

# Istraživanje tržišta u funkciji dizajniranja iskustva zaposlenika poslovne banke

---

**Badurina, Tamara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:923922>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TAMARA BADURINA**

**ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA U FUNKCIJI DIZAJNIRANJA  
ISKUSTVA ZAPOSLENIKA POSLOVNE BANKE**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TAMARA BADURINA**

**ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA U FUNKCIJI DIZAJNIRANJA  
ISKUSTVA ZAPOSLENIKA POSLOVNE BANKE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303105740, izvanredni student  
Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Istraživanje tržišta i marketinga**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, lipanj 2023.

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1.UVOD.....   | 1  |
| 1.1. Problem i predmet istraživanja .....   | 1  |
| 1.2. Cilj i svrha istraživanja.....   | 2  |
| 1.3. Metode istraživanja .....  | 3  |
| 1.4. Struktura rada.....  | 4  |
| 2. ISKUSTVO ZAPOSLENIKA I NJEGOVA VAŽNOST .....   | 5  |
| 2.1. Pojam iskustva zaposlenika .....   | 5  |
| 2.2. Životni ciklus zaposlenika.....  | 7  |
| 2.3. Utjecaj iskustva zaposlenika na angažman.....  | 11 |
| 3. TEORIJSKE ODREDNICE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA I NJEGOVA ULOGA U<br>FUNKCIJI DIZAJNIRANJA ISKUSTVA ZAPOSLENIKA ..... | 12 |
| 3.1. Teorijske odrednice istraživanja tržišta.....  | 13 |
| 3.2. Nalazi istraživanja tržišta.....   | 16 |
| 3.3. Pojam dizajn razmišljanja i iskustvo zaposlenika .....   | 19 |
| 3.4. Primjeri dizajniranih iskustva zaposlenika .....   | 25 |
| 4. SLUČAJ HRVATSKE POSLOVNE BANKE .....   | 30 |
| 4.1. Trendovi i izazovi bankarskog sektora u Hrvatskoj.....   | 30 |
| 4.2. Strategije za privlačenje i zadržavanje mladih talenata .....  | 31 |
| 5. PRIJEDLOG DIZAJNIRANOG ISKUSTVA ZAPOSLENIKA POSLOVNE BANKE   | 39 |
| 5.1. Proces dizajniranja iskustva zaposlenika “Banka prilika” .....   | 42 |
| 6. ZAKLJUČAK .....  | 59 |
| Literatura .....  | 60 |
| Popis slika i tablica.....  | 65 |
| Summary.....  | 65 |
| Sažetak .....   | 66 |

## **1.UVOD**

U suvremenom konkurentnom poslovnom okruženju, najbolje svjetske organizacije sve češće shvaćaju važnost kreiranja pozitivnog radnog iskustva kako bi privukle i zadržale talentirane zaposlenike. To je osobito važno u bankarskom sektoru koji se suočava s poteškoćama u privlačenju i zadržavanju mladih talenata. Kako bi se riješila ova problematika, istraživanje tržišta ima bitnu ulogu u oblikovanju iskustva zaposlenika. Ono je od ključne važnosti za prepoznavanje potreba, preferencija i očekivanja zaposlenika. Putem tržišnog istraživanja, komercijalne banke mogu prikupiti informacije o iskustvu zaposlenika u raznim fazama životnog ciklusa, njihovom zadovoljstvu i faktorima koji utječu na njihovu radnu učinkovitost.

Podaci prikupljeni tržišnim istraživanjima mogu se koristiti za razvijanje strategija koje unapređuju iskustvo zaposlenika i stvaraju pozitivno radno okruženje. Osim toga, tržišno istraživanje može pomoći komercijalnim bankama u otkrivanju područja za poboljšanje, što može rezultirati povećanom učinkovitošću i produktivnošću zaposlenika. Komercijalne banke, također mogu koristiti tržišno istraživanje kako bi identificirale najefikasnije komunikacijske kanale, programe obuke i pogodnosti koje će poticati zaposlenike da unaprijede svoje radne rezultate i ostvare svoje ciljeve.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Posljednjih nekoliko desetaka godina istraživanja angažmana zaposlenika u okviru ljudskih resursa, znatno je unaprijedilo teorijsko razumijevanje prirode angažmana zaposlenika i njegove važnosti, ipak, u praksi se pokazalo da su znanje i razumijevanje kako procijeniti, poboljšati i održavati angažman zaposlenika na radnim mjestima, još uvijek ograničeni. Jedan od izazova s kojima se i danas većina poslovnih organizacija suočava na konkurentnom tržištu rada je privlačenje i zadržavanje talenata. Poslodavci koji su svjesni da visoka fluktuacija zaposlenika može biti vrlo skupa za organizaciju, a dugoročno može dovesti do lošeg imidža organizacije na tržištu rada, kontinuirano istražuju nova rješenja.

Bankarski sektor u Hrvatskoj ima značajan doprinos gospodarstvu zemlje i ključnu ulogu u njezinom razvoju i rastu. Međutim, sektor se trenutno suočava s izazovima koji zahtijevaju pažnju. Predstavnicima poslovne banke sa kojima je autorica razgovarala tijekom nastajanja ovoga rada, svjesni su činjenice da su talenti ključni za dugoročni uspjeh i rast organizacije jer mogu pružiti nove ideje, perspektive i tehnološka rješenja, isto tako znaju da različiti profil kadra može doprinijeti novom pristupu poslovanja koji je neprocjenjivi za inovativnost i konkurentnost u bankarskom sektoru, no, pronalaženje i retencija ne samo ekonomskog kadra već i profila kao što su IT stručnjaci, pravnici, psiholozi i marketinški stručnjaci koji su relevantni za bankarsko poslovanje, iako nisu specifično vezani uz bankarstvo, može biti izazovno.

Predmet istraživanja u ovom radu biti će upravo spomenuti izazovi u poslovanju s kojima se susreće poslovna banka iz slučaja i mladi talenti suočeni s izazovima pronalaženja adekvatnih poslova koji nude konkurentne uvjete u razvoju njihovih karijera u Hrvatskoj.

## **1.2. Cilj i svrha istraživanja**

S obzirom na ranije objašnjenje problematike, namjera ove studije je pružiti menadžerima i stručnjacima ljudskih resursa model dizajniranja iskustva zaposlenika na osnovu prethodno provedenih istraživanja, koji bi mogao voditi učinkovitijim metodama privlačenja i zadržavanju talenata, a sve u cilju poboljšanja ukupnih poslovnih rezultata, dok je kvalitativni pristup izgradnji modela ovog rada usmjeren na donošenje konceptualne koherencije u domenu procesa dizajniranja iskustva zaposlenika, čime se dodaje vrijednost znanstvenom napretku.

Potreba za znanstvenim napretkom kroz razvoj inovacijskog projekta za hrvatsku poslovnu banku s objektivnom analizom izazova s kojima se sektor suočava i prijedloga dizajniranog iskustva zaposlenika, koji se mogu empirijski testirati, motivirala je ovo istraživanje. Studija slučaja komercijalne banke i predloženo dizajniranje iskustva zaposlenika, omogućiti će uvide u inovativne pristupe koji se mogu primijeniti za privlačenje i zadržavanje mladih talenata u bankarskoj industriji.

Autorica se nada da će ovo istraživanje potaknuti daljnju raspravu i istraživanja na ovom području te pružiti korisne uvide menadžerima i stručnjacima za ljudske resurse koji nastoje unaprijediti svoje organizacije i postići dugoročni uspjeh.

### **1.3. Metode istraživanja**

Rad se temelji na raznolikim izvorima, poput znanstvenih članaka, knjiga, primjera iz prakse, istraživačkih izvješća i analiza industrije. Također, realni primjeri su se koristili kako bi se prikazale glavne teme i koncepti, te kako bi se istaknuli najučinkovitiji pristupi i inovativne taktike primijenjene u uspješnim organizacijama diljem svijeta. Teorijski prijedlozi koji objašnjavaju identificirane veze razvijeni su u svrhu daljnjeg empirijskog istraživanja.

Ključne riječi izdvojene iz identificiranih koncepta u početnom dijelu rada poslužile su kao smjernice za sužavanje pretrage tekstualnih podataka kako bi se identificirali relevantni članci. Te ključne riječi uključuju: iskustvo zaposlenika, angažman zaposlenika, dizajn razmišljanje (eng. design thinking), strategija upravljanja ljudima i/ili ispunjavanje obećanja brenda poslodavca, vještine regrutacije (recruiting skills), istraživanje tržišta. Kriteriji za odabir relevantnih podataka sastojali su se od objavljenih istraživačkih članaka i studija, povezanih s ključnim riječima koje su napisane na hrvatskom i engleskom od 2013. do 2023.

Korištene metode istraživanja u radu su:

- Kombinacija induktivne i deduktivne metode - obzirom da su ove dvije metode međusobno povezane, neophodno je koristiti ih zajedno. Samostalno, svaka od njih nije dovoljno efikasna i rezultati nisu pouzdani. Induktivna metoda se koristi kako bi se na temelju specifičnih činjenica i saznanja, dobivenih iz literature i osobnog iskustva, oblikovali novi zaključci. Deduktivna metoda će pojasniti već postojeće činjenice i ukazati na nove, te će služiti za predviđanje budućih događaja.

- Analitička i sintetička metoda - ove dvije metode se međusobno nadopunjuju i prožimaju u znanstvenom istraživanju. Analiza prikupljenih podataka omogućuje uočavanje, otkrivanje i proučavanje znanstvene istine kako bi se oblikovali zaključci. Sintetička metoda omogućava povezivanje i sistematizaciju podataka u misaonim cjelinama.
- Deskriptivna metoda - promatranje i opisivanje fenomena, uključujući analizu postojeće literature, dokumentacije, propisa, normi i ostalih dostupnih podataka.
- Metoda generalizacije - stvaranje šireg pristupa problematici na temelju prikupljenih podataka, odnosno oblikovanje općenitijeg pogleda na relevantne teme.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u šest poglavlja, uključujući uvod, glavna poglavlja, zaključak, popis korištene literature, priloga i slika, te sažetke na hrvatskom i engleskom jeziku.

U prvom dijelu diplomskog rada, pružiti će se teorijski okvir o upravljanju ljudskim potencijalima, s naglaskom na koncept upravljanja talentima kroz dizajniranje iskustva zaposlenika. Razmotrit će se ključni pojmovi, teorije i važnost koji se odnose na temu iskustvo zaposlenika, kako bi se čitatelju pružila čvrsta osnova za razumijevanje trenutanih trendova i izazova u polju.

U drugom dijelu, usredotočiti će se na teorijske odrednice istraživanja, koje uključuje analizu podataka prikupljenih kroz ankete na portalu MojPosao.net i intervju s menadžerima ljudskih potencijala i zaposlenicima u različitim organizacijama. Ovo istraživanje će pružiti uvid u stvarne prakse i stavove o upravljanju talentima, kao i identificirati ključne čimbenike uspjeha u privlačenju i zadržavanju talenata.

Treći dio rada, pružiti će kratak uvid u trendove i izazove bankarskog sektora.



U zaključnom dijelu, predstaviti će se rezultati istraživanja, zajedno s preporukama za unapređenje upravljanja talentima u organizacijama u vidu prijedloga dizajniranog iskustva zaposlenika jedne hrvatske poslovne banke.

## **2. ISKUSTVO ZAPOSLENIKA I NJEGOVA VAŽNOST**

Tijekom godina, u službama za ljudske resurse (eng. Human Resources, HR) naglašavao se angažman zaposlenika kao prioritet u stvaranju kulture i razvijanju sposobnosti. U novije vrijeme, naglasak se pomaknuo prema iskustvu zaposlenika. Temeljem istraživanja, uočeno je da zaposlenik neće biti dovoljno angažiran, ako ne percipira pozitivno iskustvo sa tvrtkom, pogodnostima, menadžerom i čak sa sustavima s kojima se susreće. Desetljećima se poslovni svijet fokusirao na mjerenje angažmana zaposlenika, ali unatoč mnogobrojnim anketama instituta, globalni rezultati angažmana i dalje su na povijesno niskim razinama. Pozitivno iskustvo zaposlenika može dovesti do povećane produktivnosti, zadržavanja vrhunskih talenta, bolje ukupne kulture tvrtke - i donje linije koristi za profitabilnost. S druge strane, negativno iskustvo zaposlenika može dovesti do visokih stopa fluktuacije i toksičnog radnog okruženja. Stvaranje pozitivnog iskustva zaposlenika važno je za bilo koju organizaciju, bez obzira na veličinu ili industriju (Forbes, 2023.). U nastavku rada definira se pojam iskustva zaposlenika.

### **2.1. Pojam iskustva zaposlenika**

Iskustvo zaposlenika, (eng. Employee Experience, EX) je koncept koji je evoluirao iz ranijih ideja, kao što su zadovoljstvo zaposlenika i angažman zaposlenika, predmet je istraživanja mnogih autora te se razvijao tijekom godina kroz brojne studije i istraživanja. Praktičar Jacob Morgan, autor knjige "Prednost iskustva zaposlenika" (eng. "The Employee Experience Advantage") objavljene 2017. godine, smatra se pionikom u polju istraživanja iskustva zaposlenika.

U knjizi, Morgan (2017.) istražuje novi tip organizacije koja se za razliku od klijentocentričnog pristupa, fokusira na iskustvo zaposlenika kao način poticanja

inovacija, povećanja zadovoljstva kupaca, privlačenja najboljih ljudi, unaprjeđenja angažmana na radu i poboljšanja ukupnih performansi.

Konceptom iskustva zaposlenika bavili su se i autori Podrug, Filipović i Kovač (2017.), koji su definirali iskustvo zaposlenika kao "ukupnost svih interakcija koje zaposlenik ima s organizacijom, od trenutka prvog kontakta do kraja radnog odnosa" (str. 2). To uključuje aspekte kao što su proces zapošljavanja, uključivanje u rad, obuku i razvoj, beneficije i naknade, ravnotežu između posla i privatnog života te ukupnu kulturu organizacije. U svom istraživačkom radu usmjerili su se na razumijevanje kako različiti čimbenici utječu na proces dijeljenja znanja unutar organizacija.

Naveli su tri glavne kategorije čimbenika: pojedinačni (poput uživanja u pomaganju drugima i samopouzdanja u znanju), organizacijski (podrška menadžmenta i organizacijske nagrade) i tehnološki čimbenici (upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije). Istraživanje se provodilo među 196 zaposlenika iz velikih tvrtki u Hrvatskoj koje se bave informacijskom i komunikacijskom tehnologijom (ICT je akronim za eng. Information and Communication Technology) . Rezultati su pokazali da uživanje u pomaganju drugima, podrška menadžmenta i upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije imaju značajan utjecaj na proces dijeljenja znanja. Na temelju ovog nalaza može se zaključiti da su za podršku ponašanju dijeljenja znanja, vrlo važna podrška organizacijske kulture i čvrsti odnosi između zaposlenika.

Iskustvo zaposlenika predstavlja sveukupni osjećaj koji zaposlenici imaju u vezi sa svojim radnim okruženjem. Uključuje čimbenike poput korporativne kulture, liderstva, zadovoljstva poslom te mogućnosti za rast i razvoj. Pozitivno iskustvo zaposlenika može dovesti do povećanja produktivnosti, zadržavanja najboljih talenata, bolje sveukupne korporativne kulture te poboljšanja profitabilnosti. S druge strane, negativno iskustvo zaposlenika može dovesti do visokih stopa fluktuacije i toksičnog radnog okruženja. Stvaranje pozitivnog iskustva zaposlenika važno je za svaku organizaciju, bez obzira na veličinu ili industriju (Podrug, Filipović i Kovač, 2017.).

Ben Whitter, (2023.) u svojoj knjizi tvrdi: "Termin Iskustvo zaposlenika pojavio se prije samo nekoliko godina i sada je postao jedan od najvažnijih (i najmanje razumljivih) ideja u ljudskim resursima i poslovanju. Postalo je neophodno za uspjeh." Autor se bavi konceptom "iskustva zaposlenika" (EX) kao ključnom stavkom za postizanje uspjeha, pri čemu identificira tri glavna faktora koja doprinose važnosti ovog koncepta: ovisnost tvrtki o svojim zaposlenicima, tehnološka opterećenja koja utječu na produktivnost zaposlenika, i potreba za poboljšanjem produktivnosti. Nadalje, ističe ključnu ulogu ljudskog potencijala (HR) u stvaranju pozitivnog iskustva za zaposlenike i potiče tvrtke da stavljaju ljude u središte svoje poslovne strategije.

Dodatno, tekst se bavi izazovima koje tehnološke promjene donose, uključujući prekvalifikaciju radne snage i integraciju umjetne inteligencije (AI) u radno okruženje te ističe važnost prilagođavanja poslovnih modela kako bi se maksimizirao potencijal tehnologije i zadovoljile potrebe zaposlenika. Konačno, tekst naglašava da se očekivanja zaposlenika mijenjaju, a tvrtke moraju evoluirati kako bi pružile usklađeno i snažno iskustvo zaposlenika. Kako autor navodi, nove generacije koje ulaze na radno mjesto neizbježno će utjecati na tvrtke širom svijeta. Milenijalci danas čine 30 posto populacije i do 2025. godine predstavljat će 75 posto globalne radne snage (Whitter, B., 2023.).

## **2.2. Životni ciklus zaposlenika**

Odnos sa zaposlenikom ne počinje trenutkom kada on stigne u ured. Ne počinje čak ni kada potpiše ugovor o zaposlenju ili se prijavi za posao. Počinje u trenutku kada se prvi put susreće s markom poslodavca u čemu je uspostavljanje prave korporativne kulture ključno.

Model životnog ciklusa zaposlenika (eng. Employee life cycle model) koristi se za identifikaciju i izražavanje različitih i najvažnijih faza kroz koje zaposlenik prolazi dok se angažira u svojoj tvrtki. Postoji šest jasno odvojenih faza: privlačenje, regrutacija, uključivanje, razvoj, zadržavanje i odvajanje (Slika 1). Zaposlenik prolazi kroz svaku fazu kronološki (personio.com, 2023.).

