

Nina Pološki Vokić*

UDK 331.101.262(497.5)
JEL Classification J24, J38
Prethodno priopćenje

MENADŽMENT Ljudskih POTENCIJALA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Budući da je menadžment ljudskih potencijala osnovica za ostvarivanje konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi i zato što je značajno povezan s uspješnošću organizacija, u radu se nastojala istražiti važnost i razvijenost te funkcije u velikim hrvatskim poduzećima. U radu su postavljene dvije hipoteze: (1) da hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu MLJP (menadžment ljudskih potencijala) i (2) da postoje aktivnosti MLJP, provođenje kojih je značajno povezano s općom uspješnošću poduzeća; obje su te hipoteze prihvaćene. Konkretno, i kvantitativni (pokazatelji ljudskog kapitala, pokazatelji fluktuacije i apsentizma, pokazatelji praćenja radne uspješnosti i pokazatelji plaćanja i obrazovanja zaposlenih) i kvalitativni pokazatelji MLJP (aktivnosti MLJP koje provode hrvatska poduzeća i postojanje filozofije MLJP u njima) ukazuju na nerazvijenost MLJP u velikim hrvatskim poduzećima. Ipak, statistički značajne veze između pokazatelja MLJP i objektivnih pokazatelja uspješnosti poduzeća pokazuju da postoje aktivnosti MLJP, provođenje kojih je značajno povezano s općom uspješnošću poduzeća. Tako hrvatska poduzeća, koja žele postizati bolje financijske rezultate, moraju biti mobilnija u svojoj politici ljudskih potencijala, dobro i stimulatивно plaćati svoje djelatnike, identificirati ključne zaposlene, imati obrazovanu radnu snagu, mjeriti kvalitetu MLJP i općenito se suvremeno odnositi prema vlastitim ljudima.

Ključne riječi: menadžment ljudskih potencijala, aktivnosti MLJP, razvijenost prakse MLJP, kvantitativni pokazatelji MLJP, kvalitativni pokazatelji MLJP

* N. Pološki Vokić, dr. sc., asistent na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Rad primljen u uredništvo: 4. 12. 2003.

Uvod

Biznis je, na kraju krajeva, «igra ljudi». Put dugoročnom uspjehu vodi preko efektivnog upravljanja ljudskim potencijalima, koji za uzvrat pronalaze, uslužuju i zadržavaju kupce.

Jac Fitz-enz

Menadžeri, ekonomisti, a tako i sve interesno-utjecajne grupe Nove ekonomije svjesne su i moraju biti svjesne velikih promjena koje su se u posljednjih desetak godina dogodile u menadžerskoj teoriji i praksi, odnosno u cjelokupnoj paradigmi menadžmenta. Poslovna praksa i principi karakteristični i uspješni u tzv. Staroj ekonomiji, odnosno «industrijskoj eri», ne samo da su neprikladni za današnje poslovno okruženje već su, dapače, nepoželjan teret. «Novi» način poslovanja sve je više «mekan».

To je razlog da organizacije i menadžeri današnjice nastoje preusmjeriti svoju pažnju od tzv. «tvrdih» (engl. «hard») varijabli, kao što su struktura, sustavi, tehnologija, proizvodna praksa i procesi, financije i slično, prema različitim «ljudskim» (engl. «soft», «people») varijablama. Stručnjaci ističu da su «meki», odnosno «neopipljivi» (engl. intangible) resursi poduzeća najvažniji izvor dodane i novostvorene vrijednosti poduzeća (Lev, 2001.; Mayo, 2001.). Naglašavaju da će u budućnosti «meke» varijable još više dobiti na značaju i da će vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća postati najindikativniji pokazatelj njegove konkurentske sposobnosti i uspješnosti.

Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti organizacija, te objašnjavaju njihovu presudnu ulogu za organizacijsku uspješnost (Fitz-enz, 1995. i 2000.; Cascio, 1998.; Kravetz, 1998.; O'Reilly & Pfeffer, 2000.; Becker, Huselid & Ulrich, 2001.; Mayo, 2001.). Stručnjaci ističu da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu. «Budući da ulazimo u novo tisućljeće i nalazimo se u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita. Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost» (Fitz-enz, 2000., str. 1.). Konačno, «samo ljudski resursi mogu učiti, rasti i pridonositi» (Fitz-enz, 1995., str. 45.).

Ako se složimo da su ljudi ti koji su presudni za uspješnost današnjih organizacija, proizlazi da je osnovni zadatak koji stoji pred suvremenim organizacijama nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i da

zadrže najbolje ljude, odnosno, kvalitetno obavljanje širokog raspona aktivnosti i zadaća menadžmenta ljudskih potencijala. Naime, ljudski se kapital maksimizira trima ključnim aktivnostima: uvjeravanjem ljudi da nam se pridruže, njihovim zadržavanjem i njihovim razvitkom (Mayo, 2001.). Konkretno, organizacije moraju odrediti kakve ljude žele i kakvi su im potrebni za nove uvjete poslovanja. One moraju znati kako željene ljude pronaći, privući i nagovoriti da rade za njih. Moraju znati kako ih zadržati i učiniti lojalnima. Drugim riječima, postaje očito da je menadžment ljudskih potencijala (MLJP)¹ taj koji povećava intelektualni kapital i općenito «neopipljivi» dio poduzeća. MLJP je za suvremena poduzeća iznimno važna, ako ne i presudna, karika u lancu ostvarivanja poslovnih rezultata. Samo njegova sveobuhvatna i intenzivna praksa osigurava napredovanje organizacija. Stoga se u posljednjim godinama u računovodstvenoj, ekonomskoj, menadžerskoj i psihološkoj literaturi sve više raspravlja o tome kako propust organizacija da vode računa o svojim ljudskim potencijalima može imati štetne posljedice na ukupnu organizacijsku uspješnost.

Uloga MLJP u suvremenim organizacijama

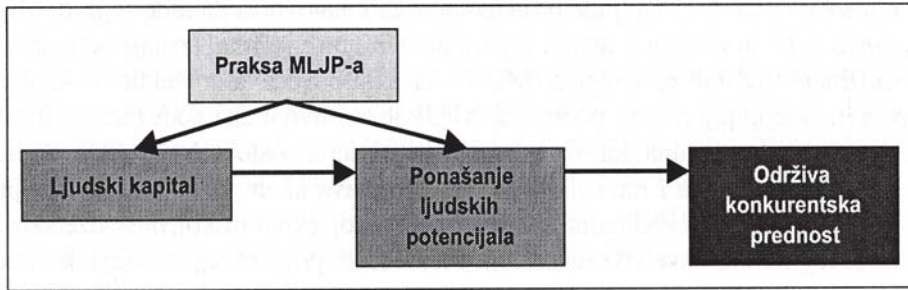
Možemo reći da MLJP u suvremenim organizacijama ima dvije uloge, odnosno ima dva osnovna zadatka.

Prvo, *MLJP je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi*. Zaposleni ne mogu pokazati i razviti svoje snage i biti konkurentska prednost, odnosno ne mogu pridonijeti razvitku konkurentskih prednosti organizacije, ako nisu motivirani, odnosno, ako nije osiguran potreban broj i struktura ljudi i ako poduzeće ne ulaže u razvijanje njihovih znanja, vještina, motivacije i ponašanja. Stoga je važna lekcija za menadžere to da ljudski potencijali predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća ako se njima mudro upravlja (Cascio, 1998.). Točnije, ljudski su potencijali konkurentska prednost poduzeća samo kada se njima mudro upravlja, odnosno kada je u organizaciji menadžment ljudskih potencijala kvalitetan. Isto tako, vrijednost ljudskih potencijala neke organizacije može rasti, ostati na istoj razini ili opadati ovisno o načinu na koji se njima upravlja, kao što to prikazuje shema 1.

¹ Menadžment ljudskih potencijala definira se kao «niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratezijskih ciljeva organizacije» (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 16-17.).

Shema 1.

UTJECAJ MLJP NA RAZVIJANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI TEMELJENE NA LJUDIMA



Izvor: Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, (5), 2: 318.

