are the worst performing agent on the team, however they have a fantastic attitude and are an airbnb fit. It is 4 days before their 6 month probation review and you need to make some tough decisions. Set out how you as a team manager would act in this situation. What criteria would you consider and what steps would you take in deciding whether or not you will terminate the agents**

- contract.** *Clearly set out your decision making process and the resulting action you would take
6. **You have been tasked with a project by one of the group managers. The aim of the project is to reduce attrition on the airbnb account. Outline the type of project you would run, giving specific examples of key actions you would take along with the desired result of said actions.** *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)
 7. **During a stand up session, agents on the floor express that they are upset by the lack of communication and recognition from the managers on the floor. You bring this to the group managers and they task you with designing a communication plan for the agent level of the business, including a reward and recognition program. You are given 1 week to come up with your key concepts and ideas. Please outline below what this would look like.** *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)
 8. **Productivity targets within your team are not being met and you are under pressure to show improvement. What do you consider to be the main drivers of great productivity results and how in turn would you instill these in your team members?** *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)
 9. **Absence and lateness are a persistent issue in your team. During one of your team meetings you have decided to address the matter with the team. Set out how you would address this matter with your team within the group setting? What obstacles do you think you would face and how would you overcome them?** *Please outline your answer in a clear + concise manner (key points)
 10. **"I am a leader, not a manager...."** *Discuss the statement in no more than 200 words.

Prilog br. 2 Razgovor „jedan na jedan“



Employee Name:
Manager Name:
Date:
FreshDesk Ticket Number:

OVERVIEW

	Please choose topics you wish to discuss in your 1:1	A	Please Select	If Other, Please insert Details:
		B	Please Select	
		C	Please Select	

	Crewbie Comments	Manager Comments

B. CORE VALUES

Brace yourself.
 There is no such thing as a normal day.

Embrace the evolution:
 We learn, share, and grow.

We're relentless
 in the pursuit of operational beauty.

Ignite your entrepreneurial spirit.

You belong at Voxpro.

How have you contributed this month in:	
<p style="font-size: small;"><i>Delivering BCX</i> Examples Soft Skills Ownership, Resolution</p>	
<p style="font-size: small;"><i>Beautifying</i> Examples Innovation, Great Ideas Process Improvement to creating efficiencies in BCX</p>	
<p style="font-size: small;">We are relentless in our pursuit of Operational Beauty</p> <p style="font-size: small;"><i>Dreaming Bigger</i> Examples Enhancing your team, working environment, going above and beyond</p>	
How have you contributed this month in:	
<p style="font-size: small;"><i>Adaptability</i> Examples</p>	
<p style="font-size: small;"><i>Partnering</i> Examples</p>	
<p style="font-size: small;">Embrace the evolution: We Learn, Share, Grow</p> <p style="font-size: small;"><i>Challenging Yourself</i> Examples</p>	
How have you contributed this month in:	
<p style="font-size: small;"><i>Innovating</i> Examples</p>	
<p style="font-size: small;"><i>Taking Risks</i> Examples</p>	
<p style="font-size: small;">Ignite your entrepreneurial Spirit</p> <p style="font-size: small;"><i>Inspiring Others</i> Examples</p>	

54

Jan Core Value Focus

Brace Yourself: There's no such thing as a normal day

How have you contributed this month in:

Demonstrating Resilience Examples	
Positivity Examples	
Perseverance Examples	

You belong at Voxpro

How have you contributed this month in:

Be Yourself Examples	
Camaraderie Examples	
Engaging Examples	



C. METRICS

Metrics

Case Productivity	Min Incentive Target	Actual Last Month	Actual MTD
	12		

			Inputs	Details
			Trainer Admin completed	
			Trainee Admin	

NPS	Min Incentive Target	Actual Last Month	Actual MTD
	63		

Bonus	Please Select	Inputs	Absorb	
			OBC/IBC testing completed in time	

Quality	Min Target	Actual Last Month	Actual MTD

Agreed Action Plan				
(SMART Goals lifted from Crewbie Spotcheck Records)				

Adherence	Min Target	Actual Last Month	Actual MTD

Absence & Lateness			



Plans for upcoming month



Aims and Objectives
Long and Short Term

Goal	
Reality	
Obstacles	
Way Forward/Wrap up	

What went well?	
What didn't go well?	

Prilog br. 3 Dokumentirani razgovor



DOCUMENTED CONVERSATION FORM

Please complete and upload on Core HR

Section 1: Employee Details

Name:	_____
Department:	_____
Position:	_____
Team Manager:	_____

Section 2: Reason For Documented Conversation.

Date & Time of Meeting:	_____
Present at Meeting:	_____
Background Information:	_____

Occurrence:	Date:	Reason
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		



DOCUMENTED CONVERSATION FORM

Section 3: Details of Meeting:

Record of Meeting:

Employee Comments:.