**Slika 1. Model životnog ciklusa zaposlenika**



Izvor: vlastita izvedba prema personio.com, <https://www.personio.com/hr-lexicon/employee-life-cycle-model-uk/>

Predstavljanjem svoje korporativne kulture poslodavci u fazi privlačenja uvelike utječu na odabir kandidata, međutim postoje i drugi razlozi zbog kojih će poslodavci privući buduće zaposlenike uključujući plaću, radno mjesto i opis posla. Također, potencijalni zaposlenici će očekivati da su marka poslodavca i svrha usklađene u praksi. Sljedeća faza životnog ciklusa zaposlenika je rekrutacija. Ova faza započinje oglašavanjem radnog mjesta. Način na koji će poslodavac tretirati kandidate tijekom ove faze, uključujući i one koji ne dobiju posao, utjecati će na njihovu percepciju tvrtke zauvijek (personio.com, 2023.).

Najbolji poslodavci oglašavaju u širokom doseg u kako bi privukli širi spektar kandidata, vodeći pritom računa o vrijednostima svojih internih talenata koji bi mogli tražiti promaknuće ili prelazak na drugu poziciju, te koriste program preporuka zaposlenika pri kojem se oglas objavljuje i interno.

Od osobite je važnosti kreirati učinkovite oglase za posao, a dobar oglas za posao čini više od nabiranja pojedinačnih temeljnih atributa i vještina. Navode se sve dostupne

pogodnosti, od zdravstvenog osiguranja do popusta za zaposlenike pa čak i slobodnih dana za volonterski rad.

Kada ljudi započinju novi posao, postoji osjećaj optimizma i potencijala, zato je to idealno vrijeme da se ljudima pokaže dobrodošlica a to može pomoći novim zaposlenicima osjetiti da imaju potencijal ostvariti svoj doprinos u organizaciji.

Integracija se odnosi na fazu u kojoj se pomaže novim zaposlenicima da se prilagode korporativnoj kulturi i uistinu postanu dio tima. Jedan način za to je osiguravanje identificiranja i komuniciranja temeljnih vrijednosti tvrtke. Dobar proces integracije za nove zaposlenike uključuje i redoviti sustav procjene jer može pomoći da izvući najbolje iz tima, iako možda ne u prvom tjednu.

Zadržavanje vrhunskih talenata je ključna faza životnog ciklusa zaposlenika. To je zato što, kada zaposlenici neko vrijeme provedu u tvrtki, postoji stvarni rizik da poslodavci počnu uzimati zaposlenike zdravo za gotovo.

Iznimno je važno osigurati da zaposlenici znaju što učiniti kako bi postigli svoje ciljeve i što HR mora učiniti kako bi točno vodio evidenciju o njihovim ambicijama, napretku i uspjehu. S vremenom je mudro razmotriti kako poboljšati zadržavanje zaposlenika i povećati stope zadržavanja. U znanstvenom časopisu "Harvard Business Review", autori Mortensen i Edmondson (2023.) "Rethink Your Employee Value Proposition, Offer your people more than just flexibility" ističu kako mnogi menadžeri pogrešno vjeruju da je privlačenje i zadržavanje talenata jednostavno: samo ponuditi ono što zaposlenici žele te upozoravaju da se takav pristup često fokusira samo na materijalne aspekte, poput plaće ili fleksibilnosti, koje konkurencija lako može imitirati. Umjesto toga, autori predlažu kako bi se tvrtke trebale usredotočiti na uravnoteživanje materijalnih ponuda s mogućnostima za rast, povezanost, zajednicu te značenje i svrhu misije poduzeća. Kada zaposlenici nisu potpuno sretni, dobro je razmotriti način poboljšanja motivacije zaposlenika, a kada su zaposlenici smireni i sretni, vrijedno je razmotriti kako strateški profesionalni razvoj može pomoći izvući najbolje iz svojih zaposlenika. Faza razvoja karijere omogućuje učinkovito širenje korporativne kulture na način da se omogući učenje i razvoj na svim razinama.

Autori Perić i Turalija (2018.) navode da organizacije moraju usmjeriti fokus na stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče angažman, učenje i razvojne mogućnosti. Bilo da je riječ o internoj edukaciji ili vanjskom učenju i razvoju kao što su konferencije, seminari i "ručak i učenje" održavaju zaposlenike informiranim o novim trendovima, dok proširuju svoje znanje. Ako mogu podijeliti svoja saznanja s ostatkom tima i poboljšavati se na temelju novih spoznaja, dobitno je za sve. To se može postići ulaganjem u programe obuke i razvoja zaposlenika, promicanjem ravnoteže između posla i privatnog života te pružanjem pravedne kompenzacije i beneficija (Perić i Turalija 24).

Nadalje, autori predlažu da organizacije moraju obratiti pažnju na fizičko radno okruženje, uključujući raspored ureda, rasvjetu i razinu buke.

Zaposlenici se odlučuju i na odvajanje, a to može biti zbog različitih okolnosti, na primjer, bivši zaposlenici mogu se preseliti ili tražiti mogućnosti karijere koje ne mogu dobiti u tvrtki, odlaze u mirovinu, počinju raditi samostalno ili ih čak privuče konkurentska tvrtka.

Dobar proces u fazi odvajanja zaposlenika pomoći će u razumijevanju gdje postoji prostor za poboljšanje u iskustvu zaposlenika, zbog čega je iznimno važno doprijeti do njihova najiskrenija mišljenja. Također, u ovoj fazi mogu se ukazati ključna razmatranja o tome kako formulirati ugovore o radu ili politike odsustva radi odmora. Faza odvajanja u životnom ciklusu zaposlenika ne utječe samo na one koji odlaze, već i na one koji ostaju. Pomoći im da se osjećaju podržano, čak i kada član tima više nije tu, ili im pružiti priliku da sudjeluju u novom procesu zapošljavanja (ako je primjenjivo), može im olakšati situaciju.

Čak i ako više nisu zaposlenici, oni mogu postati zagovornici organizacije. Malim znakom pažnje na primjer slanjem čestitke ili e-poruke tijekom blagdanske sezone, kontaktirati ih prilikom zapošljavanja novih zanimanja kako biste ih pitali znaju li ljude (personio.com, 2023.).

### 2.3. Utjecaj iskustva zaposlenika na angažman

Koncept angažmana zaposlenika prisutan je već nekoliko desetljeća. Mnoge tvrtke koriste godišnje ankete o zaposlenicima kako bi ocijenile koliko su povezani s radnim mjestom, ali malo ih ide dalje kako bi poboljšali angažman. Na globalnoj razini, samo jedan od dvoje zaposlenika osjeća se angažirano u svom radu (Forbes, 2021.) Nedavne studije, uključujući onu tvrtke Qualtrics, pokazale su da se zaposlenici osjećaju motiviranije i voljni ostati u tvrtki koja njeguje pozitivno iskustvo zaposlenika (EX), potičući poslodavce da na sveobuhvatniji način razmisle o angažiranosti zaposlenika (Forbes, 2021.).

William Kahn, jedan od prvih istraživača koji je definirao koncept angažmana zaposlenika dao je prvu formalnu definiciju angažmana zaposlenika, kao takvog: "iskorištavanje osobnosti članova organizacije u njihovim radnim ulogama; u angažmanu, ljudi zapošljavaju i izražavaju se fizički, kognitivno i emocionalno tijekom izvedbe uloga" (Kahn, 1990.). Stoga se može očekivati da će organizacija s 'visokim' angažmanom zaposlenika nadmašiti one s 'niskim' angažmanom zaposlenika, ako su svi ostali jednaki.

Kahn je također skrenuo pozornost na značenje koje ljudi pridaju svom poslu, teoretizirajući da više znanja potiče više kreativnosti i proaktivnosti. Emocionalni angažman - temelji se na emocionalnom odnosu koji zaposlenici osjećaju kod svog poslodavca. Pozitivan odnos zahtijevat će od organizacije da nauči kako stvoriti osjećaj pripadnosti na poslu, potičući zaposlenike na povjerenje i prihvaćanje vrijednosti i misije tvrtke. Kahn je naveo pozitivne međuljudske odnose, grupnu dinamiku i stilove upravljanja kao prakse koje bi ljude učinile sigurnim i pouzdanima. Ono što je Khan učinio u svom radu bilo je povezivanje tri psihološka stanja: osjećaj sigurnosti, smislenosti i posjedovanje prave energije i resursa, s tri dimenzije angažmana: fizičke, kognitivne i emocionalne. U biti, vjerovao je da bi uključivanjem ljudi kroz ove tri dimenzije pomoglo da se oni osjećaju sigurnim u svojim ulogama te da će napori koje ulažu biti prepoznati i podržani (Kahn, 1990.).

U članku Harvard Business Review, Roger L. Martin, bivši dekan na Rotman School of Management, istražuje ključne faktore u motiviranju i zadržavanju talentiranih zaposlenika u organizacijama. Martin naglašava da u današnjoj ekonomiji znanja, osobe s jedinstvenim vještinama imaju značajan utjecaj na organizacije i ključno je učiniti ih sretnima. Autor osporava čestu pretpostavku da je financijska naknada glavni motivator za talentirane ljude. Umjesto toga, naglašava važnost tretiranja tih zaposlenika kao cijenjenih pojedinaca, a ne samo kao članova grupe. Oni žele osjećati da su posebni i cijenjeni. Martin navodi tri glavna pravila za postupanje s talentiranim zaposlenicima:

1. Nikada ne zanemariti njihove ideje - citira primjere iz Green Bay Packersa i Webexa, gdje su odluke menadžmenta da ignoriraju ili odbace ideje talentiranih zaposlenika doveli do neželjenih ishoda.

2. Nikada ne ograničiti njihov razvoj - talentirani zaposlenici žele nastaviti rasti i razvijati se. Ako osjećaju da im je put u organizaciji ograničen, prenijet će svoje vještine na organizaciju koja će im omogućiti napredovanje.

3. Nikada ne propustiti priliku pohvaliti ih - izvanredni ljudi provode sve svoje vrijeme radeći teške stvari. Ako ne dobiju priznanje za svoj rad, mogu postati nezadovoljni i otići.

Prema Martinu, ova tri pravila mogu pomoći organizacijama da zadrže talentirane zaposlenike i potaknu ih da svoje jedinstvene vještine koriste na najučinkovitiji način (Martin, R.L., 2022.).

### **3. TEORIJSKE ODREDNICE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA I NJEGOVA ULOGA U FUNKCIJI DIZAJNIRANJA ISKUSTVA ZAPOSLENIKA**

Istraživanje tržišta s ciljem razumijevanja potreba i preferencija zaposlenika ima veliku ulogu u dizajniranju učinkovitog iskustva zaposlenika.



U posljednjih nekoliko godina sve je veći fokus na poboljšanje iskustva zaposlenika kako bi se poboljšala angažiranost zaposlenika, zadržavanje i sveukupno zadovoljstvo poslom. To je posebno relevantno u bankarskoj industriji, gdje je konkurencija za talente visoka, a zadržavanje najboljih izvođača ključno je za uspjeh i rast institucije.

Autorice rada Helyer i Lee (2014.) upozoravaju kako mnogi novi diplomanti nalaze teškoće u pronalaženju posla na razini diplome i nemoguće je probiti se u preferirane sektore. Kako bi se to riješilo, navode, da visokoškolske ustanove proučavaju metode koje koriste za poboljšanje zapošljivosti studenata i primjenjuju razne mjere za rast i jačanje ove aktivnosti, sa sve većim fokusom na pružanje radnog iskustva. Jedan popularan način za to su stručne prakse (praktikumi).

Rad ispituje kontekst u kojem je radno iskustvo došlo u prvi plan kao pristup poboljšanju zapošljivosti ispitujući istraživanja i politike povezane s ovom temom.

Zapošljivost se predstavlja kao stalna rasprava koja se ne može smatrati konačnim entitetom već se mora kretati i razvijati s tržištem, društvom i globalnom situacijom. Osim toga, u radu autorice Helyer i Lee (2014.) ispituju konkretan program stručne prakse za diplomante na sveučilištu u sjeveroistočnoj Engleskoj.

Uspoređivanjem i kontrastiranjem rezultata programa stručnih praksi s drugim primjerima eksperimentalnog učenja kroz radno iskustvo, pružaju se uvidi koji sugeriraju vrijednost stručnih praksi te su podržale neke formativne ideje o tome kako se stručne prakse mogu razviti kako bi najbolje služile onima koji sudjeluju u njima: praktikanti; poslodavci i sveučilišta (Helyer, R., Lee, D., 2014.).

### **3.1. Teorijske odrednice istraživanja tržišta**

Autori Kotler, P., Keller, K.L. i Marinović, M. (2014.) definirali su marketinško istraživanje: "kao sustavno oblikovanje, prikupljanje, analizu i izvješćivanje o

podacima i nalazima relevantnim za specifičnu marketinšku situaciju s kojom je poduzeće suočeno.”

U svom radu ilustrirali su proces marketinškog istraživanja u šest koraka (Slika 2.)

**Slika 2. Proces marketinškog istraživanja**



Izvor: Vlastita izvedba prema Kotler, P., Keller, K.L. i Marinović, M. (2014.)

Istraživački ciljevi mogu se odrediti tek nakon što se marketinški menadžeri i istraživači usuglase u njihovom definiranju. Vezano za drugu fazu, razvoj plana istraživanja, autori knjige navode dva ključna tipa podataka koje istraživači mogu prikupiti: sekundarni (prethodno prikupljeni podaci za druge svrhe) i primarni (novi podaci prikupljeni za određeni projekt). Istraživači često započinju s prikupljanjem sekundarnih podataka, koji su jeftiniji i lako dostupni, prije nego što ulože u prikupljanje skupljih primarnih podataka.

Primarni podaci mogu se prikupiti na pet načina: opažanjem, putem fokus grupa, anketama, prikupljanjem bihevioralnih podataka i eksperimentiranjem. Opažanje ili etnografsko istraživanje uključuje duboko promatranje ponašanja potrošača kako bi se razumjele njihove želje i potrebe. Fokus grupe su strukturirane diskusije s ciljanim

skupinama potrošača, dok se ankete koriste za mjerenje znanja, uvjerenja i sklonosti potrošača. Bihevioralni podaci prikupljaju se iz tragova ponašanja potrošača tijekom kupnje, dok eksperimentalno istraživanje pruža znanstveno najvrjednije podatke jer omogućuje razumijevanje uzročno-posljedičnih odnosa. U težnji marketinških stručnjaka da dobiju što dublji uvid u reakcije potrošača na marketing, kao alternative tradicionalnom istraživanju, sve više se primjenjuju sofisticirane tehnike potpomognute saznanjima iz neuroznanosti.

Različiti instrumenti istraživanja uključuju upitnike, kvalitativna mjerenja i mehaničke uređaje. Upitnici su najčešće korišteni, dok kvalitativna mjerenja pružaju dublje uvide u stavove i percepcije potrošača. Bez obzira na metodu, ključno je da prikupljene informacije budu korisne i relevantne za istraživački cilj. Nadalje, u fazi prikupljanja podataka, marketinški stručnjaci provode ankete u kućama, preko telefona ili interneta, i suočavaju se s brojnim izazovima, uključujući odbijanje suradnje, pristrane odgovore i razlike u kulturi i pristupu istraživanja kod ispitanika iz različitih dijelova svijeta. U fazi analiziranja informacija, istraživači koriste različite statističke metode kako bi izdvojili i tumačili relevantne podatke. Zatim slijedi prezentacija rezultata. Očekuje se da istraživači budu proaktivni, rade kao konzultanti te na uvjerljiv način prezentiraju svoje rezultate i zaključke. Jedan način za maksimizaciju utjecaja rezultata istraživanja je korištenje "persona", ili detaljnih profila hipotetskih potrošača. Poduzeća koriste sustav potpore za donošenje marketinških odluka (SPDMO) kako bi donijeli bolje odluke. Usprkos rastu marketinškog istraživanja, neka poduzeća ga još uvijek ne koriste dovoljno ili pravilno. Ako ne koriste istraživanje, mogu se suočiti s nizom problema.

Marketinško istraživanje je također ključno za mjerenje efikasnosti i efektivnosti marketinških aktivnosti. Dva pristupa za mjerenje marketinške produktivnosti uključuju marketinšku metriku i modeliranje marketinškog spleta. Da bi se ova dva pristupa efikasno koristila unutar organizacije, razvijene su "marketinške upravljačke ploče". Modeliranje marketinškog spleta pomaže u procjeni učinaka specifičnih marketinških aktivnosti, dok marketinška metrika pomaže u kvantifikaciji i tumačenju marketinške realizacije (Kotler, P., Keller, K.L. i Marinović, M., 2014.).

### 3.2. Nalazi istraživanja tržišta

U nedavnom istraživanju zadovoljstva zaposlenika za portal MojPosao.net (2022.), koje je obuhvatilo 67 tvrtki i 6.700 zaposlenika, ukupna ocjena svih sudionika bila je 3,35 na skali do 4. Najbolje ocijenjene kategorije bile su radni uvjeti i izazovnost radnih zadataka, dok su uključenost u donošenje odluka i organizacija rada ocijenjeni najniže.

Unatoč očekivanjima, ispitanici nisu bili posebno kritični prema nadređenima u novoj kategoriji podrška nadređenog (Slika 3.). Najveće razlike između najboljih poslodavaca i ostalih tvrtki su u kategorijama uključenost u donošenje odluka i osobni rast i razvoj (MojPosao.net, 2022.).

Slika 3. Dijagram Ispitivanja zadovoljstva MojPosao.net



Izvor: MojPosao.net (2022.) dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/>

Angažiranost zaposlenika, mjerena kao motivacija za dodatni doprinos razvoju i rastu tvrtke, bila je na razini od 45%, dok je 53% zaposlenika bilo neangažirano. U tvrtkama dobitnicima, postotak angažiranih zaposlenika bio je visokih 84%.

NPS, mjerilo lojalnosti zaposlenika, imao je prosjek od +46 bodova, dok je u tvrtkama dobitnicima bio +86.

Najbolji poslodavci u Hrvatskoj, prema izboru zaposlenika, su Infinum, Q agency i The Productive Company (MojPosao.net, 2023.).