Drugo, *kvalitetan MLJP pridonosi uspješnosti organizacija*. U suvremenim se organizacijama MLJP svojim zadacima; odnosno aktivnostima, pozicionirao kao važan i značajan pokretač promjena i kao osnovica efikasnog i efektivnog poslovanja, odnosno organizacijske uspješnosti. Stručnjaci za ljudske potencijale sve se više slažu da organizacijska politika MLJP može, ako je ispravno oblikovana, rezultirati izravnim i ekonomski značajnim doprinosima uspješnosti poduzeća (Huselid, 1995.) i da kvalitetan MLJP može značajno pridonijeti planiranju i implementaciji organizacijskih promjena svrha kojih su veća proizvodnost i bolji financijski rezultat poduzeća. Mnoga istraživanja provedena u svijetu potkrepljuju navedeno. Tako pokazuju da je opća uspješnost poduzeća² značajno povezana s kvalitetom obavljanja pojedinih funkcija, odnosno aktivnosti MLJP kao što su *training* (Delaney & Huselid, 1996.; Russell, Terborg & Powers, 1985.), *pribavljanje i selekcija* (Terpstra & Rozell, 1993.; Delaney & Huselid, 1996.), *praćenje uspješnosti* (Borman, 1991.), *nagrađivanje zaposlenih* (Delaney & Huselid, 1996.; Gerhart & Milkovich, 1992.), *stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture* (Cutcher-Gershenfeld, 1991.; Wagner, 1994., Appleyard & Brown, 2001.). Istraživanja isto tako pokazuju da su, osim osnovnih skupina aktivnosti i zadaća, odnosno specifičnih (pod)funkcija MLJP, s uspješnošću poduzeća povezani čimbenici vezani uz ljude i MLJP, kao što su *postojanje organizacijske jedinice za LJP* (Ferris, Russ, Alba-

² Za pokazatelje opće uspješnosti poduzeća u istraživanjima najčešće se koriste: pokazatelji proizvodnosti rada, prodaja po zaposlenome, prihodi po zaposlenome, ROE, ROA, odnos cijene i dobiti po dionici, tržišna vrijednost poduzeća po zaposlenome i slično.

nese & Martocchio, 1990.), *sigurnost posla* (Delery & Doty, 1996.; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998.), *zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji* (Patterson, West, Lawthom & Nickell, 1997.), *kreiranje znanja* (Collins, Smith & Stevens, 2001.), *sposobnosti menadžera ljudskih potencijala* (Huselid, Jackson & Schuler, 1997.), *inicijative programa kvalitete vezane uz MLJP* (Monks, Buckley & Sinnot, 1996.) i slično. I konačno, rezultati brojnih istraživanja pokazuju da je uspjeh poduzeća značajno povezan i s ukupnom kvalitetom MLJP nekog poduzeća, odnosno s kvalitetom povezanih aktivnosti MLJP (engl. bundles) (Kravetz, 1988.; Phillips, 1988.; Albert, 1990.; Arthur, 1994.; Huslid, 1994. i 1995.; MacDuffie, 1995.; Becker & Gerhart, 1996.; Welbourne & Andrews, 1996.; Huselid & Becker, 1996. i 1997.; Jalette, 1997.; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997.; Guthrie, 1999.; Bea & Lawler, 2000.; Batt, 2000.).

Ciljevi i polazišta istraživanja

Budući da je MLJP temelj za ostvarivanje konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi i da je sasvim sigurno značajno povezan s uspješnošću organizacija, u radu se nastojala istražiti važnost i razvijenost te funkcije u hrvatskim poduzećima. Istraživanje je stoga imalo dva cilja: (1) analizirati postojeću praksu MLJP u Hrvatskoj i utvrditi stupanj njezine razvijenosti u odnosu na tu praksu u svijetu i (2) na osnovi prakse MLJP financijskih najuspješnijih hrvatskih poduzeća utvrditi standarde i smjernice za unapređenje MLJP u hrvatskim poduzećima.

Iz ciljeva istraživanja proizlaze njegove dvije osnovne pretpostavke. Prva je pretpostavka, a koja je posljedica poznavanja funkcioniranja MLJP u Hrvatskoj i općeuvriježenoga mišljenja, da MLJP u Hrvatskoj nije razvijen. Tako prva hipoteza istraživanja glasi: H_{01} = Hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu MLJP.

Druga je pretpostavka da je moguće dati konkretne napatke za poboljšanje hrvatske prakse MLJP odnosno odrediti koje su to aktivnosti, zadaci i politike MLJP koje bi hrvatska poduzeća morala provoditi, odnosno poboljšati da bi bila uspješnija. Da bi se generirale navedene preporuke za poboljšanje, potrebno je da istraživanje pokaže da postoji statistički značajna povezanost između financijske uspješnosti poduzeća i pojedinih aktivnosti MLJP. Tako druga hipoteza istraživanja glasi: H_{02} = Postoje aktivnosti MLJP provođenje kojih je značajno povezano s općom uspješnošću poduzeća.

Metodologija istraživanja

Za potrebe prikupljanja podataka o funkcioniranju prakse MLJP u hrvatskim poduzećima provedeno je jednokratno empirijsko istraživanje na nacionalnom uzorku. Za prikupljanje podataka o objektivnim pokazateljima uspješnosti po-

duzeća provedeno je sekundarno istraživanje, odnosno prikupljanje podataka iz neovisnih izvora.³

Budući da se istraživanje odvijalo u dvije faze, korištena su dva instrumenta istraživanja: (1) anketa kojom su prikupljeni kvantitativni podaci vezani uz praksu MLJP i ljude koji rade u analiziranom poduzeću i (2) polustrukturirani intervju kojim se nastojalo dobiti što opširnije i preciznije kvalitativne podatke vezane uz praksu MLJP, a na osnovi kojih se ista može ocijeniti, odnosno kvalitativno odrediti.⁴

Anketa za prikupljanje kvantitativnih pokazatelja vezanih uz MLJP i ljude sastojala se od četiri grupe podataka koji su se odnosili na: (1) organizacijsku strukturu poduzeća, (2) demografske karakteristike zaposlenika u poduzeću, (3) kvantitativne pokazatelje uspješnosti MLJP i (4) misiju poduzeća.

Pedeset pitanja za polustrukturirani intervju s menadžerom ljudskih potencijala za prikupljanje kvalitativnih pokazatelja vezanih uz MLJP odnosila su se na prirodu, pokrivenost i na efekte sustava, strategije i prakse MLJP u nekom poduzeću. Zahvaljujući intervjuima, prikupljeni su ekstenzivni podaci o MLJP poduzeća iz uzorka. Također, je potrebno naglasiti da su intervjuom prikupljene i informacije za ocjenjivanje kvalitete obavljanja pojedinih aktivnosti i zadataka MLJP.

Za okvir uzorka uzeta su sva poduzeća registrirana kod Hrvatske gospodarske komore na dan 01.01.2002. s više od 500 zaposlenih. Pretpostavka za definiranje granica okvira uzorka bila je vjerojatnost da hrvatska poduzeća s manje od 500 zaposlenih nemaju uspostavljen sustav MLJP, a ni organizacijsku jedinicu koja ga realizira. Naime, iako u razvijenim zemljama poduzeća već sa 50 zaposlenih imaju formalno zasnovan sustav MLJP, što je dostatno za analizu funkcioniranja MLJP u organizacijama (Collins, Smith & Stevens, 2001.), u hrvatskim je poduzećima stvarnost drugačija.

Od 152 poduzeća iz okvira uzorka, na poziv na suradnju u istraživanju funkcioniranja prakse MLJP odazvalo se njih 50. U istraživanju su u konačnici sudjelovala 42 poduzeća, odnosno uzorak se sastojao od 42 hrvatska poduzeća koja su prikupila sve tražene podatke,⁵ a stopa povrata bila je 27.63%.⁶

³ Izvor sekundarnih podataka o uspješnosti hrvatskih poduzeća bila je publikacija Privrednog vjesnika «400 najvećih hrvatskih tvrtki» (Privredni vjesnik, 2002.).

⁴ Oba instrumenta istraživanja kreirana su na osnovi sekundarnog istraživanja literature iz područja MLJP, poznavanja karakteristika hrvatske prakse MLJP i predtestiranja.

⁵ Iako se moglo očekivati da će poduzeća koja imaju razvijenu praksu MLJP mnogo spremnije sudjelovati u istraživanju, analiza je pokazala da ne postoje značajne razlike između poduzeća koja su sudjelovala i onih koja nisu sudjelovala u istraživanju prema industriji iz koje dolaze, prema uspješnosti poduzeća ili razvijenosti prakse MLJP. Razlog za navedeno veoma je vjerojatno to što su menadžeri za LJP u hrvatskim poduzećima svjesni važnosti područja i istraživanja na području kojim se bave, bez obzira u koliko uspješnom poduzeću radili ili kakva je njihova svakodnevica MLJP.

⁶ Po uzoru na slična istraživanja provedena u svijetu unaprijed je određeno da je stopa povrata od 20% dostatna za donošenje zaključaka vezanih uz problem istraživanja. Naime, stope povrata

Dok su jedinice istraživanja bila poduzeća, njih su, kako pri ispunjavanju ankete, tako i na intervjuu, predstavljale ključne osobe za ljudske potencijale, odnosno glavne i odgovorne osobe za LJP u poduzeću.⁷

Podaci dobijeni istraživanjem obrađeni su uz pomoć statističkog softvereskog paketa SPSS 9.0 (Statistical Package for the Social Sciences) za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja. Konačna SPSS tablica sastojala se od 313 varijabli, od čega su 285 varijabli bili kvantitativni i kvalitativni pokazatelji MLJP.

Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja podijeljeni su u dva dijela, sukladno s postavljenim hipotezama. Prvo su analizirani nalazi o razvijenosti MLJP u svrhu prihvaćanja/odbacivanja prve postavljene hipoteze, a zatim nalazi na osnovi kojih se testira druga hipoteza, odnosno na osnovi kojih se daju preporuke za dalje djelovanje MLJP u Hrvatskoj.

Razvijenost menadžmenta ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima

Razvijenost MLJP u velikim hrvatskim poduzećima ocijenjena je uz pomoć analize kvantitativnih pokazatelja MLJP, pokazatelja učestalosti i kvalitete obavljanja pojedinih aktivnosti MLJP i pokazatelja o postojanju filozofije MLJP u promatranim poduzećima.

Kvantitativni pokazatelji MLJP u velikim hrvatskim organizacijama

U nastavku su navedene aritmetičke sredine (M), minimumi (x_{\min}) i maksimumi (x_{\max}) relevantnih kvantitativnih pokazatelja MLJP prikupljenih anketom, grupirane u pet skupina: (1) karakteristike zaposlenih, a posebno zaposlenih u organizacijskoj jedinici za ljudske potencijale, (2) fluktuacija i apsentizam, (3) sustav praćenja uspješnosti, (4) plaćanje i nagrađivanje i (5) obrazovanje. Dok prve dvije skupine

u najpoznatijim svjetskim istraživanjima funkcioniranja MLJP bile su 24% (Cashman & McElroy, 1991.), 28% (Huselid, 1995.), 20% (Huselid & Becker, 1995.), 11% (Delery & Doty, 1996.), 19% (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996.), 18% (Huselid & Becker, 1997.) i 18% (Becker & Huselid, 1998.).

⁷ U hrvatskim organizacijama te osobe nose različite titule, no najčešće je naziv njihove pozicije direktor/rukovoditelj kadrovske službe, a rjeđe direktor sektora za LJP ili slično.

pokazatelja čine opći pokazatelji ljudskog kapitala poduzeća, preostale se tri skupine odnose na tri ključne aktivnosti MLJP. Tako je praćenje uspješnosti pretpostavka kvalitetnog sustava materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenih; pravedan i poticajni sustav plaćanja i nagrađivanja preduvjet je motiviranosti zaposlenih, a obrazovanje je ključna aktivnost u «Dobu znanja». Naime, to su aktivnosti koje postoje, odnosno koje bi morale postojati u svim organizacijama u svijetu, da bi njihovi zaposlenici znali da se uloženi trud i doprinos organizaciji cijene i vrednuju. Upravo kvaliteta i opseg navedenih aktivnosti pokazuje u kolikoj mjeri u nekoj organizaciji postoji filozofija da su ljudi ključni resurs.

Pokazatelji ljudskog kapitala

Pokazatelji, odnosno karakteristike ljudskog kapitala koje su analizirane za poduzeća iz uzorka jesu postotak ključnih zaposlenih⁸ i pokazatelji vezani uz djelatnike za ljudske potencijale (tablica 1.). Dok definiranje ključnih zaposlenih i njihov veći relativni udio u ukupnom broju zaposlenih ukazuju na poduzeće koje se suvremeno odnosi prema ljudima, karakteristike djelatnika za LJP ukazuju na poziciju i važnost odjela za ljudske potencijale u nekom poduzeću.

Tablica 1.

POKAZATELJI VEZANI UZ ZAPOSLENE I POSEBNO ZAPOSLENE U ORGANIZACIJSKOJ JEDINICI ZA LJUDSKE POTENCIJALE

POKAZATELJ MLJP	M	x _{min}	x _{max}	n
Postotak ključnih zaposlenih	3,55	0,00	21,25	41
Postotak zaposlenih u organizacijskoj jedinici za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenih	0,87	0,16	2,48	41
Prosječna starost djelatnika za LJP	44	28	52	39
Prosječna stručna sprema djelatnika za LJP ⁹	0,853	0,650	1,050	39
Omjer prosječne starosti zaposlenih u organizacijskoj jedinici za LJP u odnosu na prosječnu starost svih zaposlenih	1,09	0,74	1,53	39

⁸ Ključni zaposleni (engl. key employees) jesu zaposleni neke organizacije koji su važni za njezino funkcioniranje, rast i razvitak. Uobičajeno se ključnim zaposlenima smatraju menadžeri, pogotovo oni na srednjoj i najvišoj razini, no to mogu biti i zaposleni koji značajno pridonose uspjehu organizacije, ali koji nisu na menadžerskim pozicijama.

⁹ Pri čemu su koeficijenti stručnih sprema sljedeći: (1) niža stručna sprema – 0,50, (2) srednja stručna sprema – 0,65, (3) viša stručna sprema – 0,90, (4) visoka stručna sprema – 1,05 i (5) magistri/doktori – 1,40.

Tablica 1. pokazuje da hrvatska poduzeća nemaju praksu identificiranja ključnih zaposlenih, a to znači da nemaju ni osmišljene specifične politike skrbi i zadržavanja onih zaposlenika koji su ključni za rast, razvitak i opstanak poduzeća. Dodatno je potrebno napomenuti da je čak 48% poduzeća iz uzorka izjavilo da uopće ne identificiraju, odnosno nemaju kategoriju ključnih zaposlenih. Dalje, broj zaposlenih koji se bave MLJP-om u odnosu na ukupan broj zaposlenih u poduzeću ukazuje na nerazvijenost aktivnosti MLJP, jer na 100 zaposlenih u prosjeku otpada manje od jednog djelatnika za LJP. U svijetu se, naime, kao optimalan omjer djelatnika za ljudske potencijale i ukupnoga broja zaposlenih uzima upravo odnos 1 : 100. Drugim riječima, u slučaju kada poduzeće samostalno obavlja različite aktivnosti MLJP, odnosno ne eksternalizira ih, 1% zaposlenih morali bi biti stručnjaci za LJP. Konačno, djelatnici za LJP mahom su ljudi srednje životne dobi, stariji od prosječnog djelatnika poduzeća i to sa srednjom stručnom spremom, što također pokazuje da se MLJP-u u velikom broju hrvatskih poduzeća još uvijek ne pridaje strategijska važnost.

Pokazatelji fluktuacije i apsentizma

Fluktuacija i apsentizam nam govore koliko su zaposleni zadovoljni radnim odnosima koji postoje u organizaciji, organizacijskom kulturom i klimom, materijalnim kompenzacijama i sličnim. Visoke stope fluktuacije i apsentizma pokazatelji su nezadovoljstva zaposlenih, pa bi ih djelatnici za LJP, ali i menadžeri općenito, morali budno pratiti.

Tablica 2.

POKAZATELJI FLUKTUACIJE I APSENTIZMA

POKAZATELJ MLJP-a	M	x_{\min}	x_{\max}	n
Stopa napuštanja organizacije	9,58	0,19	46,72	41
Stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika	0,82	0,00	3,36	40
Namjerna stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika	0,47	0,00	1,30	38
Namjerna stopa napuštanja organizacije ključnih ljudi	0,14	0,00	0,72	35
Namjerna stopa napuštanja organizacije u prvoj godini rada u njoj	0,35	0,00	2,46	35
Stopa prirasta	10,52	0,00	74,40	40
Stopa prirasta visokoobrazovanih djelatnika	1,68	0,00	5,20	39
Ukupna stopa apsentizma	11,80	3,10	31,38	34
Ukupna stopa apsentizma bez porodiljskih dopusta	10,26	1,29	27,62	29

Kao što pokazuje tablica 2., pokazatelji fluktuacije daju mnogo pozitivniju sliku stanja brige za ljude u ispitivanim poduzećima. Doduše, iako je prosječna stopa ukupnog napuštanja organizacije prilično velika - 9,58%, stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika (0,82%) kao i namjerne stope napuštanja organizacije (od 0,14% do 0,47%) pokazuju da ljudi nisu skloni odlascima iz organizacije. Dodatno je potrebno naglasiti da je stopa ukupnog napuštanja organizacije u prosjeku visoka zbog toga što uključuje i odlaske zaposlenih koji su tehnološki višak, a znamo da je problem tehnološkog viška nažalost za mnoga hrvatska poduzeća još uvijek gorući problem.