****Important: This completed document will be uploaded to your Core HR account for your viewing. It is of utmost importance that you read this document carefully, and inform your manager within 5 days of any amendments you believe may be necessary*****

As absenteeism, lateness, conduct & performance have a major impact on our business, all instances of absence, lateness, performance and conduct issues will be recorded and reviewed on a regular basis. If there is a high frequency of these issues or prolonged long term absence it may be necessary to revert to the company's corrective action procedures which may result in a corrective action sanction/s being taken up to and including dismissal.

7. Literatura

1. Armstrong, M. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page
2. Azar, M & Shafighi, A. (2013). *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance*: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990.7., dostupno na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.676.7049&rep=rep1&type=pdf> (pristupljeno 20.4.2018.)
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bahtijarević Šiber F., Sikavica P., (2001) *Leksikon menadžmenta*, Mamedia, Zagreb
5. Bendor-Samuel, P., (2000) *Turning lead into gold*, ExCUTIVE Excellence Publising South Provo, USA
6. Bird, M., Ernst, C. (2009) *Offshoring and employment in the developing world: Business process outsourcing in the Philippines*, International Labour Office; Economic and Labour Market Analysis Dept, dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---analysis/documents/publication/wcms_117922.pdf (pristupljeno 25.4.2018.)
7. Bishop, J. (1987) *The Recognition and Reward of Employee Performance*, Journal of Labor Economics, 1987, vol. 5, issue 4, dostupno na: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.hr/&httpsredir=1&article=1395&context=cahrswp> (pristupljeno 25.4.2018.)
8. Buble, M. (2000) *Management*, Ekonomski fakultet, Split
9. Burke, W., Litwin, G. (1992) *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, Journal of Management, 18(3), dostupno na: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800306> (pristupljeno 26.4.2018.)
10. Byars, L., Rue, L., (2006) *Human resource management*, McGraw-Hill/Irwin

11. Deal, T., Kennedy, A. (1988) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company
12. Deloitte (2014) *Global Human Capital Trends 2014, Engaging the 21st-century workforce*, Deloitte University Press, dostupno na: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf) (pristupljeno 28.4.2018.)
13. Dessler, G. (2007) *Human resource management*, Prentice Hall, dostupno na: <https://monizaharie.files.wordpress.com/2017/11/dessler-human-resource-management-2015.pdf> (pristupljeno 29.4.2018.)
14. Drljača, M. (2010) *Outsourcing kao poslovna strategija*, Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost, održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf (pristupljeno 29.4.2018.)
15. Errighi, L. et. al. (2016) *Business process outsourcing in the Philippines: Challenges for decent work*, ILO Asia-Pacific Working Paper Series, dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_538193.pdf (pristupljeno 29.4.2018.)
16. Fischer, F.M., Rotenburg, L., De Castro M.C.R. (2004) *Equity and Working Time. A Challenge to achieve*, Chronobiological International
17. Flamholtz, E. (1996) *Effective Management Control: Theory and Practice*, Springer
18. Garac, K. (2015) *Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju*, Ekonomski Fakultet, Sveučilište Split, dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A26> (pristupljeno 28.4.2018.)
19. Ghosh, D., Scott, J. (2005) *Interorganizational Knowledge Management in a BPO*, AMICS, dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/a9c5/bd702860cc27c462cee729b3db5622207c59.pdf> (pristupljeno 27.4.2018.)

20. Grossman, G., Helpman, E. (2005) *Outsourcing in the Global Economy*, Review of Economic Study, dostupno na: <http://www.princeton.edu/~grossman/outsourcing.pdf> (pristupljeno 14.4.2018.)
21. Itika, J. (2011) *Fundamentals of human resource management*, University of Groningen
22. Jaganjac, J. (2011) *Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu*, Sveučilište Vitez, Travnik, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63506> (pristupljeno 21.4.2018.)
23. Jambrek, I. (1991) *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> (pristupljeno 22.4.2018.)
24. Keitel, R., Ledesma M. (2013) *The Government IT-BPO Industry Partnership for Inclusive Growth in the Philippines*, Volume 2 Number 3, International Journal of Development and Sustainability (IJDS), Japan
25. Kotabe, Masaaki, Mol, Michael J. and Murray, Janet Y. (2008) *Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective*, *Industrial Marketing Management*, Vol.37 (No.1), dostupno na: <http://wrap.warwick.ac.uk/4410/> (pristupljeno 21.4.2018.)
26. Kuka, E. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No.2
27. Magtibay-Ramos, N. et.al. (2007) *An analysis of the Philippine business process outsourcing industry*, Manila, dostupno na: <https://www.adb.org/publications/analysis-philippine-business-process-outsourcing-industry> (pristupljeno 23.4.2018.)
28. Malik, S. (2012) *Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value*, International Journal of Marketing Studies, dostupno na: https://mpa.ub.uni-muenchen.de/54733/1/MPRA_paper_54733.pdf (pristupljeno 23.4.2018.)