Prema Gartnerovom (2023.) istraživanju na kojem je sudjelovalo više od 800 lidera iz 60 država i svih ključnih industrija s ciljem identifikacije najvažnijih izazova, definirani su najvažniji HR prioriteti za 2023. godinu:

- Efikasnost vođa i menadžera
- Dizajn organizacije i upravljanje promjenama
- Iskustvo zaposlenika
- Rekrutacija
- Budućnost rada

Provedenim istraživanjem u svrhu uvida u novonastalih trendova u HR-u i razumijevanja prioriteta svojih kolega u predstojećem razdoblju, potiče se strategijsko planiranje za HR odjel (Gartner, 2023.).

Istraživanje portala MojPosao (2023.), provedeno na više od 1000 ispitanika u Hrvatskoj, ispitalo je fenomen "tihi otkaz" (Quiet quitting) stanje u kojem zaposlenici obavljaju minimum posla koji je potreban za ispunjavanje radnih zadataka. Glavni nalazi istraživanja su sljedeći:

- Većina radnika u Hrvatskoj (57%) daje sve od sebe u svom poslu, dok 28% kaže da ulaže koliko su plaćeni. Samo 13% ulaže minimum truda, a 1% radi ispod minimuma.
- Žene i radnici stariji od 41 godine te radnici sa srednjom stručnom spremom su skloniji dati sve od sebe na poslu.
- Većina radnika (88%) koji ne daju sve od sebe na poslu svjesno se odlučuju za to, često zbog izostanka nagrade za njihov trud.
- "Tihi otkaz" uključuje nezainteresiranost za posao, nedovoljno sudjelovanje u radu i izostanak inovativnosti.
- Glavni razlog za "tihim otkazom" nije samo izostanak novčane nagrade, već osjećaj nedovoljne cijenjenosti od strane nadređenih i očuvanje mentalnog i psihičkog zdravlja.
- Većina radnika (54%) koji provode "tihi otkaz" tvrde da njihovi nadređeni nisu primijetili njihov smanjeni trud.
- Tri četvrtine ispitanika (78%) tvrdi da bi viša plaća mogla potaknuti da daju više na poslu, dok bi priznanje za uloženi trud motiviralo 61% ispitanika. Napredovanje bi

potaknulo 46% ispitanika, a fleksibilnije radno vrijeme ili skraćeni radni tjedan potaknuli bi 41% ispitanika na dodatni trud na poslu.

- Žene bi u većoj mjeri reagirale na priznanje, mlađi ispitanici na višu plaću, a ispitanici s visokom stručnom spremom jače bi reagirali na napredovanje i bolju poziciju (MojPosao.net, 2023.). Rezultati ovog istraživanja mogu biti vrlo korisni prilikom dizajniranja iskustva zaposlenika, jer pokazuju kako različiti aspekti radnog okruženja i prakse upravljanja ljudskim resursima mogu utjecati na motivaciju, angažman i zadovoljstvo zaposlenika.

Istraživanje portala MojPosao.net (2023.) ističe tri glavna trenda u brendiranju poslodavca (eng. Employer Branding) za 2023. godinu:

- 1) Personalizirani pristup: Nove generacije zaposlenika traže personaliziraniji pristup u komunikaciji i iskustvu na radnom mjestu. Tvrtke će morati prilagoditi svoje strategije brendiranja poslodavca specifičnim skupinama zaposlenika, koristeći više podataka o zaposlenicima za stvaranje relevantne, prilagođene komunikacije.
- 2) Multidisciplinarnost: Suradnja među odjelima postat će još važnija. Brendiranje poslodavca trebao bi uključivati cijelu tvrtku, ne samo odjel ljudskih potencijala, marketinga i uprave, nego i korisničku podršku, prodaju, razvoj proizvoda itd. Očekuje se veća upotreba tehnologije i automatizacije u upravljanju aktivnostima brendiranja poslodavca.
- 3) Fokus na iskustvu zaposlenika: Zbog korona krize i sve bržeg tempa života, tvrtke su shvatile važnost ulaganja u korporativnu kulturu koja potiče inovaciju, razvoj karijere i ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Kao rezultat ovih trendova, brendiranje poslodavca ostaje ključan koncept u poslovnom okruženju, posebno u kontekstu konkurentnog tržišta rada. Tvrtke će morati uložiti napore u zadržavanje talentiranih zaposlenika i osiguranje novog priljeva takvog kadra (MojPosao.net, 2023.). Dakle, u kontekstu dizajniranja iskustva zaposlenika, rezultati ovog istraživanja upućuju na to da bi tvrtke trebale personalizirati

svoje pristupe, promovirati suradnju među različitim odjelima i staviti iskustvo zaposlenika u središte svojih strategija brendiranja poslodavca.

### **3.3. Pojam dizajn razmišljanja i iskustvo zaposlenika**

Dizajn razmišljanje (eng. Design thinking) u kontekstu dizajna posla unutar organizacija proučavali su Gruber i sur. (2015.). Oni su definirali šest ključnih elemenata dizajna novog radnog iskustva: identifikacija stvarnih i primamljivih potreba; koncentracija na vrijednosti; fokusiranje na dizajn iskustva zaposlenika, a ne samo na radne procese i alate; kolaboracija, ko-kreacija, ko-proizvodnja; emocionalni i senzorni angažman; te kreiranje narativa. Gruber i suradnici (2015.) promatraju dizajn razmišljanje kao inovacijski pristup koji stavlja čovjeka u središte promatranja, pri čemu je otkrivanje čak i tacitnih, nijansiranih ljudskih potreba na vrhu procesa inovacije. Razlika između dizajnerskog, poslovnog i tehničkog pristupa rješavanju problema je objašnjena od strane navedenih autora.

U kontekstu gdje je potrebna disruptivna inovacija ili rješavanje složenih problema, Gruber i suradnici (2015.) razmatraju dizajn razmišljanje kao način rješavanja poslovnih problema, koristeći se intuicijom i kreativnošću, kao i dubinskom analizom. Suprotno tome, poslovni pristup rješavanju problema je rizičniji te se oslanja na percepciju, uvjerenja i agilnost u odgovoru na trenutačno dostupne tržišne informacije.

Pored prethodna dva, Gruber i suradnici (2015.) spominju i treći pristup rješavanju poslovnih problema, posebno efektivan za dobro definirane probleme, temeljene više na tehnološkom sustavu ograničenja nego na ljudskom, ili namijenjene inkrementalnoj inovaciji. Radikalne promjene prirode rada i njegove organizacije od 2020. godine stvorile su jaz između očekivanja zaposlenika i poslodavaca.

Prema Itamu i Ghoshu (2020.), iskustvo zaposlenika proces je koji uključuje osmišljavanje plana koji navodi različite točke dodira koje zaposlenik susreće tijekom svog radnog vijeka u organizaciji. Svrha dizajniranja takvog plana je poboljšanje iskustva zaposlenika pružanjem besprijeckornog i pozitivnog iskustva tijekom njihovog radnog životnog ciklusa (Slika 4.). Sve započinje već u fazi, kada se potencijalnom

zaposleniku prvi put predstavlja organizacija, i nastavlja se tijekom njegovog boravka u organizaciji, obuhvaćajući razne faze poput uključivanja u organizaciju, obuke, razvoja i napredovanja u karijeri, a izraženo je čak i u fazi odlaska kroz programe namijenjene bivšim zaposlenicima. Istraživanja McKinsey (2021.) pokazuju da zaposlenici traže povjerenje, socijalnu koheziju, svrhu i fleksibilnost u ravnoteži između posla i privatnog života. Tvrtke suočene s odlascima iscrpljenih zaposlenika trebaju ponuditi izvrsno iskustvo zaposlenika (EX), što zahtijeva preusmjeravanje od tradicionalnog modela odozgo prema dolje prema jednom temeljenom na dizajn razmišljanju.

Iskustvo zaposlenika obuhvaća sve što ljudi cijene, uključujući životnu fazu, osobne okolnosti i tip ličnosti. Istraživanja pokazuju da pozitivno iskustvo dovodi do povećanja angažmana zaposlenika i želje za ostankom u tvrtki. Organizacije koje uspiju dizajnirati personalizirano iskustvo zaposlenika uz digitalnu podršku, stvoriti će trajnu priliku za privlačenje, inspiriranje i zadržavanje najboljeg talenta.

Vođe mogu koristiti dizajn razmišljanje, koje postavlja zaposlenike u središte rješavanja problema, da bi razumjeli što je zaposlenicima najvažnije. Dizajn razmišljanje uključuje definiranje persona i identifikaciju "trenutaka koji su važni", tj. prekretnica u životnom ciklusu zaposlenika koje, ako su dobro dizajnirane, mogu stvoriti značajno poboljšanje iskustva (McKinsey & Company, 2021.)

Osim toga, pozitivno iskustvo zaposlenika također može utjecati na dobar imidž poslodavca, jer su zadovoljni zaposlenici skloniji preporučiti organizaciju drugima. Kao što Podrug i sur. (2017.) napominju, "organizacije koje ulažu u iskustvo zaposlenika vjerojatno će uživati konkurentske prednosti na tržištu" (str. 4).



**Slika 4. Vrijednosna ponuda za zaposlenike (EVP)**



Izvor: vlastita izvedba prema Mortensen, M. i Edmondson, A.C., sustav sastavljen od četiri međusobno povezanih faktora

- Materijalna ponuda koja uključuje naknadu, fizički prostor ureda, lokaciju, subvencije za putovanje na posao, računalnu opremu, fleksibilnost, rasporede i pogodnosti. Zaposlenici doživljavaju ovo iskustvo kratkoročno.
- Mogućnosti za razvoj i rast koja obuhvaća sve načine na koje organizacija pomaže zaposlenicima u stjecanju novih vještina i postaju vredniji na tržištu rada - na primjer, dodjeljujući im nove uloge, stavljajući ih kroz rotacije poslova, nudeći im obuku i promovirajući ih. Zaposlenici doživljavaju ovo iskustvo dugoročno.
- Povezanost i zajednica su prednosti koje proizlaze iz pripadanja većoj grupi. Uključuju cijenjenje i vrednovanje onoga što jeste, osjećaj međusobne odgovornosti i socijalne odnose. Njihova osnova je kultura osnaživanja koja omogućuje ljudima da se iskreno izražavaju i stvara osjećaj pripadnosti. Zaposlenici su motivirani odnosima i kulturom s kojima se susreću danas.

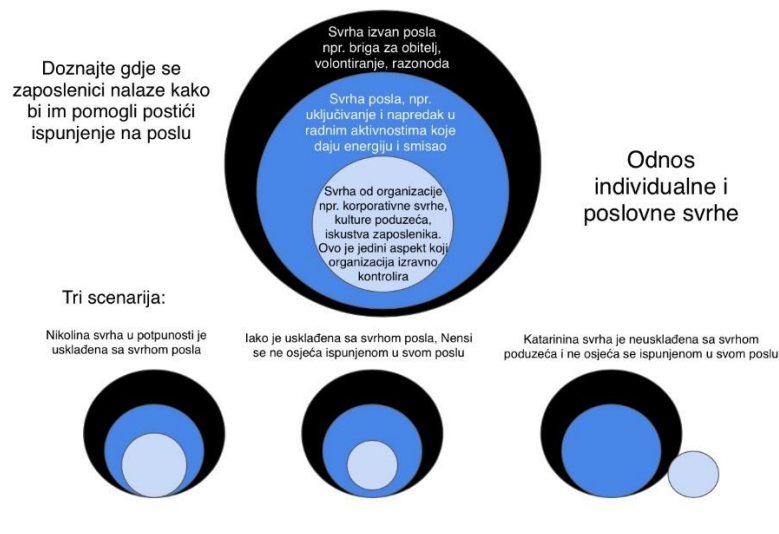
- Značenje i svrha su aspiracijski razlozi postojanja organizacije. Oni se podudaraju s željom zaposlenika da unaprijede lokalno i globalno društvo. To je odgovor na osnovno pitanje zašto zaposlenici rade posao koji rade. Zaposlenici doživljavaju ovo iskustvo u sadašnjosti.

Poboljšanje iskustva zaposlenika zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje promicanje otvorene komunikacije, osiguravanje mogućnosti za rast i razvoj, prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenika, poticanje ravnoteže između posla i privatnog života, naglašavanje uloge menadžera te mjerenje napretka za donošenje smislenih odluka. Stvaranje pozitivnog i angažirajućeg radnog okruženja temelji se na prioritizaciji potreba i dobrobiti zaposlenika, što će u konačnici donijeti koristi i zaposlenicima i poslovnim rezultatima vaše organizacije. Istraživanje pokazuje da zaposlenici koji žive svoju svrhu na poslu pokazuju veću produktivnost, zdravlje, otpornost i vjerojatnost da ostanu u tvrtki. Kada se svrha zaposlenika poklapa sa svrhom organizacije, povećava se angažman, lojalnost i spremnost preporučivanja tvrtke drugima. Međutim, većina rukovoditelja ne razmišlja previše o pojedinačnoj svrsi svojih zaposlenika.

Unatoč izazovima, istraživanje pokazuje da 70% zaposlenika smatra da im posao definira svrhu (McKinsey & Company, 2022.) Uloga rukovoditelja tvrtke je pomoći zaposlenicima u pronalaženju i življenju njihove svrhe. Istraživanje otkriva razlike u tome kako se različite grupe zaposlenika osjećaju podržano ili spriječeno u ostvarivanju svoje svrhe na poslu. Međutim, svrha ne smije biti samo "još jedna korporativna inicijativa", ne može se nametnuti svojim zaposlenicima s nedosljednošću, licemjerjem ili arogancijom, u tom slučaju može djelovati kontraproduktivno na imidž organizacije.

Anketa provedena na više od tisuću zaposlenika u SAD-u ciljala je razumjeti individualnu svrhu i njezin odnos s radom i životnim ishodima. Individualna svrha je trajan osjećaj onoga što je važno u životu osobe i može biti raznolika kao i sami ljudi. Tvrtke i lideri mogu utjecati na individualnu svrhu svojih zaposlenika, ali imaju ograničen izravan nadzor nad njom. Poslodavci se moraju posvetiti zaposlenicima kako bi im pomogli optimizirati njihovo ispunjenje na poslu.

## Slika 5. Prikaz odnosa svrhe zaposlenika i posla



Izvor: vlastita izvedba prema: McKinsey & Company (2022.)

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Tri koncentrična kruga (Slika 5.) mogu predstavljati odnos između individualne svrhe i posla: svrha izvan posla, samog posla te svrhe iz organizacije. Poslodavci bi trebali nastojati razumjeti i ispuniti srednji krug koji predstavlja svrhu dostupnu putem posla. Naj Unutarnji krug predstavlja utjecaj organizacije, koji se može ostvariti uspostavljanjem korporativne svrhe, poboljšanjem zdravlja organizacije i kulture te mijenjanjem samog posla.

Vođe tvrtki trebaju težiti proširenju svoje sfere utjecaja kako bi se podudarala sa smislom rada zaposlenika, povećavajući ispunjenje zaposlenika i usklađenost s ciljevima organizacije. Moraju "zaraditi" pristup svrsi zaposlenika tako što će saznati što oni žele i osigurati da to i dobiju.

Velike su šanse da zaposlenici žele više svrhe na poslu nego što je trenutno dobivaju. Čak 89% ispitanika iz istraživanja McKinsey & Company (2022.) složilo se da žele svrhu u svojim životima. Nadalje, 70% zaposlenika koji smo anketirali reklo je da njihov osjećaj svrhe uglavnom definira posao. Međutim, postoji jaz između izvršnih direktora

i ostalih zaposlenika kada je riječ o životu njihove svrhe na poslu. Zaposlenici s nižim razinama zadovoljstva prijavljuju lošije radne i životne ishode od zadovoljnijih kolega. Negativni radni i životni ishodi za zaposlenike neizbježno se prenose na negativne ishode za poslovanje.

Odluke koje donose vođe i menadžeri tvrtki ključne su za pomoć zaposlenicima u ispunjavanju svoje svrhe na poslu. Iako se čini kontra intuitivno, potrebno je usredotočiti se na svrhu organizacije kako bi podržali životnu svrhu svojih zaposlenika. Postavljanje smislenih ciljeva i praćenje njihova ispunjenja može imati pozitivan učinak na kolege i tvrtku.

Davanje prilike zaposlenicima da razmišljaju o svojoj svrsi i kako se ona povezuje s tvrtkom ima pozitivan učinak. Menadžeri moraju biti spremni dijeliti svoju svrhu s drugima i biti ranjivi kako bi potakli te vještine. Većina anketiranih želi da im poslodavac pruži više prilika za ostvarivanje svrhe u njihovom svakodnevnom radu. Neki primjeri uključuju sjednice s otvorenim pitanjima, male radne grupe i druge aktivnosti koje pomažu zaposlenicima da vide dobro koje mogu učiniti u svakodnevnom radu.

Osim toga, kako bi zaista poboljšale iskustvo zaposlenika i zadržale najbolje talente organizacije se prema autoru članka, trebaju usredotočiti na:

- vođenje s empatijom
- prilagođavanje pristupa temeljem individualnih potreba i iskustava zaposlenika
- osnaživanje osoblja za postavljanje vlastitih jedinstvenih ciljeva i pružanje alata za njihovo postizanje
- prihvaćanje ideja odozdo prema gore (McKinsey & Company, 2022.).

Primjer iz slučaja u nastavku ukazuje na činjenicu kako bi osigurali dugoročni uspjeh i zadovoljstvo zaposlenika, lideri moraju shvatiti kako promjene u jednog faktora utječu na druge faktore i usmjeriti se na sveobuhvatan pristup. Iako se problemi najčešće javljaju kada je fokus tvrtke isključivo usmjeren prema materijalnim ponudama, oni se javljaju i kada je usmjeren prema ostalim faktorima.

Slučaj UNICEF-a pokazao je kako učinkovita i trajna propozicija vrijednosti zaposlenika zahtijeva tretiranje sva četiri faktora kao međusobno ovisnih dijelova integriranog sustava.

Organizacija UNICEF ima nesumnjivo jednu od najuvjerljivijih i motivirajućih svrha poslovanja općenito: zaštititi djecu svijeta, njihova misija je dugo bila primarni adut u privlačenju i zadržavanju talenata. Autori Mortensen i sur. (2023.) navode rezultate istraživanja provedenih 2018. i 2019. godine koja su otkrila da je "kultura rezultata po svaku cijenu" organizacije, vezana uz misiju, poticala maltretiranje i uznemiravanje te izazvala mnoge odlaske djelatnika.