Iako niske stope napuštanja organizacije u svijetu najčešće ukazuju na pojačanu brigu za ljude, isto se to ne može ustvrditi i za hrvatska poduzeća. Iskustvo je pokazalo da niska stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika i niske namjerne stope napuštanja organizacije nisu odraz zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih, kao posljedica kvalitetnog MLJP, već visoke stope nezaposlenosti u Hrvatskoj. Dodatno je važno napomenuti da nulte stope napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika, nulte stope namjernog napuštanja i nulte stope prirasta također ukazuju da je tržište rada u Hrvatskoj kruto i nefleksibilno.

Za razliku od pokazatelja fluktuacije koji barem djeluju pozitivno, stope apsentizma u tablici 2. ukazuju na značajne gubitke koje ispitivana poduzeća imaju zbog nedolaska radnika na posao. Ti su gubici još značajniji imamo li u vidu da je u ukupnoj stopi apsentizma neznatan udio apsentizma zbog porodijskih dopusta.

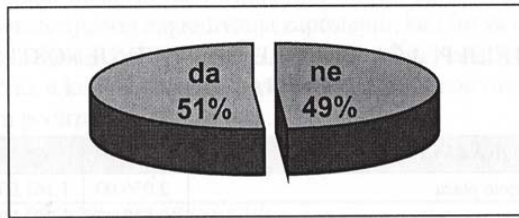
Pokazatelji praćenja radne uspješnosti

Za praksu praćenja radne uspješnosti u velikim hrvatskim poduzećima možemo reći da je daleko ispod razine koja je potrebna za suvremene odnose između posloprimaca i poslodavaca (grafikon 2.). Naime, zaposleni mogu biti zadovoljni i motivirani za rad isključivo ako znaju da organizacije vrednuju i nagrađuju njihov rad, a što je svakako nemoguće ako se ne prati i ne ocjenjuje radna uspješnost. Isto tako, ako se ne prate i ne ocjenjuje radne uspješnosti, ne samo da plaće zaposlenih nisu realan pokazatelj truda koji su oni uložili u obavljanje posla, već ne postoje pretpostavke za ostvarenje ostalih ciljeva ocjenjivanja uspješnosti kao što su poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja, razvijanje individualnih karijera itd.

Dok grafikon 2. pokazuje da samo 51% velikih hrvatskih poduzeća prati uspješnost svojih zaposlenih u nekom obliku ili na nekoj od razina u organizaciji, grafikon 3. pokazuje za koje se kategorije zaposlenih u poduzećima iz uzorka provodi praćenje uspješnosti.

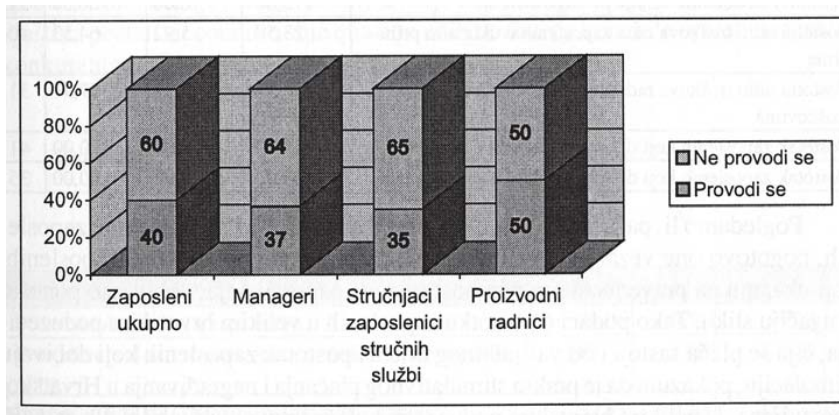
Grafikon 2.

POSTOTAK VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA KOJA PROVODE PRAĆENJE USPJEŠNOSTI



Grafikon 3.

PRAĆENJE USPJEŠNOSTI PREMA KATEGORIJAMA ZAPOSLENIH



Tako vidimo da se u prosjeku uspješnost prati za samo 37% menadžera, manje za stručnjake i zaposlenike stručnih službi, ali nešto više za proizvodne radnike, zato što oni najčešće rade prema normativima. Pritom je posebno zabrinjavajuća činjenica da se uspješnost prati za tako mali postotak menadžera, jer su upravo menadžeri ti čije bi plaće i ostanak u organizaciji morali biti usko povezani s njihovom radnom uspješnošću. Naravno, ako se ona ne prati, upitno je kako se ocjenjuje koji je menadžer i koliko potreban organizaciji.

Pokazatelji plaćanja zaposlenih

Promotrimo li pokazatelje plaćanja zaposlenih u velikim hrvatskim poduzećima, možemo reći da ona u prosjeku bolje plaćaju svoje zaposlene od prosječnog

hrvatskoga poduzeća (tablica 3.), jer je prema službenim podacima Državnog zavoda za statistiku RH prosječna neto plaća u Hrvatskoj godine 2002. iznosila 3.451,00 kn.

Tablica 3.

POKAZATELJI PLAĆA ZAPOSLENIH I RAZVIJENOSTI SUSTAVA
PLAĆANJA I NAGRAĐIVANJA

POKAZATELJ MLJP	M	x_{\min}	x_{\max}	n
Najniža mjesečna neto plaća	2.056,00	1.161,00	3.770,00	37
Najviša mjesečna neto plaća ¹⁰	10.532,00	3.700,00	28.400,00	36
Prosječna mjesečna neto plaća	3.895,00	2.200,00	6.970,00	35
Postotni udio plaća zaposlenih u ukupnim prihodima	19,47	6,16	47,98	31
Postotni udio plaća zaposlenih u operativnim troškovima	30,59	6,98	66,43	24
Troškovi za dodatne usluge po zaposlenome	175,00	0,00	980,00	22
Postotni udio troškova rada zaposlenih u ukupnim prihodima	23,58	5,92	64,53	40
Postotni udio troškova rada zaposlenih u operativnim troškovima	33,31	8,32	67,91	31
Postotak zaposlenih koji dobivaju varijabilni dio plaće	14,20	0,00	100,00	41
Postotak zaposlenih koji dobivaju stimulativni dio plaće	38,61	0,00	100,00	35

Pogledamo li, pak, ostale podatke vezane uz plaćanje i nagrađivanje zaposlenih, pogotovo one vezane uz varijabilno i stimulativno nagrađivanje zaposlenih, koji ukazuju na pravednost i razvijenost sustava nagrađivanja, dobivamo ponešto drugačiju sliku. Tako podaci o postotku zaposlenih u velikim hrvatskim poduzećima, čija se plaća sastoji i od varijabilnog dijela i postotak zaposlenih koji dobivaju stimulaciju, pokazuju da je praksa stimulativnog plaćanja i nagrađivanja u Hrvatskoj nerazvijena. U velikim hrvatskim poduzećima plaće imaju i varijabilni dio za 14% zaposlenih, pri čemu su u čak 66,7% poduzeća iz uzorka plaće zaposlenih fiksne, dakle, ne odražavaju uloženu energiju i rezultate, odnosno radnu uspješnost zaposlenih. Što se tiče stimulativnog dijela plaće, u velikim hrvatskim poduzećima u prosjeku 39% zaposlenih dobiva materijalnu stimulaciju. No, u čak 40% poduzeća iz uzorka nitko od zaposlenih ne dobiva stimulaciju, a samo je u 21% poduzeća materijalna stimulacija propisana kao mogućnost nagrađivanja svih zaposlenih.

Također primjećujemo da hrvatska poduzeća prosječno godišnje izdvajaju samo 175,00 kn za dodatne usluge zaposlenima, a to uključuje pomoć pri školovanju, programe rekreacije i zdravlja, socijalne aktivnosti i sl. Tablica pokazuje *i* da među velikim hrvatskim poduzećima ima onih koja uopće ne ulažu u navedeni

¹⁰ Ne uključuje plaće menadžera pod menadžerskim ugovorima.

segment nagrađivanja zaposlenih. Njih čak 14% naveli su da u godini 2002. nisu imali troškove za dodatne usluge zaposlenima.

Usporedimo li, pak udio plaća, odnosno ukupnih troškova rada zaposlenih u odnosu na ukupne prihode i operativne troškove poduzeća, primjećujemo da se najveći dio ukupnih troškova rada zaposlenih odnosi upravo na plaće. To znači da ostali oblici materijalnog nagrađivanja zaposlenih, kao što su bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšanja, udio u dobiti/profitu/vlasništvu, menadžerske beneficije i slično, a koji ukazuju na razvijenost sustava motiviranja, čak ni u velikim hrvatskim poduzećima ne postoje.