29. Marchington, M., Wilkinson, A. (2005) *Human Resource Management at Work: People Management and Development*, CIPD Publishing
30. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014) *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice, dostupno na: http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20ljudskhi%20resursa.pdf (pristupljeno 20.4.2018.)
31. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Theory, research and application, Thousand Oaks: Sage
32. Milić, Z. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, dostupno na: <http://vssp.edu.rs/wp-content/uploads/2017/03/Skripta-Menadzment-ljudskih-resursa.pdf> (pristupljeno 25.4.2018.)
33. Naidoo, R., Neville, M. (2007) *Call Centres/Business Processing Outsourcing*, dostupno na: https://www.westerncape.gov.za/other/2005/10/call_centre_business_process_outsourcing_paper_2.pdf (pristupljeno 26.4.2018.)
34. Ofreneo, E. R., Ng, C. and Pasumbal, M.L., (2007) *Voice for the Voice Workers: Addressing the IR Concerns in the Call Center/BPO Industry of Asia*, Indian Journal of Industrial Relations, 42 (4)
35. Pasqua I.C., Moreno, CRC (2004) *The Nutritional Status and Eating Habits of Shift Workers: A Chronobiological Approach*, Chronobiological International
36. Patel, R. (2006) *Working in Night Shift: Gender and the Global Economy*, ACME: An International Journal for Critical Geographies, 5 (1), dostupno na: <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/3941/pateld76136.pdf?sequence=2> (pristupljeno 28.4.2018.)
37. Rao, T.N., Subbarayudu, T. (2017) *Nine Elements That Trigger Employee Attrition – A Study on BPO’S Visakhapatnam*, International Journal of current engineering and scientific research, dostupno na: <http://troindia.in/journal/ijcesr/vol4iss6part3/18-23.pdf> (pristupljeno 29.4.2018.)

38. Roethlisberger, F., Dickson, W. (1939) *Management and the worker*, Oxford University Press, dostupno na: <https://archive.org/details/managementworker00roet> (pristupljeno 20.4.2018.)
39. Rowden, R.W., and Conine, C.T. Jr. (2005) *The impact of workplace learning and job satisfaction in small US commercial banks*, Journal of workplace Learning, Vol. 17 No. 4
40. Rutenfranz, J., Knaught, P., Angerbasch, D. (1981) *Shift Work Research Issues. Biological Rythms, Sleep and Shift Work*. In Johnson LC, Tepas T.I., Colligan, Mj (eds) *Advances in Sleep Research*, Vol 7. SP Medical and Scientific Books, New York
41. Thomsett, R., (2003) *Outsourcing: The great debate*, Thomset Company
42. Vučur, G., (2013) *Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju*, Economics & Economy, Vol. 1, No. 1, dostupno na: http://www.economicsandecconomy.me/sites/economicsandecconomy.me/files/225-234_vucur.pdf (pristupljeno 22.4.2018.)
43. Sikavica, P. (1999) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
44. Sugumar, D. et. al. (2013) *Addressing health related challenges faced by the business process outsourcing (BPO) employees by stress*, African Journal of Business Management, dostupno na: http://www.academicjournals.org/article/article1380792753_Sugumar%20et%20%20al.pdf (pristupljeno 25.4.2018.)
45. Šunje, A. (2002) *Menadžment u obrazovanju*, Obrazovanje odraslih, Vol 1/2002
46. Tara, S., and Ilavarasan, V.P. (2009) “*I would not have been working here! : Parental Support to Unmarried daughters as Call Center Agents in India*”, Gender, Technology and Development, 13 (3)
47. Žugaj, M. (1999) *Organizacija*, FOI, Varaždin
48. Waterhouse, J., Buckley, P., Edwards, B., Reilly, T. (2003) *Measurement of , and Some Reasons for the Difference in Eating Habits between Day and Night Workers*, Chronobiological International, dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/8955706_Measurement_of_and_Some_Reasons_for_Differences_in_Eating_Habits_Between_Night_and_Day_Workers (pristupljeno 25.4.2018.)

49. Yazıcı, N. K. (2008) *The Effect Of Reward System Applications On Employee Performance In Service Sector*, Marmara University, Institute of Social Sciences

50. <https://www.voxprogroup.com>

8. Popis slika

Slika 1. Utjecaj MLJR-a na performansu organizacije.....	4
Slika 2. Struktura BPO sektora.....	29
Slika 3. Vrijednosti tvrtke Voxpro.....	39