U razgovoru s autorima članka, visoki dužnosnici UNICEF-a priznali su da je promicanjem svoje iznimno snažne svrhe organizacija nenamjerno stvorila toksičnu kulturu što ih je potaknulo da pokrenu inicijative za uravnoteženje svrhe s razvojem zaposlenika te povezanošću i zajednicom (Mortensen i sur., 2023.).

### **3.4. Primjeri dizajniranih iskustva zaposlenika**

Unatoč prepoznavanju važnosti iskustva zaposlenika, istraživanja Deloitte (2016.) pokazuju da samo mali postotak tvrtki uspijeva izgraditi diferencirano iskustvo zaposlenika. Izazovi uključuju nedostatak prioriternih mjera za poboljšanje iskustva zaposlenika, nedostatak odgovornosti na višim razinama uprave, ograničene resurse HR odjela i neadekvatne alate za angažman zaposlenika.

Dizajnersko razmišljanje u sektoru ljudskih resursa (HR) predstavlja revolucionarni pristup, pretvarajući HR iz "kreatora procesa" u "arhitekta iskustva". Fokusrajući se

na ljudske potrebe i iskustva, umjesto na procese, HR redefinira aspekte rada poput radnog okruženja, međusobne komunikacije, menadžerskih praksi i evaluacije zaposlenika.

HR bi trebao preći s "dizajna procesa" na "dizajn usmjeren na čovjeka". Mnoge tvrtke koriste dizajnersko razmišljanje u razvoju svojih programa za korisničku uslugu. Nova bi rješenja trebala biti prototipirana i testirana s malom skupinom. Sve ovo stvara mogućnosti za HR da preoblikuje način na koji surađuje s organizacijom i redizajnira vlastite postupke (Deloitte, 2016.)

Primjere primjene dizajniranih iskustva zaposlenika koje iznosi Deloitte (2016.) su GE, Zappos i DuPont, koji koriste dizajnersko razmišljanje za unaprjeđenje poslovnih procesa, iskustva regrutacije i HR portala. Izgradnja "persona" zaposlenika pomaže razumijevanju potreba različitih segmenata zaposlenika. Uz pomoć dizajnerskog razmišljanja, organizacije mogu poticati angažman, unaprjeđivati organizacijski dizajn i oblikovati iskustva učenja. Uspješno dizajnersko razmišljanje integrira razumijevanje ljudskog ponašanja. Pri tome, HR timovi mogu tražiti inspiraciju unutar organizacije.

Telstra, vodeća australska telekomunikacijska tvrtka, koristila je dizajnersko razmišljanje za razvoj novog "90-dnevnog" programa uvođenja za sve zaposlenike. Kroz ovaj proces, Telstra je dobila važne uvide o ključnim problemima i izazovima tijekom prvih 90 dana. Na temelju ovih saznanja, dizajnirana je strategija uvođenja koja se sastoji od četiri elementa: pridruživanje, učenje, doprinos i rast. Kao rezultat, produktivnost je porasla, zaposlenici su postali angažiraniji i novi zaposlenici su se brže integrirali u organizaciju (Deloitte, 2016.).

Cjelokupno dizajnirano iskustvo zaposlenika u Deloitteu stavlja zaposlenika u središte, nudeći mu mogućnosti za osobni i profesionalni rast, te pružajući sveobuhvatnu

podršku tijekom njegove karijere. Iz toga je vidljivo da Deloitte teži stvaranju zdravog i produktivnog radnog okruženja koje potiče zaposlenike da se razvijaju i rastu (MojPosao.net, 2022.).

U oglasu se konkretno opisuje oglašeno radno mjesto u ulozi Administratora u odjelu Poslovnog savjetovanja u Deloitteu koja uključuje različite administrativne i

organizacijske zadatke ključne za održavanje učinkovitosti i produktivnosti tima. Navodi se kako ova uloga također uključuje suradnju sa kolegama iz različitih odjela i ureda, čime se potiče timski rad i međusektorska komunikacija.

Uz sve to, Deloitte obećava izazovne i zanimljive projekte koji će ubrzati osobni i profesionalni razvoj zaposlenika, što ukazuje na dinamično i stimulativno radno okruženje u kojem se cijene inovacije i proaktivnost.

U svom uvodu, Deloitte ističe svoju globalnu prisutnost u 150 zemalja, naglašavajući raznolikost i bogatstvo iskustava koje pruža svojim zaposlenicima. To sugerira da je Deloitte u potrazi za zaposlenicima koji su otvoreni za učenje, raznolikost i globalnu perspektivu.

Za razvoj karijere, Deloitte nudi brojne resurse i podršku, uključujući mogućnost napredovanja u karijeri, stalni rast i razvoj, poticajno radno okruženje i timski duh. Dodatno, kroz program nagrađivanja "Stars", tvrtka nudi nagrade zaposlenicima koji aktivno sudjeluju u procesima regrutacije (MojPosao.net, 2022.).

Može se zaključiti da je dizajn iskustva zaposlenika u Deloitteu usmjeren na poticanje osobnog i profesionalnog razvoja kroz mentorstvo, obuku, izazovne zadatke, mogućnost napredovanja u karijeri, te stvaranje uključivog i poticajnog radnog okruženja. United Overseas Bank usredotočuje se na poticanje kvalitete života zaposlenika na svakoj razini njihovog radnog vijeka, koristeći se povratnim informacijama zaposlenika kako bi poboljšala strategije i inicijative. Tvrtka je identificirala pet ključnih područja kojima treba posvetiti pažnju kako bi se stvorilo pozitivno iskustvo zaposlenika:

1. Pronalaženje odgovarajućeg trenera za iskustvo zaposlenika (EX).
2. Pružanje iskustva zaposlenika je inter-funkcionalan napor.
3. Uzimanje pristupa dizajnu usmjerenog na zaposlenike.
4. Ne postoji univerzalna strategija.
5. Od kontinuiranog slušanja do kontinuiranog dijaloga.

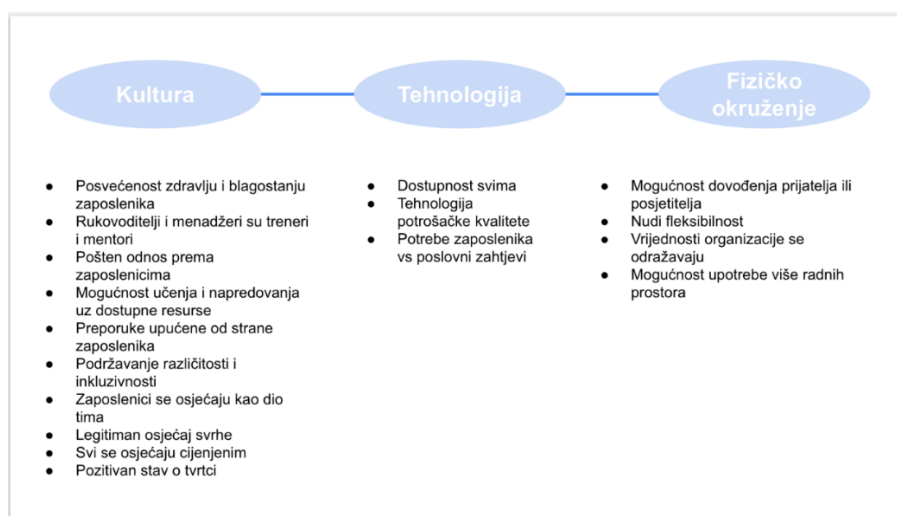
United Overseas Bank vjeruje da ovakvim pristupom može poboljšati produktivnost i angažman zaposlenika, osiguravajući bolje iskustvo za sve u organizaciji (Forbes, 2021.).

Stvaranje pozitivnog iskustva zaposlenika nije proces koji se odvija preko noći, to je putovanje na koje se organizacije moraju odvažiti ili riskiraju gubitak najboljih talenata. Kroz opsežan istraživački projekt koji je obuhvatio preko 150 studija i članaka, temeljenih na više od 150 provedenih intervjuua sa izvršnim direktorima u više od 250 globalnih organizacija, Morgan (2017.) zaključuje kako organizacije mogu stvoriti mjesto na kojem zaposlenici žele raditi, a ne samo moraju dolaziti na posao.

Morgan smatra da je jedino dugoročno rješenje fokusiranje na iskustvo zaposlenika, a ne samo na kratkoročne mjere za povećanje angažman.

Analizom istraživanja dolazi do saznanja koja sažima i predlaže način dizajniranja iskustva zaposlenika razradom tri okruženja: kultura, tehnologija i fizičko okruženje, uz pomoć 17 atributa prikazanih na Slici 6.

**Slika 6. Dizajn iskustva zaposlenika prema Morganu**



Izvor: vlastita izvedba prema Morganovom dizajnu iskustva zaposlenika



Oblikovanje iskustva zaposlenika u komercijalnoj banci uključuje stvaranje okruženja koje potiče angažman zaposlenika, zadovoljstvo i produktivnost. To uključuje dizajniranje radnog okruženja koje je pogodno za dobrobit i produktivnost zaposlenika, pružanje mogućnosti za rast i razvoj te osiguravanje da se zaposlenici osjećaju cijenjeni i poštovani.

Na primjer, Standard Chartered Bank preoblikovala je svoje digitalno iskustvo zaposlenika u ožujku 2020. Banka je koristila kriterije odlučivanja kako bi prioritetno odredila ključne vještine i izgradila strukturirani pristup za evaluaciju i odabir tečajeva za obuku. McKinsey (2022.) predlaže da banke dizajniraju i implementiraju novi model talenata koji proširuje njihove geografske otiske. Prema članku na Forbesu (2021.), Standard Chartered Bank kreirala je novi model hibridnog rada tijekom pandemije.

Banka je uspjela poboljšati iskustvo svojih zaposlenika korištenjem platforme koja je pomogla zaposlenicima u zadovoljavanju njihovih potreba vezanih uz ljudske resurse te je povećala njihov Net Promoter Score sa +50 na +80. Članak također spominje da je iskustvo zaposlenika važnije nego ikad tijekom pandemije COVID-19.

U ožujku 2020., Standard Chartered Bank odlučila je preoblikovati svoje digitalno iskustvo zaposlenika. S više od 1.200 poslovnica i oko 85.000 zaposlenika širom svijeta, banka je krajem ožujka pokrenula novi portal za pružanje usluga zaposlenicima pod nazivom myHR.

MyHR, izgrađen na ServiceNow platformi, povezuje procese iz više odjela kako bi zaposlenici mogli dobiti sve potrebne usluge s jednog portala koji je dostupan svim zaposlenicima, a samo u siječnju tim za pružanje usluga zaposlenicima uštedio je gotovo 9.000 sati omogućujući zaposlenicima da samostalno koriste bazu znanja. Zaposlenici su zadovoljni: tim za iskustvo zaposlenika sada ima Net Promoter Score od +80, u usporedbi s +50 prije pokretanja myHR-a. Marina Mehli, direktorica za digitalna rješenja i dizajn iskustava u Standard Charteredu, objasnila je kako je myHR nastao i podijelila lekcije o uvođenju novih digitalnih iskustava na globalnoj razini.

Prema njenim riječima, prije pokretanja myHR-a, postojalo je mnogo procesa koji su djelovali, ali iz perspektive učinkovitosti, timovi za pružanje usluga radili su potpuno ručno. Cilj je bio standardizirati procese kako bi se standardizirala iskustva koja su željeli pružiti.

Glavni principi dizajna za pružanje usluga zaposlenicima, prema Mehli, uključuju to da zaposlenici moraju osjećati radost, poštovanje i razumijevanje. Iskustvo mora biti značajno i mora osnaživati zaposlenike da sami koriste usluge (Forbes, 2022.).

## **4. SLUČAJ HRVATSKE POSLOVNE BANKE**

### **4.1. Trendovi i izazovi bankarskog sektora u Hrvatskoj**

Bankarski sektor u Hrvatskoj prošao je značajne promjene otkako je zemlja stekla neovisnost 1991. godine. Prije neovisnosti, bankarski sektor u Hrvatskoj bio je vrlo centraliziran i pod kontrolom države, s malo konkurencije i inovacija. Međutim, nakon stjecanja neovisnosti, vlada je počela liberalizirati bankarski sektor, dopuštajući ulazak stranih banaka i privatizaciju državnih banaka (Jemrić i Vujčić). Ova liberalizacija dovela je do povećane konkurencije unutar sektora, što je bilo korisno za potrošače, jer su banke bile primorane ponuditi privlačnije proizvode i usluge kako bi privukle i zadržale klijente.

Banke igraju ključnu ulogu u očuvanju štednje građana i poduzeća te osiguravanju platnog prometa. Danas hrvatski bankarski sustav čini 70% ukupnog financijskog sustava a sastoji se od 20 banaka i 1 stambene štedionice s ukupnim kapitalom od oko 60 milijardi kuna s adekvatnošću kapitala od 25%, ubraja se među deset najbolje kapitaliziranih sustava na svijetu te pružaju kreditnu i poslovnu podršku hrvatskom gospodarstvu i kućanstvima. S izgrađenom gustom mrežom poslovnica i bankomata te povijesno najnižim kamatnim stopama, hrvatske banke pružaju podršku rastu i razvoju. U bankama je zaposleno preko 18.000 ljudi.

Tehničkim napretkom i međunarodnom integracijom, hrvatske banke osiguravaju troškovnu efikasnost i spremne su za potpunu integraciju u financijske tokove Europske unije (GIU HUB, 2023.).

#### **4.2. Strategije za privlačenje i zadržavanje mladih talenata**

Punjaisri i Wilson (2007.) primijetili su značajnu potrebu za koordinacijom marketinških i ljudskih resursa unutar organizacije kako bi se uspostavila i ojačala usklađenost ponašanja zaposlenika s vrijednostima brenda. Te prakse uključuju regrutaciju i uvod, komunikaciju i obuku. Rezultati Hodesa (2006.), kako je navedeno u članku Cision (2023.) potvrdili su važnost izgradnje brenda poslodavca iznutra prema van kako bi se osiguralo ispunjavanje obećanja brenda poslodavca i da ispunjavanje obećanja brenda poslodavca bude ugrađeno u sve aktivnosti, strategije i rezultate ljudskih resursa.

Studije Schumanna i Sartain (2006.) potvrdile su da su budući zaposlenici privučeni brendovima poslodavaca s kojima se povezuju i očekuju da tvrtka ispuni očekivano obećanje brenda poslodavca. Schumann zaključuje da se brend poslodavca mora artikulirati u akcijama i vrijednostima organizacije koje su ukorijenjene u praksama upravljanja ljudima koje se vode iznutra prema van.

Istraživanje koje je provela Deloitte LLP (2010.) i CareerBuilder (2008.), koje je uključivalo analizu 265 000 ispitanika, potvrdilo je da bi tvrtke kako bi privukle i zadržale talente, morale biti sposobne kontinuirano ispunjavati obećanje brenda poslodavca. Ove studije potvrdile su da je kultura karijernog rasta i inovacija, izazovan posao, plaća za izvedbu i organizacija vođena vrijednostima atributi koje stručnjaci smatraju važnima kada traže idealnog poslodavca.

Eric Lesser je direktor istraživanja i voditelj globalnog tima IBM instituta za poslovnu vrijednost (IBM je akronim za eng. Institute for Business Value), za Sjevernu Ameriku sa više od 50 profesionalaca odgovornih za vođenje IBM istraživanja i misaonog liderstva kroz niz industrijskih i među industrijskih tema. Njegove najnovije publikacije

su se fokusirale na analitiku, radne probleme, socijalno poslovanje i mobilnost poduzeća.

Prethodno je vodio IBM Global Business Services istraživanja u području upravljanja ljudskim kapitalom. Lesser, (2016.) tvrdi da se iskustvo zaposlenika snažno odražava kroz osjećaj utjecaja na rad, razvijanje vještina i razumijevanje svrhe svog posla. Uspjeh obavljanja poslovnih zadataka, piše Lesser, ovisi o razumijevanju kako se zadatak uklapa u ciljeve radne jedinice i misiju organizacije, posjedovanju relevantnog znanja, pristupu dodatnim informacijama i pravovremenim povratnim informacijama. Autor u svom radu istražuje kako se može poboljšati iskustvo zaposlenika kroz različite aspekte radne okoline. Njegova istraživanja obuhvaćaju sljedeće ključne teme:

- Analitika i mobilnost poduzeća: istražuje se kako primjena analitike i mobilnih tehnologija može poboljšati efikasnost poslovanja i iskustvo zaposlenika. Na primjer, koristeći analitiku, organizacije mogu dobiti uvid u performanse zaposlenika, pružiti personalizirane usluge i poboljšati proces odlučivanja.
- Radni problemi i socijalno poslovanje: naglašava se važnost rješavanja radnih problema i potiče korištenje socijalnih platformi za poticanje inovacija, otkrivanje stručnosti i dijeljenje znanja.
- Upravljanje ljudskim kapitalom: ističe se kako iskustvo zaposlenika može biti poboljšano kroz bolje upravljanje ljudskim kapitalom, a uspješno izvršavanje poslovnih zadataka je ovisno o razumijevanju kako se zadatak uklapa u ciljeve radne jedinice i misiju organizacije, posjedovanju relevantnog znanja, pristupu dodatnim informacijama i pravovremenim povratnim informacijama.
- Personalizacija iskustva zaposlenika: predlaže se da tvrtke prilagode iskustvo zaposlenika prema jedinstvenim karakteristikama pojedinaca i radnih skupina. Na primjer, tvrtke bi trebale omogućiti zaposlenicima da prilagode svoje radno iskustvo vlastitim potrebama i interesima, kao što su profilne stranice na kolaborativnoj platformi koja koristi podatke iz HR sustava tvrtke.

- Transparentnost i jednostavnost: ističe se važnost transparentnosti u funkcioniranju organizacije i potrebu za pojednostavljenjem radnih procesa.
- Autentičnost: iskustva zaposlenika trebaju biti usklađena s kulturom organizacije i njenim vrijednosnim sustavom. Autentičnost se može izraziti na brojne načine, uključujući dizajn radnog prostora i korporativne događaje (Lesser, 2016.).