Pokazatelji obrazovanja zaposlenih

Ulaganje u obrazovanje zaposlenih, pogotovo u Društvu znanja, kako nazivamo doba u kojem živimo, neizostavna je aktivnost MLJP svih suvremenih poduzeća. Kontinuirano učenje i stalno poboljšavanje individualnih i organizacijskih znanja i vještina postali su *conditio sine qua non* onih poduzeća koja žele opstati na izrazito konkurentnom globalnom tržištu koje nas okružuje.

Tablica 4.

POKAZATELJI OBRAZOVANJA

POKAZATELJ MLJP	M	x_{\min}	x_{\max}	n
Postotak obrazovanih zaposlenih	35,96	0,55	97,13	25
Prosječan broj sati obrazovanja po obrazovanim zaposlenima	53,42	1,60	273,82	21
Prosječan broj sati obrazovanja po zaposlenome	19,68	0,18	213,71	23
Prosječan broj sati obrazovanja neposrednih izvršitelja	33,05	3,82	168,00	18
Prosječan broj sati obrazovanja zaposlenih u stručnim službama	34,28	4,00	88,08	19
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera svih razina	54,63	8,08	200,00	19
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera najniže razine	57,82	6,00	168,00	19
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera srednje razine	49,45	8,00	172,80	17
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera najviše razine	42,63	10,00	216,67	17
Troškovi obrazovanja po zaposlenom	1.770,00	27,73	13.860,00	29
Troškovi obrazovanja po obrazovanom zaposlenom	7.900,00	270,00	75.000,00	22
Troškovi obrazovanja po menadžeru	6.060,00	150,00	44.080,00	20
Troškovi obrazovanja po obrazovanom menadžeru	8.370,00	430,00	43.560,00	16
Ulaganje u obrazovanje u odnosu na ukupne prihode poduzeća	0,0027	0,0003	0,0281	29

Kao što pokazuje tablica 4., pokazatelji obrazovanja zaposlenih u velikim hrvatskim poduzećima također nisu ohrabrujući. Tako su u godini 2002. velika hrvatska poduzeća prosječno obrazovala samo 36% svojih zaposlenih. Pritom se pokazalo da su poduzeća koja posjeduju ISO standarde u prosjeku obrazovala veći postotak svojih djelatnika ($M = 48.93\%$), i to zato što za njih zadržavanje tih standarda uključuje kontinuirano obrazovanje zaposlenih.

Dalje tablica 4. pokazuje da su zaposlenici koji su prošli neki vid dodatnog obrazovanja u prosjeku na dodatnom školovanju proveli 53 sata, pri čemu su najviše obrazovani menadžeri najnižih razina, a najmanje neposredni izvršitelji. Zabrinjavajuća je, međutim, činjenica da je prosječan broj sati obrazovanja po zaposlenom u velikom hrvatskom poduzeću svega 19 sati. Ipak, maksimalne vrijednosti pokazuju da postoje poduzeća koja značajno ulažu u znanja svojih zaposlenih, no nažalost mnogo je i onih koja dodatno obrazovanje zaposlenih ne smatraju bitnim za uspjeh.

Konačno, tablica 4. ukazuje na još jednu frapantnu činjenicu, a ta je da velika hrvatska poduzeća u prosjeku ulažu tek 0.0027% svojih ukupnih prihoda u obrazovanje zaposlenih.

Aktivnosti MLJP u velikim hrvatskim poduzećima

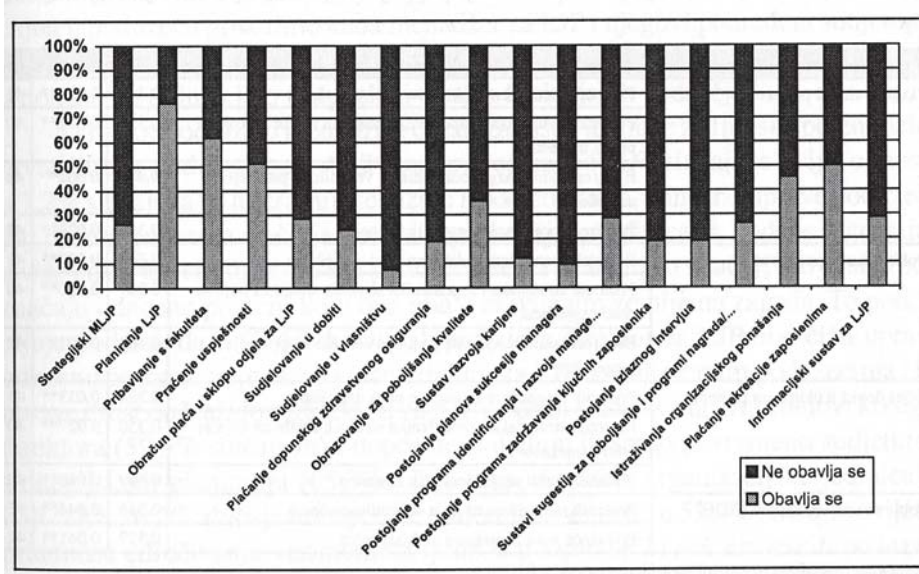
O razvijenom MLJP i organizacijskoj jedinici za ljudske potencijale govori-mo kada obavljaju širok spektar aktivnosti MLJP-a, ali također i kada imaju svoju misiju, strategiju i kada se te aktivnosti i njihov doprinos uspješnosti poduzeća mjere. U Hrvatskoj organizacijske jedinice za LJP u čak 73,8% slučajeva nemaju misiju ljudskih potencijala, pa čak ni kao napisano pravilo, a strategiju, odnosno smjer i ciljeve djelovanja u pisanom obliku ima samo 21,4% njih. Za samo 19% njih možemo reći da kvantificiraju svoj rad, što znači da čak 81% organizacijskih jedinica za LJP nema nikakve kvantitativne podatke o svojoj uspješnosti. Što se tiče analize troškova i koristi ulaganja u različite aktivnosti MLJP, takve analize ne radi čak 85,7% velikih hrvatskih poduzeća, a redovito ih radi samo 5% poduzeća iz uzorka.

Grafikon 4. pokazuje koje se pojedinačne aktivnosti MLJP provode u velikim hrvatskim poduzećima. Tako vidimo da je opseg poslova vezanih uz ljude u velikom broju poduzeća iz uzorka (njih čak 73,8%) neodgovarajući, tj. nedostatan sa stajališta suvremenog odnosa prema ljudima. Konkretno, grafikon pokazuje da manje od 30% velikih hrvatskih poduzeća ima razvijen informacijski sustav za ljudske potencijale, sustave sugestija za poboljšanje, programe nagrada / priznanja za davanje sugestija za poboljšanje i programe za identificiranje i razvijanje menadžerskih potencijala. Manje od 30% ispitanih poduzeća isto tako provodi

obračun plaća u sklopu organizacijske jedinice za LJP,¹¹ omogućuje zaposlenima bilo koji oblik sudjelovanja u dobiti i provodi strategijski MLJP. Dalje, u manje od 20% njih postoje izlazni intervjui, programi zadržavanja ključnih zaposlenika i sustavi razvitka karijere. Jednako tako, manje od 20% velikih hrvatskih poduzeća plaća svojim djelatnicima dopunsko zdravstveno osiguranje. I naposljetku, samo 10% velikih hrvatskih poduzeća imaju planove sukcesije menadžera i osiguravaju menadžerima najviše razine sudjelovanje u vlasništvu.

Grafikon 4.

UČESTALOST OBAVLJANJA POJEDINIH AKTIVNOSTI MLJP



Analiziramo li preostale pobrojane aktivnosti, odnosno funkcije MLJP s grafikona 4., zabrinjavaju još neki od dobijenih rezultata. Zabrinjava podatak da pribavljanje izravno s fakulteta kao metodu pribavljanja koristi samo 38% poduzeća, imamo li u vidu činjenicu da je istraživanje pokazalo da postoji statistički značajna veza između ukupnih prihoda poduzeća i korištenja i metode pribavljanja ($\zeta = 0.334$, $p = 0.031$, $n = 42$). Zatim, kao što je već navedeno, uspješnost prati svega 51% poduzeća, a istraživanje je pokazalo da postoji značajna povezanost

¹¹ Prema suvremenoj je teoriji MLJP obračun plaća potrebno provoditi u sklopu organizacijske jedinice za ljudske potencijale (ne u sklopu službe računovodstva ili financija), i to zbog toga što to označuje da su plaće dio cjelokupnog sustava motiviranja zaposlenih kao najvrednijeg kompanijinog resursa, a ne samo trošak koji nastaje pri poslovanju.

između razvijenosti sustava praćenja uspješnosti i ukupnih prihoda poduzeća, dobiti nakon oporezivanja, udjela dobiti u ukupnom prihodu i dobiti na uloženi kapital.¹² Isto se tako pokazalo da postoji signifikantna povezanost između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja organizacijskog ponašanja ($\zeta = 0.385$, $p = 0.012$, $n = 42$).¹³ Imamo li taj nalaz u vidu, podatak da svega 45% poduzeća iz uzorka nastoji istražiti i pratiti organizacijske odnose ukazuje na nerazvijenu praksu MLJP. Konačno, istraživanje je pokazalo da je Spearmanov koeficijent korelacije između kvalitativnog pokazatelja MLJP «plaća li organizacija svojim djelatnicima rekreaciju» i svih analiziranih pokazatelja objektivne uspješnosti poduzeća statistički značajan¹⁴. Podatak da samo 50% analiziranih poduzeća plaća rekreaciju svojim djelatnicima

¹² Tablica 5. Povezanost između pokazatelja praćenja uspješnosti i pokazatelja uspjeha poduzeća

Objektivni pokazatelj uspješnosti	Pokazatelj MLJP	r	p	n
Ukupni prihodi poduzeća	Postotak menadžera za koje se prati uspješnost	0.362	0.020**	41
	Postotak stručnjaka i zaposlenika stručnih službi za koje se prati uspješnost	0.394	0.012**	40
	Broj formalnih razgovora godišnje vezanih uz praćenje uspješnost	0.469	0.002*	42
	Poduzeće prati uspješnost svih zaposlen	0.338	0.029**	42
Dobit nakon oporezivanja	Postotak menadžera za koje se prati uspješnost	0.346	0.027**	41
	Postotak stručnjaka i zaposlenika stručnih službi za koje se prati uspješnost	0.367	0.020**	40
	Broj formalnih razgovora godišnje vezanih uz praćenje uspješnost	0.463	0.002*	42
Udjel dobiti u ukupnom prihodu	Postotak menadžera za koje se prati uspješnost	0.334	0.033**	41
	Postotak stručnjaka i zaposlenika stručnih službi za koje se prati uspješnost	0.350	0.027**	40
	Poduzeće prati uspješnost svih zaposlen	0.363	0.018**	42
Dobit na uloženi kapital (ROE)	Postotak menadžera za koje se prati uspješnost	0.316	0.044**	41
	Poduzeće prati uspješnost svih zaposlen	0.317	0.041**	42

* Korelacija je značajna na razini signifikantnosti od 0,01.

** Korelacija je značajna na razini signifikantnosti od 0,05.

¹³ Sljedeće su se korelacije pokazale značajnima na razini značajnosti od 0,05: (1) korelacija između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja zadovoljstva zaposlenih različitim praksama i politikama koje se primjenjuju u poduzeću ($\zeta = 0,378$, $p = 0,014$, $n = 42$), (2) korelacija između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja zadovoljstva zaposlenih poslom ($\zeta = 0,307$, $p = 0,048$, $n = 42$), (3) korelacija između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja odnosa između menadžera i zaposlenih ($\zeta = 0,348$, $p = 0,024$, $n = 42$) te (4) korelacija između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja odanosti zaposlenih poduzeću ($\zeta = 0,385$, $p = 0,012$, $n = 42$). Povezanost između ukupnih prihoda poduzeća i istraživanja organizacijske klime i kulture pokazala se značajnom na razini značajnosti od 0,01 ($\zeta = 0,584$, $p = 0,000$, $n = 42$).

¹⁴ Na razini značajnosti od 0,05, značajnima su se pokazale korelacije između «plaćanja rekreacije» i ukupnih prihoda poduzeća ($\zeta = 0.336$, $p = 0.030$, $n = 42$) i udjela dobiti prema ukupnoj imovini ($\zeta = 0,368$, $p = 0,016$, $n = 42$). Ostale korelacije značajne su na razini značajnosti od 0.01: (1) «plaćanje rekreacije» i dobit nakon oporezivanja ($\zeta = 0,502$, $p = 0,001$, $n = 42$), (2) «plaćanje

može indicirati nebrigu velikog dijela velikih hrvatskih poduzeća za fizičko, a time i psihičko zdravlje vlastitih ljudi, a to, naravno, karakterizira i njihovu ukupnu filozofiju ljudskog kapitala.

Postojanje filozofije MLJP u velikim hrvatskim poduzećima

Postojanje filozofije i koncepcije MLJP u velikim hrvatskim poduzećima mjereno je, odnosno određeno analizom mjesta u organizacijskoj strukturi jedinice za LJP i njenom značajnošću, odnosno utjecajem u poduzeću. Naime, smatra se da je organizacijska jedinica ispravno pozicionirana ako se nalazi jednu hijerarhijsku razinu ispod direktora/uprave društva ili ako je pozicionirana kao stručna služba pod tim organom. O organizacijskoj jedinici za LJP koja je značajna, odnosno utjecajna u poduzeću govorimo kada menadžer za LJP i njegovi podređeni sudjeluju u strategijskom odlučivanju u organizaciji, odnosno kada ravnopravno participiraju u donošenju odluka kao i zaposleni ostalih funkcijskih područja.

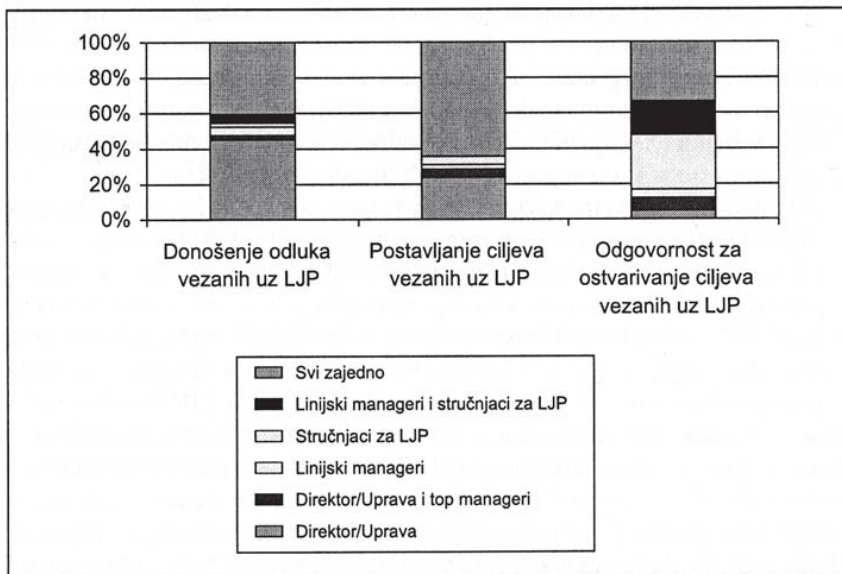
Direktori, odnosno menadžeri organizacijske jedinice za ljudske potencijale u hrvatskim se poduzećima u 45,2% nalaze jednu, u 47,6% slučajeva dvije, odnosno u 7,2% slučajeva tri hijerarhijske razine ispod direktora, odnosno uprave poduzeća. Taj podatak ukazuje na činjenicu da organizacijska jedinica za ljudske potencijale u više od 50% velikih hrvatskih poduzeća nema strategijski značaj, a to je suprotno značaju odnosno poziciji koju ona ima u razvijenim zemljama zapada. To potkrepljuje podatak da u 97,6% hrvatskih poduzeća direktor za LJP nije član uprave, odnosno podatak da je samo jedan direktor za LJP u analiziranim poduzećima član uprave društva. Nažalost, direktori za LJP u većini slučajeva nisu ni članovi kolegija direktora (59,5% slučajeva) i uopće ne sudjeluju ili samo povremeno sudjeluju u strategijskom planiranju (65,3%). Isto tako, direktori organizacijske jedinice za LJP čak u 26,2% slučajeva uopće ne pridonose, odnosno u 52,4% slučajeva rijetko pridonose odlučivanju vezanom uz ljude, a u samo se 21,4% hrvatskih poduzeća odluke vezane uz ljude donose uvijek uz doprinos menadžera za LJP. Grafikon 5. pokazuje da u analiziranim poduzećima još uvijek odluke vezane uz ljude u velikoj većini slučajeva donose direktori, odnosno uprave poduzeća i da se za ostvarivanje ciljeva vezanih uz ljude često prozivaju isključivo stručnjaci za LJP, iako je za kvalitetno provođenje aktivnosti MLJP neosporna i uloga linijskih menadžera. Mišljenja direktora za LJP također ukazuju da hrvatska poduzeća karakterizira nedovoljno posvećivanje pažnje pitanjima vezanima uz ljude. Čak 45,2% njih smatra da menadžment najviše razine u poduzeću uopće ne podržava ili samo djelomično

rekreacije» i udjel dobiti u ukupnom prihodu ($\zeta = 0,459$, $p = 0,002$, $n = 42$) te (3) «plaćanje rekreacije» i ROE ($\zeta = 0,400$, $p = 0,009$, $n = 42$).

podržava napore organizacijske jedinice za ljudske potencijale. Konačno, donekle je ohrabrujuća činjenica da se u postavljanje ciljeva vezanih uz ljude u hrvatskim poduzećima sve više uključuju sve utjecajne strane (grafikon 5.).