U suštini, Lesser se bavi proučavanjem kako unaprijediti iskustvo zaposlenika i poboljšati produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu čime pruža uvide koji mogu doprinijeti strategijama menadžera u privlačenju i retenciji talenata.

Prema istraživanju McKinsey & Company (2022.) mlađe generacije, kao što su milenijalci i generacija Z, cijene fleksibilnost u radnom vremenu i mjestu rada. Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće ili hibridnih modela rada može biti privlačan aspekt za mlade talente. Mladi talenti često traže prilike za osobni i profesionalni razvoj. Poslodavci koji pružaju mogućnosti za učenje i napredovanje, kao što su mentorstvo, edukacija, radionice, tečajevi i konferencije, mogu biti privlačni za mlade talente.

Mladi talenti često su društveno svjesni i cijene poslodavce koji su društveno odgovorni. Poslodavci koji se bave problemima poput održivosti, jednakosti, uključenosti i pravičnosti mogu privući mlade talente.

Mladim talentima važna je zdrava radna kultura koja uključuje poštovanje, transparentnost, suradnju i otvorenu komunikaciju. Iako novac nije jedini faktor, konkurentna plaća i beneficije poput zdravstvenog osiguranja, mirovinskog plana, plaćenih odmora i slično, mogu biti važni faktori za privlačenje i zadržavanje mladih talenata (MojPosao.net, 2023.).

Koncept angažmana zaposlenika prisutan je već nekoliko desetljeća. Mnoge tvrtke koriste godišnje ankete o zaposlenicima kako bi ocijenile koliko su povezani s radnim mjestom, ali malo ih ide dalje kako bi poboljšali angažman.

Nedavna istraživanja od Qualtricsa, pokazala su da zaposlenici osjećaju veću motivaciju na radu i spremni su ostati u tvrtki koja njeguje pozitivno iskustvo zaposlenika (EX), potičući poslodavce da razmisle o angažmanu zaposlenika s holističkim pristupom. Ta su istraživanja također pokazala da sposobnost zadržavanja talenata utječe na dugoročnu produktivnost i uspjeh organizacije, osim što donosi neposredne koristi u smanjenju troškova povezanih s fluktuacijom zaposlenika.

U United Overseas Bank menadžeri vjeruju da ljudi daju najbolje od sebe kada su podržani, sretni i zdravi. Zbog toga su 2018. godine napravili korak naprijed u svojoj strategiji službe ljudskih resursa tako što su produbili fokus na iskustvo svake faze životnog ciklusa svojih zaposlenika s aspekta kulture, radnog prostora i tehnologije (McKinsey & Company, 2022.).

Kako bi privukla potencijalne zaposlenike, Raiffeisenbank Austria d.d. na portalu MojPosao.net (2023.) ističe u samom naslovu da je nositelj certifikata Poslodavac Partner. U Hrvatskoj metodologiju certificiranja "Poslodavac Partner" od 2005. godine provodi grupa Selectio i od tada se kontinuirano revidira. U reviziji 2022. godine sudjelovalo je više od pedeset vrhunskih stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim resursima, a standardi su definirani po uzoru na najbolje svjetske prakse.

Kako bi dobili certifikat, poslodavci prolaze detaljnu evaluaciju sustava upravljanja ljudskim resursima, kojom se ocjenjuju prakse poslodavca i iskustvo zaposlenika u šest ključnih područja: privlačenje i zapošljavanje talenata te razvijanje, inspiriranje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika dokazuju kvalitetu cjelokupnog upravljanja ljudskim potencijalima.

Prema najnovijem istraživanju portala MojPosao.net (2022.), koje obuhvaća mišljenje javnosti o najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj, tvrtka dm-drogerie markt osvojila je prvo mjesto trinaestu godinu zaredom sa 19,08% bodova. Drugo mjesto zauzeo je LIDL Hrvatska s 5,57%, dok je treće mjesto pripalo domaćoj kompaniji Rimac Group s 4,44% bodova. Među 20 najpoželjnijih poslodavaca ove godine našli su se i Zagrebačka banka te Končar. Istraživanje je provedeno tijekom 2021. i 2022. godine s više od 24 tisuće ispitanika (MojPosao.net, 2022.).

**Tablica 1. Poslodavci prvog izbora 2022.**

| Rb | Ime poslodavca                   | Postotak bodova |
|----|----------------------------------|-----------------|
| 1  | dm-drogerie markt d.o.o.         | 19,08%          |
| 2  | LIDL Hrvatska d.o.o.             | 5,57%           |
| 3  | Rimac Group                      | 4,44%           |
| 4  | MÜLLER TRGOVINA ZAGREB d.o.o.    | 4,05%           |
| 5  | HEP d.d.                         | 1,81%           |
| 6  | Fortenova Grupa d.d.             | 1,61%           |
| 7  | Kaufland Hrvatska k.d.           | 1,55%           |
| 8  | Atlantic Grupa d.d.              | 1,46%           |
| 9  | Valamar Riviera                  | 1,37%           |
| 10 | BIPA d.o.o.                      | 1,13%           |
| 11 | PLIVA Hrvatska d.o.o.            | 1,11%           |
| 12 | INA d.d.                         | 1,07%           |
| 13 | Infobip d.o.o                    | 0,85%           |
| 14 | HT d.d. (Hrvatski Telekeom d.d.) | 0,77%           |
| 15 | A1 Hrvatska d.o.o.               | 0,72%           |
| 16 | Pevox d.d.                       | 0,62%           |
| 17 | COCA-COLA HBC HRVATSKA d.o.o.    | 0,56%           |
| 18 | JGL d. d.                        | 0,55%           |
| 19 | Zagrebačka banka d.d.            | 0,50%           |
| 20 | Grupa Končar d.d.                | 0,48%           |

Izvor: MojPosao.net, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82275/Sto-je-potrebno-kako-biste-se-nasli-na-popisu-najpozeljnjih-poslodavaca-u-Hrvatskoj/76/>

U sklopu panela o tajnama najatraktivnijih poslodavaca, sudionici su istaknuli da je tržište rada danas izazovnije nego ikada i da poslodavci trebaju uložiti više napora u zadržavanje i privlačenje kadrova. Naglasili su važnost marke poslodavca i zadovoljstva radnika kao najbolje reklame za poslodavce.

DM je jedan od takvih poslodavaca. Poštovani su na tržištu, ali i među zaposlenicima, a kontinuirano nude različite oblike edukacije za svoje zaposlenike. LIDL je također poslodavac koji cijeni svoje zaposlenike, nudeći iznadprosječne plaće i mogućnosti napredovanja.

Rimac Group je jedan od najpoznatijih hrvatskih poslodavaca, poznat po inovativnosti i tehnološkim dostignućima. Ova tvrtka pruža prilike za rad na izuzetno uzbudljivim projektima, uz izvrsne uvjete rada.

Tvrtke poput Mullera i HEP-a također su na vrhu liste, nudeći stabilnost, dobre plaće i brojne pogodnosti za zaposlenike. Fortenova Grupa, Kaufland Hrvatska, Atlantic Grupa, Valamar Riviera i BIPA su također tvrtke koje ulažu u svoje zaposlenike i nude

brojne pogodnosti. Poduzeće Podravka, vodeće prehrambeno poduzeće u Hrvatskoj, stekla je certifikat "Poduzeće Partner" kroz impresivan rad na upravljanju ljudskim resursima i značajnim investicijama u razvoj zaposlenika.

Proces je započeo detaljnom evaluacijom sustava upravljanja ljudskim resursima od strane SELECTIO Grupe. Ovaj postupak uključivao je ocjenjivanje praksi poslodavca i iskustva zaposlenika u sedam ključnih područja, uključujući privlačenje i zapošljavanje talenata, razvijanje, inspiriranje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.

Podravka je dobila visoke ocjene za svoje inicijative u upravljanju promjenama, koje su bile temeljene na analizama trenutnog stanja, budućih trendova, te benchmark analizama. Menadžment kompanije dodatno je educiran o upravljanju promjenama, što je pridonijelo razvoju leadership kompetencija i poboljšanju odnosa sa zaposlenicima.

Osim toga, Podravka je unaprijedila materijalna prava i primanja svojih zaposlenika, pokazujući se kao privlačan poslodavac. Kroz ove aktivnosti, Podravka je pokazala svoju odlučnost u implementaciji dobrih praksi te osnaživanju svoje konkurentnosti na tržištu rada.

Ova su nastojanja bila prepoznata od strane Uprave, menadžmenta, radnika i sindikata, što je značajno pridonijelo stjecanju certifikata "Poduzeće Partner".

Tvrtka Deloitte u svom oglasu za posao na portalu MojPosao.net (2022.), ističe bogatu kulturu tvrtke koja se sastoji od raznolikosti ljudi, iskustava, industrija i usluga. Ova kultura pruža iznimnu priliku za stalni razvoj i stjecanje vrijednih životnih iskustava. Takav pristup dizajnu iskustva zaposlenika ukazuje na to da Deloitte cijeni svoje zaposlenike kao ključne čimbenike svog poslovanja, a ne samo kao radnu snagu.

Deloitte zaposlenicima nudi poticajno radno okruženje koje podrazumijeva "Buddy" i "Coach" sustav. "Buddy" je osoba koja je nedavno bila na istoj poziciji kao novozaposleni i može pružiti smjernice i savjete o radu u tvrtki. "Coach" je iskusni mentor koji će usmjeravati zaposlenika kroz njegovu karijeru. Ovaj pristup mentorstvu



osmišljen je kako bi novozaposleni brže i učinkovitije savladali svoje dužnosti i osjećali se uključenim u radno okruženje.

Također, za oglašenu poziciju, Deloitte pruža kontinuiranu obuku za stjecanje vještina potrebnih za rad u poslovnom savjetovanju i upravljanju rizicima. To uključuje niz zadataka poput vođenja administrativnih poslova, organizacije sastanaka, administrativne podrške partnerima i direktoru, praćenje financijskih izvještaja, upravljanje kalendarskim i kontakt podacima, suradnju s kolegama i mnoge druge. Uz sve to, Deloitte nudi mogućnost napredovanja u karijeri, stalni rast i razvoj, poticajno radno okruženje, timski duh i izazovne zadatke. Također je naglasio program nagrađivanja "Stars" za potporu u regrutaciji, umrežavanje i kreativno radno okruženje. Od kandidata se očekuje da prođu kroz detaljni proces selekcije koji uključuje prijavu, online testiranje, razgovore s HR-om i poslovnim menadžerom, razgovor s direktorom odjela/partnerom, te prihvaćanje ponude (MojPosao.net, 2022.).

Alice Bentinck, suosnivačica Entrepreneur First, koja potiče razvoj visoko tehnoloških startupova, dijeli svoje uvide o sveobuhvatnoj važnosti talenta s Philippom Hillenbrand iz McKinsey (2020.) Privlačenje i zadržavanje vrhunskog poduzetničkog i tehničkog talenta temeljni je kamen za svaki start-up i mnoge etablirane tvrtke, i to treba biti odgovornost svih u tvrtki, a ne samo odjela ljudskih resursa.

Svaki menadžer i zaposlenik može pridonijeti pronalaženju i odabiru talenata. Tvrtke moraju aktivno tražiti talente, umjesto da čekaju da se talenti prijave, za to je potrebno ulaganje u employer branding, ali i osobni angažman s potencijalnim kandidatima. Kultura tvrtke mora biti autentična i trebala bi se razvijati kroz sve aspekte organizacije. Ako je potrebno, tvrtke bi mogle razmotriti stvaranje silosa koji omogućavaju razvijanje novih kultura. Raznolikost talenata mora biti izričit cilj s vlasništvom na vrhu. Tvrtke moraju usvojiti radne prakse i kulturu tvrtke 21. stoljeća kako bi bile atraktivne modernim talentima. To uključuje prepoznavanje i prilagodbu načina na koji generacije digitalnih urođenika percipiraju rad i život. Novi talenti su motivirani utjecajem i osobnim razvojem, žele se pridružiti misiji na kojoj mogu biti ponosni, a ne samo

organizaciji. Tvrtke moraju ulagati u inicijative koje potiču raznolikost, moraju biti spremne upravljati izvedbom i ulagati u razvoj zaposlenika (McKinsey, 2020.).

Primjer osiguravajuće kompanije USAA u Sjevernoj Americi pod vodstvom tadašnjeg izvršnog direktora Joea Roblesa. Kako bi uspostavio predanost prema svojoj ciljnoj skupini u američkoj vojnoj zajednici, Robles (koji se povukao iz USAA-e 2015. godine) osigurao je da svaki zaposlenik prođe četverodnevnu orijentaciju. Sastanci s članovima zajednice i drugi forumi podržali su taj napor potičući zaposlenike da postavljaju pitanja i dijele ideje o tome kako ostvariti svoju svrhu. Svršeni zaposlenici se više trude i skloniji su inovacijama. Kako je izvijestio 2018. godine, zaposlenici USAA-e godišnje su zajedno podnijeli više od 10.000 ideja za poboljšanje korisničkog iskustva. Otprilike 900 ideja dobilo je patente, uključujući 25 ideja koje je napisao jedan od čuvara sigurnosti tvrtke.

Sastanci s članovima zajednice i intenzivne grupe možda ne zvuče toliko privlačno kao plaćeno odsustvo kako bi se činilo dobro u svijetu, ali oni su mnogo učinkovitiji u pomaganju zaposlenicima da počnu prepoznavati dobro koje mogu učiniti u svom svakodnevnom radu. Izvršni direktori su puno skloniji osjećati ispunjenost i oslanjati se na rad za svrhu u usporedbi s menadžerima na terenu i ostalim zaposlenicima. Ta razlika može se pripisati kratkovidnim vođama koji ne pružaju prilike za razmišljanje o svrsi i značajnim projektima. Nedostatak psihološke sigurnosti i komunikacije o svrsi organizacije dodatno pogoršava problem. Međutim, organizacije imaju priliku premostiti tu prazninu fokusirajući se na tri ključne radnje. Prvo, trebaju prioritarno postaviti svrhu organizacije i osigurati da se usklađuje s osjećajem svrhe zaposlenika. Drugo, trebaju stvoriti kulturu koja potiče razmišljanje i povezivanje s svrhom. Konačno, organizacije trebaju pomoći zaposlenicima da žive svoju svrhu u svom svakodnevnom radu pronalazeći načine za pružanje osobnog značaja i ispunjenja. Rješavanjem ovih područja, tvrtke mogu stvoriti bolje radno okruženje i poboljšati svoje rezultate (McKinsey & Company, 2021.).

Menadžeri trenutno doživljavaju izazovno vrijeme s obzirom na stalni ciklus prekvalifikacije i regrutiranja u svojim timovima. Uz visok tempo odlaska zaposlenika, potreban je novi fokus na zadržavanje zaposlenika kako bi se održala učinkovitost i

omogućile promjene. Veliki broj zaposlenika traži promjene zbog nedostatka karijernog napretka.

Stoga menadžeri trebaju preusmjeriti fokus karijernih razgovora s promaknuća na napredovanje i razvijanje u različitim smjerovima te pomoć u stvaranju kulture i strukture koja podržava karijerne eksperimente. Time bi se omogućilo zaposlenicima da isprobaju nove iskustva i mogućnosti u sigurnom okruženju. Zatim, menadžeri trebaju biti nagrađeni ne za zadržavanje ljudi u svojim timovima, već za zadržavanje ljudi u cijeloj organizaciji. Mnoge organizacije razmatraju kako strukturirati zaposlenike prema vještina. Umjesto da budu identificirani preko svojih radnih pozicija, zaposlenici su profilirani po svojim talentima, stvarajući "tržište vještina" koje omogućuje menadžerima da profile projekata usklađuju s dostupnim iskustvom unutar tvrtke. Zaposlenici trebaju imati mogućnost dijeliti svoja mišljenja o stavovima i radnjama svojih menadžera po pitanju karijernog napredovanja.

Da bi se omogućila interna mobilnost, menadžeri se moraju mjeriti prema novom setu metrika koje odražavaju njihov fokus na razvoj potencijala ljudi na razini cijele organizacije. U konačnici, redefiniranje zadržavanja zaposlenika nije brzo rješenje za izazove s kojima se suočavaju mnoge organizacije i menadžeri, ali što prije započnu, prije će njihovi zaposlenici vidjeti mogućnosti za razvoj unutar organizacije, umjesto da traže rast izvan nje (Harvard Business Review, 2022.).

## **5. PRIJEDLOG DIZAJNIRANOG ISKUSTVA ZAPOSLENIKA POSLOVNE BANKE**

S ciljem dizajniranja banke koja će postati najpoželjniji poslodavac za novu generaciju, uzimajući u obzir perspektive i motivatore, ključne aktivnosti i perspektive poslovanja bankarskog sektora te inovativne vrijednosti koje poslovna banka iz slučaja zastupa, korištena je relevantna literatura i podaci iz sekundarnih izvora koji podupiru istraživanja. Rezultati rada koristili su u smislu identifikacije ključnih motivatora i očekivanja nove generacije, radi prilagođavanja dizajna iskustva zaposlenika kako bi banka iz slučaja postala najpoželjniji poslodavac na tržištu rada. Fokus zadatka bio je na dizajniranju iskustva (eng. Employee Experience) potencijalnih i postojećih

zaposlenika na putu njihovog životnog ciklusa (eng. Employee life cycle) kako bi se ostvario percepcijski monopol na tržištu rada. Faze projekta uključivale su:

a) Privlačenje zaposlenika:

- Razvoj atraktivne ponude vrijednosti i iskustva za potencijalne kandidate
- Komunikacijske i marketinške strategije za pozicioniranje najpoželjnijeg poslodavca među mladima
- Inovativna rješenja i tehnologije koje privlače mlade talente
- Razvojne aktivnosti koje će privući najbolje talente

b) Zadržavanje zaposlenika:

- Dizajn procesa fokusiranih na maksimizaciju iskustva zaposlenika
- Benefiti koji odgovaraju očekivanjima nove generacije
- Radno okruženje i rukovođenje koji nove generacije žele i očekuju od poslodavca
- Pružanje mogućnosti za rast i razvoj unutar banke, kako bi zaposlenici ostvarili svoj maksimalni potencijal

Nacrt projekta (Prilog 1.) konkurirao je na ovogodišnjem natječaju u sklopu Digitalnog inovacijskog inkubatora, te je usmjeren na poboljšanje iskustva zaposlenika i privlačenje talenta za jednu hrvatsku poslovnu banku. Konkretno, cilj programa bio je optimizacija procesa pred-integracije i integracije (eng. Pre-boarding, Onboarding) novozaposlenih.

Nazvan "Banka prilika", ovaj program, krenuo bi u realizaciju odmah nakon potpisivanja ugovora a sadržavao bi kombinaciju videozapisa, animiranih modela, gamefikacijskih treninga i interaktivnih kvizova sa ciljem boljeg razumijevanja kulture, vrijednosti i očekivanja banke iz slučaja. Pored toga, bio bi usmjeren na unapređenje arhiviranja informacija radi bržeg uklapanja novih zaposlenika u radno okruženje i poticanja razvoja karijere postojećih zaposlenika.

Istraživanje tržišta predstavlja ključni korak u planiranju i provođenju bilo koje poslovne strategije, uključujući dizajn iskustva zaposlenika. Njegov glavni cilj je prikupljanje relevantnih informacija koje bi pomogle u donošenju informiranih odluka. U kontekstu ovog projekta, istraživanje tržišta bilo je usmjereno na razumijevanje potreba i očekivanja potencijalnih zaposlenika mlađih generacija, kao i identificiranje ključnih faktora koji utječu na njihovu odluku o izboru poslodavca.

Metode istraživanja koje su se primjenjivale uključuju kvantitativna istraživanja (ankete, upitnici) i kvalitativna istraživanja (dubinski intervjui, fokus grupe, promatranje). Kako bi se program prilagodio i dizajnirao za banku iz slučaja, kroz istraživanje iskustava zaposlenika, analizom podataka i povratnih informacija identificirati će se ključna područja koja je potrebno poboljšati, pružajući personalizirano iskustvo koje odgovara potrebama i očekivanjima zaposlenika.

Program „Banka prilika“ je zamišljen kroz šest kategorija integracije: Kultura, Pravila, Mreža, Suradnja, Kompetencije, Izvedba, sa ciljem usmjeravanja u uključivanje na posao novih zaposlenika. Implementacijom ovog programa, banka bi postigla značajnu prednost u privlačenju i zadržavanju talenata, poboljšala iskustvo zaposlenika, i učinkovitost poslovanja.

Za izradu prijedloga rješenja su se koristile sekundarne informacije, kao što su izvještaji industrije, članci, publikacije i istraživanja koja su već provedena na sličnim temama. Ankete su provedene među potencijalnim kandidatima na tržištu rada kako bi se prikupile informacije o njihovim prioritetima kada je riječ o izboru poslodavca.

Pitanja su se odnosila na različite aspekte, kao što su mogućnosti za razvoj karijere, zdravstveni benefiti, radna atmosfera, raznolikost i inkluzivnost, fleksibilnost rada, posvećenost društveno odgovornom poslovanju i inovativnost poslodavca. Dubinski intervjui i fokus grupe iz sekundarnih izvora provedeni su s ciljem dobivanja dubljeg uvida u potrebe, stavove i očekivanja potencijalnih zaposlenika. Kroz intervjue i diskusije, prikupljene su detaljne informacije o tome što mlađi kandidati cijene kod poslodavca, koje beneficije smatraju najvažnijim, što ih motivira i kako percipiraju različite aspekte korporativne kulture. Sekundarna istraživanja su bila ključna u prikupljanju informacija o tržišnim trendovima, industrijskim standardima i najboljim

praksama kada je u pitanju dizajn iskustva zaposlenika. Analizirani su izvještaji industrije, članci, publikacije i prethodna istraživanja da bi se dobio širi kontekstualni uvid u temu.

Rezultati istraživanja tržišta iz primarnih izvora provest će se sa zaposlenicima banke i biti će temelj za dizajniranje strategije iskustva zaposlenika koja će biti usmjerena na zadovoljavanje identificiranih potreba i očekivanja. Pored toga, rezultati istraživanja tržišta također će pomoći u razumijevanju ključnih faktora diferencijacije, omogućavajući tvrtki da se pozicionira kao privlačan poslodavac u konkurentnom tržišnom okruženju.

U konačnici, predloženi dizajn iskustva zaposlenika temelji se na sveobuhvatnom razumijevanju tržišnih trendova, potreba i očekivanja zaposlenika, kao i najboljih praksi industrije. Sve ovo ima za cilj izgradnju snažne korporativne kulture, zadovoljstva na radnom mjestu i dugoročne lojalnosti zaposlenika, što bi u konačnici moglo rezultirati povećanjem produktivnosti i uspjeha tvrtke.

## **5.1. Proces dizajniranja iskustva zaposlenika “Banka prilika”**

Nacrt inovacijskog projekta “Banka prilika” koncipiran je prema modelu životnog ciklusa zaposlenika (Slika 1) kroz šest faza opisanih u nastavku:

### **1. Faza: Privlačenje zaposlenika**

Odnos sa zaposlenikom ne počinje trenutkom kada on stigne u ured, ne počinje čak ni kada potpiše ugovor o zaposlenju ili se prijavi za posao, počinje u trenutku kada se prvi put susreće s brendom poslodavca. Lideri ljudskih resursa u “Banci prilika” znaju da je uspostavljanje prave korporativne kulture ključno u fazi privlačenja zaposlenika.

Karakteristike koje bi trebao ponuditi i promovirati najpoželjniji poslodavac su:

- 1) Mogućnost za razvoj karijere

Nova generacija traži poslodavca koji nudi mogućnosti za putovanja, razvoj karijere i omogućuje kontinuirano učenje i razvoj, a ne samo obuku koja im je potrebna za

obavljanje trenutnog posla. Prema tome "Banka prilika" bi trebala predvidjeti interni trening, mentorstvo, programe rotacije kroz različite odjele, uključujući priliku za rad u različitim gradovima diljem Evrope u kojima posluje radi učenja stranih jezika, uz dodjelu mentora. Najpoželjniji poslodavac bi trebao ponuditi mogućnosti za razvoj i napredak kroz edukacije, radionice, konferencije i druga događanja. Također bi bilo poželjno da poslodavac podržava financiranje dodatnih edukacija i certifikacija.

#### 2) Fokus na zdravlju zaposlenika

"Banka prilika" kao najpoželjniji poslodavac u bankarskom sektoru trebala bi imati fokus na zdravlje i dobrobit zaposlenika, što Banka iz slučaja već čini nudeći svojim zaposlenicima benefite poput plaćenog sistematskog pregleda, dodatnog zdravstvenog osiguranja, naknadu za prehranu, subvencije za Multisport program.

Pored osiguranja radnog okruženja koje potiče produktivnost i kreativnost, predloženo je uvođenje muzike u radni ambijent i korištenje više prostorija.

#### 3) Kultura otvorenosti i transparentnosti

Nova generacija cijeni organizacije koje su otvorene i transparentne u svojim poslovnim praksama i jednostavna u komunikaciji. "Banka prilika" treba biti transparentna u svojim procesima, odlukama i politikama te omogućiti zaposlenicima i klijentima da izraze svoja mišljenja i prijedloge. Vaša banka koristi model kulturne mreže, a iz organizacijske strukture, sustava, pravila, priče i simbola koji indirektno utječu na način koji zaposlenici potom komuniciraju jedni s drugima.

Preporuke trenutnih ili bivših djelatnika su neprocjenjive, no, pametni budući zaposlenici također će provjeriti poslovne prakse i različitosti banke, pristup mentalnom zdravlju na radu, politike vezane za porodiljni dopust te čimbenike poput stava prema prekovremenom radu, bolovanju, neplaćenom dopustu i čak ravnoteži između posla i privatnog života (ako se te informacije javno objavljuju). Predstavljanjem svoje korporativne kulture poslodavci uvelike utječu na odabir kandidata, međutim postoje i drugi razlozi zbog kojih će budući zaposlenici odabrati poslodavca uključujući plaću, radno mjesto i opis posla. Također, potencijalni zaposlenici očekuju da su brend "Banke prilika" i svrha jedinstveno usklađeni u praksi.

#### 4) Inovativnost i tehnološka naprednost

Nova generacija traži inovativne organizacije koje su spremne ulagati u nova tehnološka rješenja, eksperimentirati i razvijati nove ideje kao primjerice moderna i

jednostavna rješenja za online bankarstvo, mobilno plaćanje, digitalni novčanik, i slično. Poslodavac "Banke prilika" bi trebao ponuditi zaposlenicima priliku da rade s najnovijim tehnologijama i da budu uključeni u razvoj novih tehnoloških rješenja, poticati inovativnost među svojim zaposlenicima te razvijati nove proizvode i usluge koje odgovaraju potrebama tržišta.

#### 5) Dobra radna atmosfera

Nova generacija traži radno okruženje koje je ugodno, poticajno i dinamično. Vaša Banka na svojoj službenoj stranici u pregledniku "Karijera" potencijalnim kandidatima predstavlja svoje radno okruženje kao dinamično i podržavajuće okruženje koje pruža brojne mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Ponosna je na svoju dinamičnu radnu atmosferu obogaćenu tolerancijom i uvažavanjem različitosti. Nadalje ističu se podaci zaposlenika banke čiji prosječan staž iznosi 10 godina, prosječna starost zaposlenika je 39 godina, a uz to visok postotak žena je na menadžerskim pozicijama (64%).

Banka također ističe svoj fokus na kontinuiranoj edukaciji svojih zaposlenika te mogućnosti promjene karijere unutar kompanije. Konačno, izražava svoju posvećenost klijentima i razvoju Banke, uz poticanje timskog rada i pozitivnih iskustava među zaposlenicima. Na kraju teksta poziva potencijalne kandidate da se pridruže njihovom uspješnom timu.

#### 6) Raznolikost i inkluzivnost

Nova generacija cijeni raznolikost i inkluzivnost, što znači da poslodavac treba biti otvoren prema svim kulturama, spolovima, etničkim skupinama, seksualnim orijentacijama i slično.

Banka u marketinškoj komunikaciji već promovira kulturu raznolikosti i inkluzivnosti, ponosna je na svoju dinamičnu radnu atmosferu obogaćenu tolerancijom i uvažavanjem različitosti, čime sugerira da nudi priliku za razvoj karijere svim zaposlenicima bez obzira na njihova opredjeljenja.

#### 7) Fleksibilnost i ravnoteža posla i privatnog života

Nova generacija cijeni fleksibilne radne uvjete koji im omogućuju usklađivanje posla i privatnog života. Banka od razdoblja pandemije pruža djelatnicima odabir hibridnog načina rada. Poslodavac bi također trebao ponuditi mogućnosti fleksibilnog radnog vremena kao što je odabir 20, 24, 30, 35 ili 40 satnog radnog tjedna uz mogućnost



odabira slobodnih dana, rad od kuće te razne beneficije koje olakšavaju privatni život zaposlenika, kako bi oni mogli uravnotežiti svoj poslovni i privatni život.

#### 8) Posvećenost društveno odgovornom poslovanju

Nova generacija cijeni društveno odgovorno poslovanje, a vaša je banka uključena u društveno odgovorno poslovanje kroz niz projekata u područjima obrazovanja, sporta, kulture, umjetnosti i ekologije. Kako bi podržala te projekte, banka pruža financijsku pomoć kroz donacije, sponzorstva, i aktivno sudjeluje u realizaciji pojedinih aktivnosti.

Banka iz slučaja sudjelovala je u brojnim projektima, čime pokazuje svoju posvećenost društveno odgovornom poslovanju i angažmanu u lokalnoj zajednici.

Prostor za napredak u fazi privlačenja:

Sve spomenute karakteristike koje banka provodi u fazi privlačenja zaposlenika stvaraju vrijednost za zaposlenike i društvo u kojem banka posluje, te već pridonose konkurentskoj prednosti na tržištu rada.

Ono na čemu bi trebalo poraditi u fazi privlačenja, je plan i promoviranje jasno definiranog razvojnog plana karijera. "Banka prilika" bi na svom portalu Karijere, svakako trebala ponuditi jasno definirane mogućnosti za razvoj karijere, mentorstvo, program obuke, te priliku za prekvalifikaciju ili usavršavanje, te pružiti mogućnost sudjelovanja u različitim projektima koji su u skladu s njihovim interesima i stručnim usmjerenjima. Također, "Banka prilika" bi trebala imati sustav nagrađivanja timova a ne individualaca koji je pravedan, transparentan i motivirajući za zaposlenike te potiče stvaranje kolegijalnih odnosa i suradnju.

Zaposlenici bi se tada osjećali još zadovoljniji i motiviraniji, što bi se odrazilo na kvalitetu usluga koje banka pruža, kao i na njenu reputaciju u javnosti. Time bi banka stvorila percepcijski monopol "njihove banke" na tržištu rada i privukla najtalentiranije i najmotiviranije ljude u svoj tim.

## **2. Faza: Rekrutacija zaposlenika**

Sljedeća faza životnog ciklusa zaposlenika je rekrutacija. Ova faza je važna, bilo da to radite na tradicionalan način ili koristite alate koji vam pomažu u upravljanju

procesom regrutacije. Banka iz slučaja za ovu fazu koristi platformu TalentLyft. TalentLyft je intuitivna aplikacija za regrutaciju i posrednik u zapošljavanju.

Način na koji tretirate potencijalne zaposlenike tijekom ovog puta (čak i one koji ne dobiju posao) utjecati će na njihovu percepciju vaše tvrtke zauvijek.

Naziv inovacijskog projekta:

Već sam naziv "Banka prilika" sugerira da se radi o inovativnom programu koji pruža talentima priliku da steknu nova znanja i vještine te postanu dio dinamične organizacije koja se brzo razvija i mijenja. Također, naglašava se predanost ulaganju u svoje zaposlenike i njihov razvoj, što bi moglo privući puno potencijalnih kandidata.

Prijedlog dizajniranog programa za pred integraciju zaposlenika:

Pred integracija (eng. Pre-boarding) je razdoblje između prihvaćanja ponude za posao i prvog radnog dana zaposlenika te predstavlja napore tvrtke u izgradnji odnosa s budućim zaposlenicima prije njihovog dolaska u tim.

Nakon potpisivanja ugovora novi zaposlenici često ostaju prepušteni sami sebi, no strukturiranim procesom uključivanja u organizaciju, tijekom pred integraciju, poslodavci mogu doprinijeti da se novi zaposlenici osjećaju dobrodošlima i cijenjenima. Zauzvrat, novi su zaposlenici motivirani i angažirani, što je jedan od najvećih razloga zašto i ostaju u organizaciji (Employer Partner, 2023.).

- Zabavni video tutorijali, kvizovi, dijagrami, ugovori i vodiči mogu dijeliti sve je potrebno da bi zaposlenici bili učinkoviti već prvog tjedna na novom poslu.
- Sva dokumentacija za potrebna za uključivanje u posao.
- Popis zadataka za pre uključivanje, točno na vrijeme

Poručite kandidatima:

"Uživajte u putovanju tijekom kojeg ćete dobiti sve što trebate, prema rasporedu. Ne morate se brinuti o propuštanju ključnih informacija ili rokova. Osjećajte se sigurno znajući da ste uvijek na pravom putu. Pristupite popisu zadataka za uključivanje zaposlenika bilo kada. Želite li pratiti svoj put integracije? Trebaju li vam osnovne upute o specifičnim dokumentima za uključivanje na posao? Nabavite dokumente koje

trebate na jednostavan i praktičan način. Preuzmite svaku ažuriranu datoteku tijekom svog puta pred integracije i integracije putem aplikacije i ne propustite nijednu stavku na svom popisu zadataka za pred uključivanje.”

Popis zadataka za pred integraciju osigurat će zaposlenicima osjećaj sigurnosti i da je sve spremno za prvi radni dan, prilikom dobivanja pristupa opremi i alatima.

Popis zadataka za pred integraciju u posao:

Popis zadataka za pred integraciju (uključivanje) je alat koji može pomoći poslodavcima da uspostave sveobuhvatan i dobro strukturiran postupak za pripremu svih novih zaposlenika za početak posla.

Sve više poslodavaca shvaća da je dug i uspješan radni vijek zaposlenika moguć počevši na pravi način s procesima pred integracije i integracije. Prema istraživanju Aberdeen Group, tvrtke koje su implementirale program pred integracije imaju 11% veću vjerojatnost da će zadržati zaposlenike u prvoj godini nego one bez njega.

Digitalni alati poput softvera za zaposlenika, omogućuju lagan pristup bilo kojem popisu zadataka na putu zaposlenika, kao i multimedijalnom sadržaju koji će doprinijeti osjećaju angažiranosti zaposlenika u svojoj novoj organizaciji čim potpiše ugovor. Predloške popisa zadataka za pred uključivanje može se omogućiti preuzimanjem u Word i Excel formatima.

U nastavku je primjer predloška popisa zadataka za pred integraciju strukturiran prema strateškim ciljevima, tako da su sve aktivnosti ili koraci na popisu zadataka grupirani po temi i općem cilju.

Opis zadataka i osnovne informacije:

- Zatražite kratki opis od zaposlenika: nekoliko ključnih činjenica o sebi: dosadašnje iskustvo, hobiji, bilo koje smiješne slučajne činjenice.
- Obavijestite o radnom rasporedu. Postoje li fiksne radne sate ili je radni dogovor fleksibilan? - obavijestite zaposlenika o svim dostupnim opcijama.

- Napišite program za prvih 14 dana u tvrtki.
- Pružite zaposleniku osnovne informacije o proizvodu.

Opcionalno: pružite pregled bilo kojeg specifičnog programa za obuku novih zaposlenika.

Obrasci:

- Informirajte o naknadama: prikupite porezne obrasce i bankovne podatke
- Pošaljite vodič o pogodnostima: što je dio ugovora o zaposlenju i koji su drugi dobrovoljni sporazumi dostupni zaposleniku.
- Informirajte o mirovinskom i / ili osiguranja: podnesite mirovinski i / ili osiguravajući ugovor za potpisivanje.
- Pošaljite priručnik za zaposlenike i kodeks ponašanja. Zatražite pisano potvrđivanje i suglasnost (na primjer, putem digitalnog potpisa).
- Pošaljite pravilnik o godišnjem odmoru i bolovanju.