Grafikon 5.

DONOŠENJE ODLUKA, POSTAVLJANJE CILJEVA I ODGOVORNOST ZA OSTVARIVANJE CILJEVA VEZANIH UZ LJUDE



I nazivi organizacijskih jedinica zaduženih za ljudske potencijale u velikim hrvatskim poduzećima, koji su u potpunosti u skladu sa sadržajem njihovoga djelovanja, ukazuju na mali značaj koji se pridaje ljudima. Tako čak u 61.9% hrvatskih poduzeća ta jedinica nosi naziv «kadrovska služba» i time dodatno implicira da se bavi suženim opsegom aktivnosti MLJP.

Na osnovi svega iznesenoga u ovom poglavlju možemo zaključiti da se veliki broj hrvatskih poduzeća ne koristi instrumentima MLJP standardnima na razvijenim zapadnim tržištima i ne provodi mnoge aktivnosti MLJP ključne za uspješno organiziranje posla, za optimalno korištenje i za razvijanje ljudskih potencijala, za zadovoljstvo zaposlenih na radu, a time i za organizacijsku uspješnost. Zbog toga razloga, **prvu hipotezu istraživanja valja prihvatiti**, odnosno valja zaključiti da **hrvatska poduzeća nemaju razvijenu praksu MLJP-a**.

Preporuke za dalje djelovanje MLJP u Hrvatskoj

Da bi se dale preporuke za daljnje djelovanje i razvoj MLJP u hrvatskim poduzećima, bilo je potrebno uspostaviti, odnosno dokazati vezu između objektivnih pokazatelja uspješnosti poduzeća i pojedinih aktivnosti MLJP odnosno kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja MLJP.

Kao što je naprijed navedeno, izvor sekundarnih podataka o uspješnosti hrvatskih poduzeća bila je publikacija «400 najvećih hrvatskih tvrtki». Među pokazateljima koje nudi ta publikacija odabrani su i u odnos s pokazateljima MLJP stavljeni sljedeći pokazatelji uspjeha poduzeća: (1) ukupan prihod, (2) dobit nakon oporezivanja, (3) udio dobiti u ukupnom prihodu i (4) udio dobiti prema kapitalu i rezervama (ROE). Kao objektivan pokazatelj uspjeha poslovanja poduzeća korišten je i pokazatelj odnosa dobiti prema ukupnoj imovini, tj. vrijednosti bilance (ROA), izračunan na osnovi podataka te publikacije.

Da bi se dokazala povezanost između MLJP i uspjeha poduzeća, analizirane su veze između prethodno pobrojanih objektivnih pokazatelja uspjeha poduzeća (zavisne varijable) i prikupljenih podataka vezanih uz MLJP (nezavisne varijable).

Korelacijska analiza¹⁵ i analiza utjecaja kvalitativnih pokazatelja MLJP na zavisne varijable¹⁶ pokazuju da su: (1) ukupni prihodi poduzeća značajno povezani sa 17 kvantitativnih pokazatelja MLJP i 35 kvalitativnih pokazatelja MLJP, (2) dobit nakon oporezivanja značajno povezana sa 16 kvantitativnih pokazatelja MLJP i 16 kvalitativnih pokazatelja MLJP, (3) udio dobiti u ukupnom prihodu značajno povezana sa 22 kvantitativna pokazatelja MLJP i 23 kvalitativna pokazatelja MLJP, (4) ROE značajno povezan sa 11 kvantitativnih pokazatelja MLJP i 9 kvalitativnih pokazatelja MLJP i (5) ROA značajno povezan sa 7 kvantitativnih pokazatelja MLJP i 5 kvalitativnih pokazatelja MLJP.

Statistički značajne veze između odabranih pokazatelja objektivne, tj. financijske uspješnosti poduzeća i raznih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja MLJP sugeriraju da **drugu hipotezu istraživanja također treba prihvatiti**, odnosno da **postoje aktivnosti MLJP provođenje kojih je značajno povezano s općom uspješnošću poduzeća**.

A da bi se dijagnosticirale aktivnosti MLJP za koje možemo reći da su značajno povezane s uspjehom poduzeća, odnosno da bi se hrvatskim poduzećima sugeriralo u koje od njih ulagati, napravljeno je sljedeće: (1) Pokazatelji MLJP koji značajno koreliraju s pojedinom zavisnom varijablom podvrgnuti su faktorskoj analizi. Zasebno su faktorizirane kvantitativne, a zasebno kvalitativne varijable, pa

¹⁵ Izračunavani su Pearsonovi koeficijenti korelacije za numeričke nizove (kvantitativne varijable) i Spearmanov ζ za ordinalne varijable (kvalitativne varijable).

¹⁶ Da bi se dodatno odredio utjecaj kvalitativnih pokazatelja MLJP na zavisne varijable provedeni su t-test za nezavisne uzorke za dihotomne kvalitativne varijable i Kruskal-Wallisov test za ordinalne kvalitativne varijable s više od dva stupnja.

su dobijeni kvantitativni i kvalitativni faktori koji su grupirali povezane skupine aktivnosti i zadataka MLJP, istovremeno reducirajući njihov broj. (2) Provedena je regresijska analiza utjecaja faktoriziranih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja MLJP na ciljne funkcije (zavisne varijable).

Provedene statističke analize pokazuju da su zavisne varijable, odnosno pokazatelji objektivne uspješnosti poduzeća statistički značajno povezani sa 20 pojedinačnih kvantitativnih i da 22 pojedinačna kvalitativna pokazatelja MLJP (tablica 6.).

Tablica 6.

KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI POKAZATELJI MLJP KOJI SU POVEZANI S OBJEKTIVNIM POKAZATELJIMA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Kvantitativni pojedinačni pokazatelj MLJP	Pokazatelj uspjeha poduzeća					Σ
	1	2	3	4	5	
1. Broj djelatnika za LJP	✓					1
2. Broj otišlih po sili zakona	✓					1
3. Broj slučajeva odlaska iz organizacije visokoobrazovanih djelatnika	✓		✓			2
4. Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su došli u organizaciju	✓		✓			2
5. Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su dragovoljno otišli iz organizacije	✓		✓			2
6. Bruto troškovi plaća po zaposlenom		✓	✓	✓		3
7. Linearna komb. percepcija menadžera za LJP o važnosti MLJP za uspjeh poduzeća	✓					1
8. Najniža mjesečna neto plaća			✓		✓	2
9. Namjerna stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika			✓			1
10. Postotak ključnih zaposlenih			✓	✓		2
11. Postotak magistara/doktora djelatnika za LJP	✓					1
12. Postotak visoke stručne spreme i magistara/doktora u poduzeću		✓	✓	✓		3
13. Postotak zaposlenih koji dobivaju stimulativni dio plaće		✓	✓		✓	3
14. Postotni udio plaća zaposlenih u ukupnim prihodima					✓	1
15. Prosječna mjesečna neto plaće		✓	✓	✓		3
16. Prosječna stručna sprema zaposlenih u poduzeću		✓		✓		2
17. Stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika			✓	✓		2
18. Stopa prirasta visokoobrazovanih djelatnika		✓	✓	✓		3
19. Ukupan broj otišlih iz organizacije	✓					1
20. Ukupni troškovi rada zaposlenih po zaposlenome		✓	✓	✓		3
UKUPNO (Σ)	8	7	13	8	3	

Kvalitativni pojedinačni pokazatelj MLJP	Pokazatelj uspjeha poduzeća					Σ
	1	2	3	4	5	
1. Broj formalnih razgovora godišnje vezanih uz praćenje uspješnosti		✓				1
2. Identificira li poduzeće ključne zaposlene			✓			1
3. Ima li organizacijska jedinica za LJP svoju misiju?					✓	1
4. Istraživanja organizacijske klime i kulture			✓			1
5. Kvantificiraju li se učinci odjela za LJP?			✓			1
6. Mjeri li se uspješnost ostvarivanja ciljeva vezanih uz ljudske potencijale?		✓	✓			2
7. Na zadovoljavajući se način prate osnovni pokazatelji uspješnosti MLJP			✓			1
8. Ocjena informacijskog sustava ljudskih potencijala		✓				1
9. Ocjena menadžera za LJP kvalitete obavljanja praćenja uspješnosti u poduzeću		✓	✓	✓		3
10. Ocjena menadžera za LJP kvalitete obavljanja strategijskog MLJP u poduzeću		✓				1
11. Opseg obavljanja poslova vezanih uz ljude			✓			1
12. Percepcija menadžera za LJP o važnosti nagrađivanja za uspješnost poduzeću			✓			1
13. Plaćanje rekreacije zaposlenim					✓	2
14. Poduzeće provodi praćenje uspješnosti svih zaposlenih				✓		1
15. Postavljaju li se u poduzeću strukturirano ciljevi vezani uz ljude		✓	✓			2
16. Postojanje programa identificiranja i razvijanje menadžerskih potencijala			✓			1
17. Postojanje programa zadržavanja ključnih zaposlenika			✓			2
18. Postojanje stimulativnog dijela plać				✓	✓	3
19. Provodi li se u poduzeću evaluacija odjela za LJP		✓	✓			2
20. Provođenje aktivnosti razvijanja karijere			✓			1
21. Suvremenost odnošenja prema ljudskim potencijalima			✓			2
22. Za koje kategorije zaposlenih postoji plan razvijanja njihove karijere?		✓				1
UKUPNO (Σ)	0	9	16	3	4	

* Objektivni pokazatelji uspješnosti poduzeća: 1 = ukupni prihodi poduzeća, 2 = dobit nakon oporezivanja, 3 = udio dobiti u ukupnom prihodu, 4 = ROE i 5 = ROA.