Oprema:

- Pružite novom zaposleniku obrazac za zahtjev opreme čim prihvati ponudu za zaposlenje.
- Postavite novog zaposlenika na IT sustave tvrtke i sve softverske alate potrebne za obavljanje radnih zadataka.
- Pregledajte obrazac za zahtjev opreme i naručite opremu.
- Osigurajte postavljanje ID kartice.
- Za radnike na lokaciji: osigurajte postavljanje radnog prostora prije prvog radnog dana.

Opcionalno: Pošaljite zaposleniku sliku radnog mjesta: "Vaš radni stol je postavljen i spreman za vas."

- Za radnike na daljinu: osigurajte da su radni alati naručeni i dostavljeni na vrijeme, tako da sve dođe do zaposlenika prije prvog radnog dana. Pružite dodatne upute o rukovanju opremom prije početka posla.

Predstavljanje tima:

- Pošaljite e-mail obavijest trenutnim zaposlenicima o profilu novog zaposlenika. Navedite njihov datum početka, ulogu i ured u kojem rade. Dodajte kratki opis

utjecaja koji se očekuje da će imati na specifične projekte i ciljeve. Uključite i kratki opis koji su sami zaposlenici pružili.

Opcionalno: podnesite e-mail "kako dobrodošlicu novom zaposleniku u tim", kako biste osigurali da je tim spreman primiti novog zaposlenika među njih i osigurati integraciju od prvog dana.

- Pošaljite novom zaposleniku dobrodošlicu od CEO-a i vođe tima.

Prijedlog Pisma dobrodošlice na web stranici - Karijera koja prosljeđuje posjetioce na softver "Banka Prilika":

*Dragi budući kolega/kolegice,*

*Kao netko tko je već prošao put od nekadašnjeg talenta do dugogodišnjeg člana naše zajednice, želim ti iskrenu dobrodošlicu i podijeliti s tobom šta znači biti dio našeg tima.*

*Tvoja karijera je naša misija: Zajedno ćemo raditi na projektima koji će ti omogućiti da ostvariš svoje snove i ambicije. Naša lokalna i globalna prisutnost pružit će ti priliku u svojoj zajednici i šire.*

*Brinimo zajedno o svijetu oko nas!*

*Mi ne radimo samo za sebe, već za dobrobit čitavog društva. Kroz održive projekte i društveno odgovorne inicijative zajedno radimo na stvaranju boljeg svijeta za sve nas.*

*Razvijajmo se zajedno!*

*U "Banci prilika" ti pružamo priliku da kontinuirano učiš i napreduješ. Uložiti ćemo u tvoje obrazovanje i mentorstvo, jer tvoj uspjeh je naš uspjeh.*

*Ti si nam važan/važna!*

*Znamo koliko je važno da imaš ravnotežu između posla i privatnog života, zato ti nudimo fleksibilne radne uslove i brinemo o tvojoj dobrobiti. U našem timu, tvoja sreća je naš prioritet.*

*Ne boj se inovacija!*

*Volimo kreativnost i inovativnost, zato te podstičemo da donosiš nove ideje na stol.  
Hajde da zajedno radimo na rješenjima koja će nas izdvojiti od konkurencije!*

*Svi smo mi jedinstveni!*

*Cijenimo različitost i inkluziju i znamo da svatko od nas ima svoju priču i iskustvo koje može obogatiti našu zajednicu.*

*Ako si spreman/spremna pridružiti se našoj zajednici, pozivam te da posjetiš našu stranicu za karijere i upoznaš se sa trenutnim prilikama. Ako imaš pitanja ili želiš više informacija, slobodno nam se obrati. Tu smo za tebe!*

*Veselimo se što ćemo te uskoro upoznati i zajedno započeti ovu uzbudljivu avanturu.*

*Veliki pozdrav,*

*Tvoj budući tim "Banka prilika"!*

- Pošaljite pristup alatima za komunikaciju, kako bi zaposlenik mogao početi graditi veze prije prvog radnog dana.
- Podnesite video prezentaciju i prilagođeni e-mail dobrodošlice novim zaposlenicima.
- Pozovite novog zaposlenika u grupe na društvenim mrežama i alate za komunikaciju.
- Ponudite mogućnost poziva prije prvog dana kako biste se pobrinuli da su svi detalji razriješeni i da zaposlenik ne propusti nijednu informaciju prije početka rada.

Opcionalno: pozovite novog zaposlenika na društveni događaj, poput pauze za kavu, ručka ili petka u baru.

Alternativno, ako susret uživo nije praktičan, ili ako će zaposlenik biti potpuno na daljinu, mogli biste umjesto toga zakazati video poziv, dakle virtualnu pauzu za kavu kako biste pružili priliku za socijalizaciju prije prvog radnog dana.

Organizacijska kultura:

- Podnesite (multimedijske) prezentacije o kulturi tvrtke i misiji tvrtke.
- Podnesite prezentaciju o povijesti organizacije i njenim glavnim vrijednostima i ciljevima.
- Podnesite kratke intervjue budućih suradnika u kojima se predstavljaju i navode jednu ključnu stvar koja ih drži angažiranima u tvrtki.
- Podnesite informacije o korporativnoj društvenoj odgovornosti tvrtke.

Opcionalno: koristite videozapise za pre uključivanje kako biste predstavili sve ključne informacije o tvrtki.

Praktične stvari za prvi dan:

- Potvrdite adresu ureda, posebno ako je regrutacija isključivo virtualna.
- Obavijestite novog zaposlenika o opcijama prijevoza do ureda.
- Obavijestite novog zaposlenika o mogućnostima parkiranja.
- Pružite zaposleniku kontaktne informacije za prvi dan. Na primjer, prijatelj može biti kontaktna osoba koja dočekuje novog zaposlenika na recepciji.

Evaluacija pred integraciju:

- Podnesite anketu za evaluaciju pre uključivanja: je li zaposlenik primio sve potrebne informacije prije prvog radnog dana?
- Povežite se s zaposlenikom. Ako spominju bilo kakve nedostatke u programu pre uključivanja, obratite im se i pokušajte odgovoriti na njihove zahtjeve.
- Zahvalite zaposleniku na pruženoj povratnoj informaciji i ponovno naglasite da se cijeli tim raduje njihovom prvom radnom danu.
- Podnesite poruku "Vidimo se sutra!" i priložite raspored za 1. dan.

Pravi proces pre uključivanja može novozaposlenima olakšati potencijalno stresno razdoblje. I što je još važnije za vas i vašeg novog poslodavca, dobro strukturiran i

učinkovit proces pre uključivanja potaknut će vaše angažiranje, lojalnost i produktivnost od samog početka.

Na duže staze, vaš proces pre uključivanja mogao bi vas čak potaknuti da duže ostanete kod svog novog poslodavca.

Stoga, bez pristranosti, svakako vrijedi uložiti vrijeme i energiju u pred uključivanje svih zaposlenika.

### **3. Faza: Integracija zaposlenika**

Kada ljudi započnu novi posao, postoji osjećaj optimizma i potencijala, zato je to idealno vrijeme da se ljudima pokaže dobrodošlica a to će pomoći novim zaposlenicima osjetiti da imaju potencijal ostaviti trag u organizaciji.

Integracija se odnosi na pomoć novim zaposlenicima da se prilagode korporativnoj kulturi i uistinu postanu dio tima. Jedan način za to je osiguravanje identificiranja i komuniciranja temeljnih vrijednosti tvrtke. Dobar proces integracije za nove zaposlenike uključuje i redoviti sustav procjene jer može pomoći da izvući najbolje iz tima, iako možda ne u prvom tjednu.

### **4. Faza: Zadržavanje vrhunskih talenata:**

Ovo je ključna faza životnog ciklusa zaposlenika. To je zato što, kada zaposlenici neko vrijeme provedu u tvrtki, postoji stvarni rizik da poslodavci počnu uzimati zaposlenike zdravo za gotovo.

Zato je važno što prije riješiti neugodna pitanja poput nagrada i priznanja. Tada je s vremenom važno osigurati da zaposlenici znaju što učiniti kako bi postigli svoje ciljeve, kao i što HR mora učiniti kako bi točno vodio evidenciju o njihovim ambicijama, napretku i uspjehu.

S vremenom je mudro razmotriti kako poboljšati zadržavanje zaposlenika i povećati stope zadržavanja. Kada zaposlenici nisu potpuno sretni, često je dobro razmotriti način povećanja motivacije zaposlenika.



## 5. Faza: Razvoj karijere

Kada su zaposlenici smireni i sretni, vrijedno je razmotriti kako strateški profesionalni razvoj može pomoći da izvučete najbolje iz svojih zaposlenika.

Ponudite sustav kolegijalnosti na način da iskusni kolege dijele svoje znanje, to omogućuje učinkovito širenje korporativne kulture, dok pruža potporu novim zaposlenicima, pristup pouzdanom savjetniku i točku za postavljanje pitanja koja se čine glupima (ali obično nisu).

Potičite ljude na svim razinama da uče više. Bilo da je riječ o unutarnjem ili vanjskom učenju i razvoju, konferencije, seminari i "ručak i učenje" održavaju zaposlenike informiranim o novim trendovima, dok proširuju svoje znanje. Ako mogu podijeliti svoja saznanja s ostatkom tima i poboljšavati se na temelju novih spoznaja, to je win-win za sve!

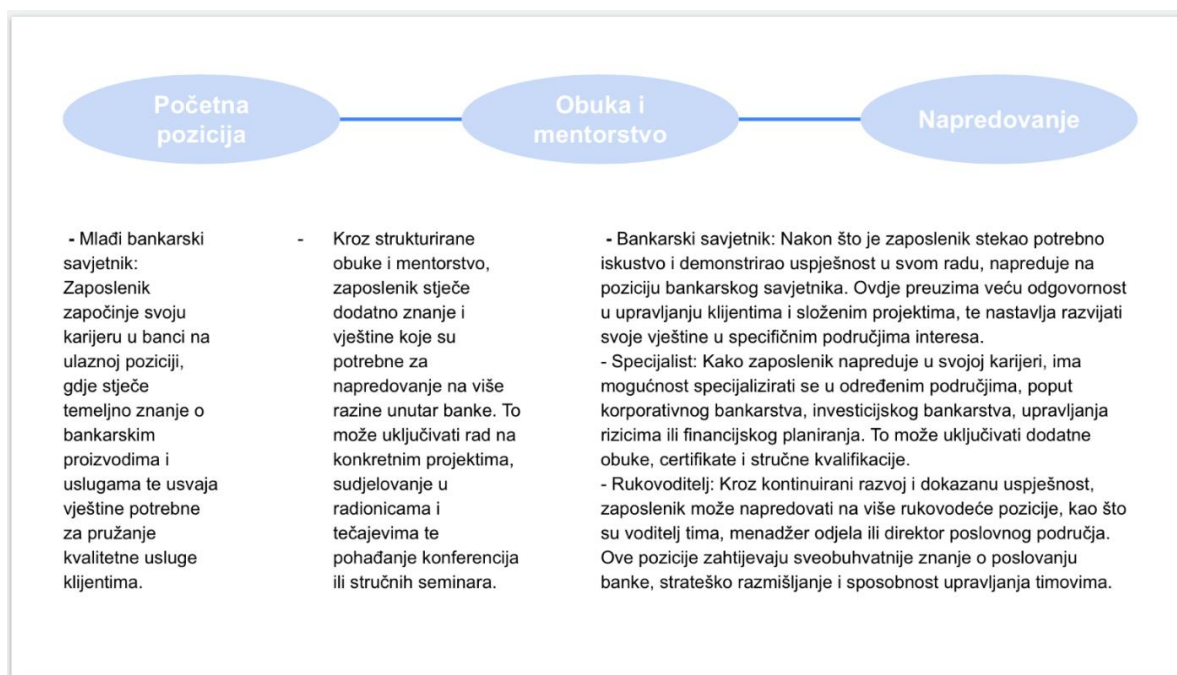
Sponsorirajte ili subvencionirajte tečajeve za talentirane zaposlenike, ako proračun to dopušta. Ništa ne pokazuje da tvrtka brine o svojim zaposlenicima više od ulaganja u njihovu edukaciju, obrazovanje i učenje.

Prijedlog dizajniranog programa za razvojni plan zaposlenika:

"Banka prilika" bi trebala osigurati da zaposlenici imaju jasne ciljeve i planove razvoja karijere. Program razvoja karijere "Talent Lab" uključivao bi procjenu radne učinkovitosti, izradu individualnih planova razvoja, mentora za podršku i planirani niz radionica za razvoj ključnih vještina. "Banka prilika" bi trebala osigurati da postoji jasan put napredovanja i mogućnosti unutarnjeg prijenosa za zaposlenike koji žele razvijati svoje karijere u organizaciji.

Jasno zacrtan plan za napredovanje unutar banke omogućio bi zaposlenicima razumijevanje mogućnosti karijere, kako bi se uspješno razvijali i napredovanje kroz organizacijsku strukturu. Primjer takve smjernice uključuje definirane pozicije, jasne kriterije za napredovanje i potporu u obliku mentorstva ili obuke. Slika 7. prikazuje jedan primjer jasno definiranog plana za napredovanje unutar banke.

Slika 7. Inovacijski projekt "Talent Lab"



Izvor: vlastita izvedba

#### Početna pozicija:

- Mlađi bankarski savjetnik: Zaposlenik započinje svoju karijeru u banci na ulaznoj poziciji, gdje stječe temeljno znanje o bankarskim proizvodima i uslugama te usvaja vještine potrebne za pružanje kvalitetne usluge klijentima.

#### Obuka i mentorstvo:

Kroz strukturirane obuke i mentorstvo, zaposlenik stječe dodatno znanje i vještine koje su potrebne za napredovanje na više razine unutar banke. To može uključivati rad na konkretnim projektima, sudjelovanje u radionicama i tečajevima te pohađanje konferencija ili stručnih seminara.

#### Napredovanje:

Napredovanjem kroz organizacijsku hijerarhiju, banka može poticati zaposlenike da preuzmu uloge mentora ili lidera za mlađe kolege što bi doprinijelo razvoju vještina vođenja, komunikacije i upravljanja kao i stvaranju kulture suradnje i kontinuiranog učenja unutar banke.

Kontinuirano učenje:

“Banka prilika” treba poticati zaposlenike da nastave s usavršavanjem, prateći najnovije trendove, tehnologije i inovacije u bankarskom sektoru. To može uključivati pristup internim i eksternim obukama, sudjelovanje u stručnim konferencijama i događajima te pružanje potpore za stjecanje dodatnih kvalifikacija ili certifikata.

Kako bi osigurala uspješno napredovanje zaposlenika, potrebno je redovito pratiti i ocjenjivati njihov učinak. To uključuje postavljanje jasnih ciljeva, pružanje povratnih informacija i priznavanje uspješnosti, kao i identifikaciju područja za poboljšanje i pružanje potrebne podrške za rast i razvoj.

**GAMIFICIRANI TRENING:**

Dobar trening omogućuje radnicima da popune praznine u znanju i vještinama. S druge strane, ako se trening pokaže neučinkovitim, zaposlenici će ne samo biti frustrirani rezultatima, već će izgubiti i dragocjeno vrijeme od produktivnog rada.

Gamificirani trening posebno je korisna strategija pri rukovanju zadacima koji korisnicima nisu ugodni, odnosi se na primjenu principa dizajna igara prema scenariju treninga kako bi se postigli određeni ishodi. U ovom kontekstu, ishodi se odnose na privlačnije iskustvo učenja. Prilikom uvoda u posao, trening novih zaposlenika ključna je komponenta dobro promišljenog procesa. Trening zaposlenika je esencijalan za dobro funkcioniranje radne snage.

Faza ponovnog uključivanja

Ponovno uključivanje se odnosi na pomoć zaposlenicima da se ponovno integriraju na radno mjesto nakon razdoblja odsutnosti. To znači da će zaposlenici koji se vraćaju s dopusta ili odsutnosti, pa čak i zaposlenici koji su ranije radili, trebati neku podršku za ponovno uključivanje. Zaposlenici se mogu informirati o ažuriranjima proizvoda ili novim ponudama proizvoda.

Faza prelaska na drugi posao

Kada zaposlenik odluči slijediti drugi karijerni put u istoj organizaciji, vjerojatno će sudjelovati u procesu prelaska na drugi posao. To može podrazumijevati prolazak kroz

trening i razvoj. Ponovno, gamifikacija može olakšati njegov cilj. Na primjer, možda će trebati ponovna obuka ako se prebacuje na potpuno drugačiji odjel i / ili ulogu. Također, mogu postojati novi modeli usklađivanja. Gamificiranom obukom se na zabavan način, zaposlenici mogu upoznati s novim softverom ili tehnologijom.

#### Uvođenje novih zaposlenika

Prije svega, kada se uvode novi zaposlenici, gamifikacija u treningu može osigurati manje dosadan i manje ovisan o dokumentima. Čak i obrazovni videozapisi možda novog zaposlenika neće angažirati. Međutim, s gamifikacijom u korporativnom treningu, postoji veća šansa da postanu angažiraniji.

#### Od rutine i dosade do angažiranja:

Svi zaposlenici moraju proći kroz sigurnosne i pravne regulative. Za nove zaposlenike, sve će to biti na samom početku njihovog putovanja uvođenja u posao u procesu integracije. Za potpuno integrirane zaposlenike, također je potrebna periodična edukacija. Ne treba posebno naglašavati kako ove teme nisu posebno uzbudljive. No, ipak mora se proći kroz ovakvu vrstu treninga s određenom dosljednošću. Angažiranje je pokazatelj zadovoljstva poslom, što vodi do zadržavanja talenata.

Angažirani zaposlenici, ili još bolje inspirirani zaposlenici imaju ogroman utjecaj na poslovne rezultate. Privucite i zadržite svoje talente s pravednim i jednakim nagradama na nivou tima a ne pojedinca, jer nagrađivanje pojedinaca može narušiti kolegijalni odnos na poslu što može negativno utjecati na iskustvo zaposlenika. Kako novi fleksibilni radni modeli postaju sve uobičajeniji, sposobnost pravednog nagrađivanja vaših zaposlenika postaje sve važnija.

#### Sustav feedbacka:

Važno je da zaposlenici dobivaju kontinuirani feedback i priliku da izraze svoje mišljenje o svojim radnim zadacima i radnom okruženju. Program sustava feedbacka bi trebao uključivati redovne sastanke između menadžera i zaposlenika, anonimne ankete o zadovoljstvu zaposlenika.

## 6. Faza: Odlazak iz poduzeća

Dobar proces ispraćaja zaposlenika pomaže vam razumjeti gdje postoji prostor za poboljšanje u iskustvu zaposlenika (vjerojatno je to vrijeme kada ćete dobiti njihova najiskrenija mišljenja). Također može ukazati na ključne razmatranja o tome kako formulirate ugovore o radu ili politike odsustva radi odmora. Ali nemojte zaboraviti da faza odvajanja u životnom ciklusu zaposlenika ne utječe samo na one koji odlaze, već i na one koji ostaju. Pomoći im da se osjećaju podržano, čak i kada kolega, član tima više nije tu, ili im pružiti priliku da sudjeluju u novom procesu zapošljavanja (ako je primjenjivo), može im olakšati situaciju.

Nacrt finalnog rješenja:

U nastavku je opisan strukturiran pristup za razvoj i implementaciju softvera:

Definiranje ciljeva:

“Banka prilika” je projekt kroz koji će se dizajnirati iskustvo zaposlenika koji prolaze kroz ciklus od 6 životnih faza: privlačenje, regrutacija, integracija, razvoj, zadržavanje i odvajanje. Razvit će se internetski softver koji će podržavati zaposlenike na svom putu od pre integracije, integracije, učenja od osnovnih financijskih pojmova do opisa poslova sa definiranim kompetencijama odjela i službi te u razvoju karijera u vašoj banci. Program će nuditi besplatne certificirane tečajeve i sadržaj različitih tema iz bankarskog sektora, kao što su digitalno bankarstvo, kreditiranje građana, pravnih poslova, financijska analiza, upravljanje rizikom, investicijskom bankarstvu, korporativnom financiranju, tehnologiji u bankarstvu, upravljanje vremenom, prioritetima, ključnim klijentima, kritičnim klijentima i ostalim relevantnim temama.

Ovaj program je osmišljen kako bi se ljudima pomoglo naučiti kako iskoristiti digitalne alate i strategije u počecima karijera, razvoju, ažuriranju ili unapređenju postojeće karijere unutar vaše banke.

Definiranje rezultata:

Softver će biti koristan alat za banku koja želi poboljšati iskustvo te povećati zadovoljstvo, angažiranost i produktivnost svojih i potencijalnih zaposlenika. Projekt

će ponuditi fleksibilnost i prilagodljivost potrebama zaposlenika i organizacija, olakšavajući upravljanje i rast radne snage u izazovnim vremenima.

Definiranje korisničke skupine i potrebe:

Tim za ljudske resurse,

Potencijalni zaposlenici banke,

Zaposlenici banke na svim razinama.

Funkcionalnosti:

Omogućiti timu za ljudske resurse da kreira, prilagođava i pruža korak-po-korak vodič za zaposlenike kroz razne događaje, kao što su uključivanje u posao, roditeljstvo, povratak na radno mjesto, lansiranje novog proizvoda ili razvoj karijere; pružiti zaposlenicima vodiče kroz zadatke i ključne prekretnice te brz pristup resursima koje trebaju u cijeloj organizaciji;

Olakšati zaposlenicima da poduzmu akciju dok prolaze kroz različite događaje;

Pomoći liderima u ljudskim resursima da pređu izvan standardnih HR radnih tijekova i kreiraju personalizirane, korak-po-korak vodiče za bilo koji zadatak, bilo osobni, profesionalni, operativni ili administrativni.

Odabir tehnologije i arhitekture:

Istražiti će se dostupne tehnologije i odabrati onu koja najbolje odgovara zahtjevima i ciljevima banke. Razmisliti će se o tehnološkoj arhitekturi koja će podržati razvoj, skalabilnost i održavanje.

Dizajniranje korisničkog sučelja (UI) i korisničkog iskustva (UX):

Izraditi će se vizualni dizajn i interakcije sa korisnicima kako bi osigurali privlačno i intuitivno iskustvo. Uključiti elemente kao što su navigacija, raspored, tipografija i boje.

Razvoj plana realizacije:

Vremenski okvir i plan za razvoj, testiranje i implementaciju platforme je Projekt bi trebao biti dovršen do 01.01.2024. Definirati će se ključne faze, resurse, odgovornosti i rokove.

Izrada prototipa i testiranje:

Izraditi će se prototip softvera kako bi testirali funkcionalnosti, korisničko sučelje i iskustvo. Prikupiti će se povratne informacije od korisnika i unijeti potrebne promjene.

Razvoj i implementiranje platforme:

Nakon što prototip prođe testiranje, razvija se konačna verzija softvera, integrirajući sve funkcionalnosti, korisničko sučelje i iskustvo. Provjeriti će se jesu li svi tehnički zahtjevi ispunjeni i osigurati da je softver skalabilan i siguran.

Testiranje:

Provoditi će se temeljito testiranje kako bi se osiguralo da su svi elementi ispravni i da softver zadovoljava ciljeve i očekivanja korisnika. Testiraju se različiti scenariji radi identificiranja i rješavanja potencijalnih nepravilnosti.

Lansiranje i promocija:

U ovoj fazi promišlja se o marketinškim strategijama, kao što su oglašavanje, društveni mediji, e-pošta i događaji, kako bi povećali svijest o programu i privukli ciljne korisnike.

Praćenje i optimizacija:

Nakon lansiranja, pratiti će se uspješnost, prikupljati povratne informacije od korisnika i analizirati podaci kako bi se identificirala područja za poboljšanje. Kontinuiranom optimizacijom softvera poboljšat će se korisničko iskustvo i zadovoljavaju potrebe korisnika.

Podrška i održavanje:

Osigurati će se tehnička podrška korisnicima kako bi im se pomoglo u rješavanju problema i brzo odgovorilo na njihove upite. Redovito će se ažurirati i održavati softver kako bi se osigurala stabilnost i sigurnost.

## **6. ZAKLJUČAK**

Ovaj rad se usredotočuje na važnost provođenja istraživanja tržišta o perspektivama i motivatorima nove generacije, trenutnom stanju bankarskog sektora i njegovim

ključnim aktivnostima te vrijednostima koje se očekuju od inovativne banke pri dizajniranju iskustva zaposlenika tijekom svog rada u odabranoj poslovnoj banci. Proučavajući teorije o angažmanu tijekom životnog ciklusa zaposlenika, istraživanja pokazuju da je angažman zaposlenika prisutan tek u početnim fazama koje vrlo brzo prelazi u formalnu teoriju.

Kada se mladi talenti pridruže banci, često traže jasne smjernice o tome kako napredovati u svojoj karijeri, koje vještine trebaju razvijati i koje mogućnosti imaju unutar organizacije. Kako zaposlenici stječu iskustvo i vještine, mogu se osjećati zaglavljeno na svojim trenutnim pozicijama ako ne vide jasne mogućnosti za napredovanje ili ako se ne pružaju prilike za razvoj novih vještina. Zaposlenici koji žele preći na drugačiju poziciju ili odjel unutar banke mogu osjećati nedostatak podrške ili jasnih programa za razvoj karijere koji bi im omogućili uspješan prijelaz.

Ukratko, bankarska industrija, kao i ostali sektori, suočava se s nedostatkom mladih talenata i stoga je suočena s izazovom osmišljavanja pozitivnog iskustva zaposlenika kako bi privukla i zadržala talentirane ljude. U konačnici, istraživanje tržišta može biti ključan alat u dizajniranju iskustva zaposlenika. Analizom i korištenjem podataka dobivenih istraživanjem u dizajniranju iskustva zaposlenika, poslovne banke mogu stvoriti okruženje koje potiče zadovoljstvo, angažman i produktivnost zaposlenika.

## Literatura

GRUBER, M., DE LEON, N., GEORGE, G., i THOMPSON, P. (2015.). Managing by design, *Academy of Management Journal*, 58(1), 1-7.

JEMRIĆ, I. & VUJČIĆ, B. (2002) Efficiency of Banks in Croatia: A DEA Approach. *Comparative economic studies*, XLIV (2, 3), 169-193. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/98550>

KAHN, W. A., *Psihološki uvjeti osobnog angažmana i isključenja*, (eng. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, prosinac 1990., svezak 3, br. 4, str. 692-724)



KOTLER, P., KELLER, K.L. i MARTINOVIĆ, M. (2014.) *Upravljanje marketingom*. 14.izdanje. Zagreb, MATE d.o.o.

ZELENKA, R. (2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

### Izvori:

BENTINCK, A. (2020.) The people-first approach to business building. *McKinsey*. [Online] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-people-first-approach-to-business-building> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

COREY, L., (2023.) HR's Secret Sauce In 2023: Creating An Amazing Employee Experience - *Forbes*. [Online] Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/01/23/hrs-secret-sauce-in-2023-creating-an-amazing-employee-experience/>. [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

DHINGRA, N., SAMO, A., SCHANINGER, B., SCHRIMPER, M.(2021.) Help your employees find purpose—or watch them leave. *McKinsey & Company*. [Online] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave> [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

EMMETT, J., KOMM, A., MORITZ, S., SCHULTZ, F., (2021.) How to improve the employee experience | *McKinsey & Company*. [Online] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience> [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

Employer Partner (2023.) [Online] Dostupno na: <https://employerpartner.eu/hr/lidl-srbija-uvodi-pre-boarding-za-nove-zaposlenike/> [Pristupljeno: 20. travnja 2023.]

GHOSH, N. (2020.) Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking, *IGI Global.com* [Online] Dostupno na: <https://www.igi-global.com/article/employee-experience-management/249143> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

GRUBER, M., DE LEON, N., GEORGE, G., i THOMPSON, P. (2015.). Managing by design, *Academy of Management Journal*, 58(1), 1-7.

MojPosao.net [Online] Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82890/Odabrali-zaposlenici-Najbolji-poslodavci-u-Hrvatskoj-su-Infinum-Q-agency-i-The-Productive-Company/> [Pristupljeno: 02. lipnja 2023]

HODES, (2006.) Hodes Global Employer Branding Study Revealing Lack of Formal Metrics to Support Growing Interest in Employer Branding to be Released at SHRM 2006; HR Leaders From 25 Countries Share Perspectives and Practices, *Cision*, (2023.) [Online] Dostupno na: <https://www.symphonytalent.com/product/> (Pristupljeno 23. travnja 2023.)

HELYER, R., LEE, D., (2014.) The role of work experience in the future employability of higher education graduates, *Wiley Online Library* [Online] Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/hequ.12055> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

Hrvatska udruga banaka (no date) Službene stranice. [Online] Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

KHANAL, R., POUDEL, S. (2017.) Knowledge management, employee satisfaction and performance: Empirical evidence from Nepal, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 91-104. [Online] Dostupno na: <https://saudijournals.com/media/articles/SJBMS-2282-91.pdf> [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

LESSER, E., (2016.) Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity, *ibm.com* [Online] Dostupno na: <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6?ssp=1&setlang=en-XL&safesearch=moderate> (Pristupljeno: 08. lipnja 2023.)

MAYLETT, T. & WRIDE, M. (2017.) [Online] Dostupno na: <https://opensourcedworkplace.com/news/tracy-maylett-edd-and-matthew-wride-jd-the-employee-experience> (Pristupljeno: 28. travnja 2023.)

MARTIN, R. L., (2022.) The Real Secret to Retaining Talent: The subtle art of making people feel special, *Harvard Business Review*, [Online] Dostupno na: <https://hbr.org/2022/03/the-real-secret-to-retaining-talent?ssp=1&setlang=en-XL&safesearch=moderate> (Pristupljeno: 10. lipnja 2023.)

MCGILL, R. M. (2022.) Reimagining Employee Experience At A Global Bank. *Forbes*. [Online] Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/serviceno/2022/07/21/reimagining-employee-experience-at-a-global-bank/>. [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

MCKENDRICK, J. (2021.) Motivation matters. How great employee experiences drive company success. *Forbes Insights Reports - Forbes Connect*. [Online] Dostupno na: <https://forbes.docsend.com/view/g2xwt6xqnretvbue> [Pristupljeno: 08. svibnja 2023.]

MojPosao.net (2022.) [Online] <https://www.moj-posao.net/Posao/631365/Administrator-u-odjelu-Poslovnog-savjetovanja-zm/Expired> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

MojPosao.net (2023) - Top 3 Employer Branding trenda u 2023. godini <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/83138/Top-3-Employer-Branding-trenda-u-2023-godini/#ixzz7zuTqKzpo> <https://www.moj-posao.net/Vijest/83138/Top-3-Employer-Branding-trenda-u-2023-godini/76/> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

MojPosao.net - Istraživanje potvrdilo: Osjećaj podcijenjenosti i niska plaća glavni su razlozi smanjenog angažmana radnika u Hrvatskoj <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/83052/Istrazivanje-potvrdilo-Osjecaj-podcijenjenosti-i-niska-placa-glavni-su-razlozi-smanjenog-angazmana-radnika-u-Hrvatskoj/#ixzz80dZzw8Gn> [Pristupljeno: 03. svibnja 2023.]

MORGAN, J. (2017.) The Employee Experience Advantage, *books.google.hr* [Online] Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=nT5GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Jacob+Morgan+%C2%A0The+Employee+Experience&ots=xmXaNCnrl&sig=taSQC2uM5XLAvZB1EFWqAjUvQxY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Jacob%20Morgan%20%C2%A0The%20Employee%20Experience&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=nT5GDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Jacob+Morgan+%C2%A0The+Employee+Experience&ots=xmXaNCnrl&sig=taSQC2uM5XLAvZB1EFWqAjUvQxY&redir_esc=y#v=onepage&q=Jacob%20Morgan%20%C2%A0The%20Employee%20Experience&f=false) [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

MORTENSEN, M., EDMONDSON, A. C. (2023.) Rethink Your Employee Value Proposition, Offer your people more than just flexibility, *Harvard business review* [Online] Dostupno na: <https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition?ssp=1&setlang=en-XL&safesearch=moderate> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

Podravka (2023.) Službene stranice. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravki-dodijeljen-certifikat-poslodavac-partner-za-izvrsnost-u-upravljanju-ljudskim-resursima/> [Pristupljeno: 25. travnja 2023.]

PERIĆ, J., i TURALIJA, B. (2018). 'Corporate social responsibility as an important factor of business success in Croatian companies', *Ekonomski vjesnik*, 31(1), str. 35-45. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/201982> (Datum pristupa: 13.06.2023.)



## **Popis slika i tablica**

Popis slika:

Slika 1: Model životnog ciklusa zaposlenika

Slika 2: Proces marketinškog istraživanja

Slika 3: Dijagram Ispitivanja zadovoljstva MojPosao.net

Slika 4: Vrijednosna ponuda za zaposlenike (EVP)

Slika 5: Prikaz odnosa svrhe zaposlenika i posla

Slika 6: Dizajn iskustva zaposlenika prema Morganu

Slika 7: Inovacijski projekt "Talent Lab"

Popis tablica:

Tablica 1. Poslodavci prvog izbora 2022.

## **Summary**

In today's competitive business environment, attracting and retaining talented employees is a key challenge for the banking sector, particularly in Croatia. Understanding the experiences of employees, their needs and expectations through market research can significantly contribute to the development of effective strategies to address this issue.

This thesis focuses on studying the challenges faced by commercial banks in Croatia in attracting and retaining young talents, with a special emphasis on creating a positive work experience. The analysis is based on a qualitative approach and combines theory and practice through a case study of one commercial bank. The study is directed towards identifying key elements of designing the employee experience, including the importance of recognizing employee preferences, effective communication channels, training programs, and benefits that enhance work efficiency. Special attention is devoted to providing a model for creating a positive employee experience based on market research.

The study also addresses challenges related to assessing, improving, and maintaining employee engagement, considering the importance of engagement in creating a positive work culture, increasing productivity, and retaining top talent. The correlation between employee engagement and various individual and work environment conditioned factors is explored.

Ultimately, the paper underscores the importance of understanding and exploiting information obtained through market research for shaping the employee experience, which can result in a positive work environment, increased efficiency and productivity of employees, and strengthening the bank's competitive position in the market.

## **Sažetak**

U suvremenom konkurentnom poslovnom okruženju, privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika ključni je izazov za bankarski sektor, posebno u Hrvatskoj. Razumijevanje iskustva zaposlenika, njihovih potreba i očekivanja kroz tržišno istraživanje može značajno doprinijeti razvoju učinkovitih strategija za rješavanje ovog problema.

Ovaj diplomski rad bavi se proučavanjem izazova s kojima se suočavaju komercijalne banke u Hrvatskoj u privlačenju i zadržavanju mladih talenata, s posebnim naglaskom na kreiranje pozitivnog radnog iskustva. Analiza se temelji na kvalitativnom pristupu i kombinira teoriju i praksu kroz studiju slučaja jedne poslovne banke. Rad je usmjeren na identifikaciju ključnih elemenata dizajniranja iskustva zaposlenika, uključujući važnost prepoznavanja preferencija zaposlenika, učinkovitih kanala komunikacije, programa obuke i pogodnosti koje potiču radnu učinkovitost. Posebna pažnja posvećena je pružanju modela za stvaranje pozitivnog iskustva zaposlenika temeljenog na istraživanjima tržišta.

Rad se bavi i izazovima koji se odnose na procjenu, poboljšanje i održavanje angažmana zaposlenika, s obzirom na važnost angažmana za stvaranje pozitivne radne kulture, povećanje produktivnosti i zadržavanje vrhunskih talenata. Istražuje se povezanost između angažmana zaposlenika i različitih individualnih i čimbenika uvjetovanih radnim okruženjem.

U konačnici, rad naglašava važnost razumijevanja i iskorištavanja informacija dobivenih kroz tržišna istraživanja za oblikovanje iskustva zaposlenika, što može rezultirati pozitivnim radnim okruženjem, povećanom učinkovitošću i produktivnošću zaposlenika te jačanjem konkurentske pozicije banke na tržištu.