Ako kao kriterij važnosti pojedinačne aktivnosti MLJP uzmemo njezinu povezanost s najmanje dva pokazatelja objektivne uspješnosti poduzeća, dobivamo aktivnosti MLJP koje bi hrvatska poduzeća morala razvijati i pratiti (tablica 7.).

Tablica 7.

NAJZNAČAJNIJI KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI POKAZATELJI MLJP

Kvantitativni pokazatelji MLJP	
1.	Broj slučajeva odlaska iz organizacije visokoobrazovanih djelatnika
2.	Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su došli u organizaciju
3.	Broj visokoobrazovanih djelatnika koji su dragovoljno otišli iz organizacije
4.	Bruto troškovi plaća po zaposlenome
5.	Najniža mjesečna neto plaća
6.	Postotak ključnih zaposlenih
7.	Postotak visoke stručne sprema i magistara/doktora u poduzeću
8.	Postotak zaposlenih koji dobivaju stimulativni dio plaće
9.	Prosječna mjesečna neto plaća
10.	Prosječna stručna sprema zaposlenih u poduzeću
11.	Stopa napuštanja organizacije visokoobrazovanih djelatnika
12.	Stopa prirasta visokoobrazovanih djelatnika
13.	Ukupni troškovi rada zaposlenih po zaposlenome
Kvalitativni pokazatelji MLJP	
14.	Mjeri li se uspješnost ostvarivanja ciljeva vezanih uz ljudske potencijale?
15.	Ocjena menadžera za LJP kvalitete obavljanja praćenja uspješnosti u poduzeću
16.	Plaćanje rekreacije zaposlenima
17.	Postavljaju li se u poduzeću strukturirano ciljevi vezani uz ljude?
18.	Postojanje programa zadržavanja ključnih zaposlenika
19.	Postojanje stimulativnog dijela plaće
20.	Provodi li se u poduzeću evaluacija odjela za LJP?
21.	Suvremenost odnošenja prema ljudskim potencijalima

Na osnovi pokazatelja iz tablice 7. možemo zaključiti da uspješna hrvatska poduzeća bolje i stimulativno plaćaju svoje zaposlene (pokazatelji 4., 5., 8., 9., 13. i 19.), identificiraju ključne zaposlene, odnosno veći relativan broj zaposlenih smatraju ključnim zaposlenicima (pokazatelj 6) i da imaju visoku obrazovnu razinu zaposlenih (pokazatelji 7 i 10). Ona isto tako prate i mjere provođenje različitih aktivnosti MLJP - to rade na sustavan način (pokazatelji 14, 17 i 20) i kvalitetno prate radnu uspješnost zaposlenih (pokazatelj 15). Dalje, ta poduzeća plaćaju rekreaciju svojim zaposlenicima i imaju programe zadržavanja ključnih zaposlenika, aktivnosti za koje možemo reći da pripadaju samom vrhu brige za ljude (pokazatelji 16. i 18.). I konačno, ona se suvremeno odnose prema ljudskim potencijalima (pokazatelj 21.), odnosno svojim postupcima, praksom i politikama pokazuju da ljude stavljaju na prvo mjesto.

No, tablica 7. pokazuje i da postoji statistički značajna veza između uspjeha poduzeća i fluktuacije visokoobrazovanih zaposlenih. Konkretno, pod rednim broje-

vima 1., 2., 3., 11. i 12. nalaze se pokazatelji fluktuacije koji ukazuju na povezanost između broja dolazaka i odlazaka visokoobrazovanih djelatnika iz organizacije i financijskog uspjeha poduzeća. Taj nalaz sugerira da čak i najuspješnija hrvatska poduzeća koja i najviše ulažu u različite aktivnosti MLJP-a, ne ulažu u aktivnosti zadržavanja visokoobrazovanih ljudi.

Zaključak

Dva su ključna zaključka istraživanja. Prvi je zaključak da je MLJP nedovoljno rasprostranjena i razvijena funkcija i menadžerska aktivnost u hrvatskim poduzećima. Hrvatska poduzeća ne stavljaju svoje zaposlene na prvo mjesto kao svoj najvažniji resurs, već to zasad rade samo «u teoriji», u svojim misijama, izjavama direktora i sl. Drugi zaključak istraživanja jest da postoje aktivnosti MLJP koje su značajno povezane s općim uspjehom poduzeća, pa da stoga postoje naznake u kojem bi se smjeru morala razvijati praksa MLJP. Konkretno, hrvatska poduzeća, ako žele postizati bolje financijske rezultate, moraju značajno više vrednovati i ulagati u ljude i aktivnosti MLJP. Moraju biti mobilnija u svojoj politici ljudskih potencijala, dobro i stimulativno plaćati svoje djelatnike, identificirati ključne zaposlene, imati obrazovanu radnu snagu koju stalno obrazuju i razvijaju, mjeriti kvalitetu MLJP, pratiti radnu uspješnost zaposlenih i uopće suvremeno se odnositi prema vlastitim ljudima.

I završni, glavni napatuk hrvatskim poduzećima, zasnovan na teorijskim i empirijskim spoznajama ovoga rada, jest da moraju unaprijediti, odnosno razvijati vlastiti MLJP, jer i sve veći broj današnjih menadžera uviđa da su ulaganja u ljude ključ budućega uspjeha. «Povećana brzina promjena koje nameću tehnologija, globalizacija, profitabilni rast i zahtjevi kupaca, stavljaju sposobnosti radne snage i organizacije na centralno mjesto. Razumijevanje, utjecanje i poticanje sposobnosti i kompetencija – predmeti MLJP – vode uspješnim organizacijama i uspješnim vođama» (Ulrich, 1997., str. viii-ix.). Zato postaje prijeko potrebno ekstenzivno se i pojačano skrbiti za ljude i ulagati u njih. To se pogotovo odnosi na Hrvatsku u kojoj filozofija da su ljudi osnovni resurs opstanka, rasta i razvitka organizacija još svuda ne postoji.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

3. Collins, C., Smith, K. G. & Stevens, C. K. (2001). «Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms», www.ilr.cornell.edu/cahrs, 1- 36.
4. Fitz-enz, J. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
5. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
6. Huselid, M. A. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», 104-127. u: Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (eds.) (1998). *Strategic Human Resource Management – A Reader*. London: SAGE Publications.
7. Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
8. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, (5), 2: 301-326.
10. xxx (2002). «400 najvećih hrvatskih tvrtki», *Privredni vjesnik*, (49), 3260.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BIG CROATIAN COMPANIES

Summary

As human resource management is the prerequisite for gaining competitive advantages through people and because it is significantly correlated with the organizational success, the purpose of this paper was to explore the importance and status of HRM in big Croatian companies. Two hypotheses were set: (1) that HRM in Croatian companies is not developed, and, (2) that there exist HRM activities which are significantly correlated with the organizational success. Both hypotheses were accepted. Concretely, both quantitative (human capital indicators, turnover and absenteeism indicators, performance appraisal indicators, indicators of compensation and indicators of education) and qualitative HRM indicators (HRM activities performed and the existence of HRM philosophy), imply that HRM practices in big Croatian companies are not developed. However, statistically significant correlations between HRM indicators and indicators of organizational success prove that HRM activities connected to financial success exist. Croatian companies that want to expand, should pursue flexible HR policies, provide fair compensations, identify key employees, have educated labor force, measure the quality of HRM, and treat their employees as a most valuable resource.

Key words: human resource management, HRM activities, maturity of HRM practice, quantitative HRM indicators, qualitative HRM indicators