

Dr. sc. Ivana Tadić

Docent
Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
E-mail: itadic@efst.hr

**DEFINIRANJE „SNOPOVA“ FUNKCIJE
UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I NJIHOVE
POVEZANOSTI S FINACIJSKIM
PERFORMANSAMA PODUZEĆA**

UDK / UDC: 658.310.8(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G11, G12, G30, M12

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 14. veljače 2014. / February 14, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. lipnja 2014. / June 10, 2014

Sažetak

Razvijenost funkcije upravljanja ljudskim resursima, u suvremenom poslovanju, predstavlja jedno od ključnih pitanja menadžmenta kao discipline, ali i praktične djelatnosti rada s ljudima i upravljanja poduzećem te njegova uspjeha. U tu svrhu je provedeno teorijsko i empirijsko istraživanje, kojim se ispitalo koje su to ključne grupe poslova, „snopovi“ funkcije upravljanja ljudskim resursima, koje su povezane s financijskim performansama hrvatskih poduzeća. Menadžeri (ljudskih resursa) poduzeća koja kotiraju na hrvatskom tržištu kapitala, anketirani su o stupnju razvijenosti cjelokupne funkcije upravljanja ljudskim resursima u njihovim poduzećima. U sljedećoj fazi istraživanja, utvrđeni su financijski pokazatelji istih poduzeća. Analiza je ponudila vrlo zanimljive rezultate, pri čemu ključni aspekt predstavljaju tri pojedinačna „snopa“ različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, koji utječu na poslovnu uspješnost poduzeća. Ispitivanjem je ujedno potvrđeno kako su veze „snopova“ jače u odnosu na veze koje tvore (pojedinačne) izolirane aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i financijski rezultati poduzeća.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, „snopovi“, financijski pokazatelji, performanse

1. UVOD

Funkcija upravljanja ljudskim resursima predstavlja jednu od osnovnih poslovnih funkcija poduzeća. Ljudski resursi, kao dio neopipljive imovine poduzeća, predstavljaju jedan od njegovih najvažnijih resursa. Njegov značaj još više dolazi do izražaja u današnjem dinamičnom, nepredvidivom i turbulentnom poslovnom okruženju, pri čemu se glavni doprinos očrtava u procesu kreiranja održive konkurentne prednosti i poslovnog uspjeha poduzeća.

Istraživanja utjecaja funkcije upravljanja ljudskim resursima na poslovni rezultat poduzeća, zadnjih desetljeća predstavljaju jednu od osnovnih istraživačkih tema iz područja menadžmenta ljudskih resursa. Mnogi znanstvenici su istraživali, ali nisu svi i potvrdili, kako upravljanje ljudskim resursima u cijelosti, ali i pojedinačnim (odnosno izdvojenim) aktivnostima (podfunkcijama ili grupama poslova), utječe na poslovni rezultat poduzeća, te se zato i dalje polemizira o ovoj tematici. Nadalje, značajan je broj znanstvenika potvrdio kako je veza između funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća (najčešće financijskih rezultata) izraženija ukoliko se aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima ne promatraju izolirano kao samostalne cjeline ove funkcije, već kada se na njih gleda kao na skup međusobno povezanih, odnosno kombiniranih aktivnosti različitih grupa poslova. Pravilno kombinirane aktivnosti različitih grupa poslova ove funkcije, popularno nazvane „snopovima“ (engl. „bundles“), stvaraju jači, odnosno sinergijski utjecaj na performanse poduzeća, u odnosu na izolirane aktivnosti.

Osnovni cilj ovog rada je utvrditi vezu koja postoji između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (različitih „snopova“) i financijskih performansi hrvatskih poduzeća. U svrhu potvrđivanja ove veze, provedena su dva paralelna istraživanja. Primarnim su se istraživanjem putem pisane ankete obuhvatila sva poduzeća koja kotiraju na hrvatskom tržištu kapitala, točnije na Zagrebačkoj burzi. Anketa je bila namijenjena menadžerima ljudskih resursa (ili generalnim menadžerima poduzeća), ispitujući njihova subjektivna razmišljanja o razvijenosti cjelokupne funkcije upravljanja ljudskim resursima njihovog poduzeća. Drugi dio istraživanja odnosio se na utvrđivanje transparentnih financijskih pokazatelja (prema financijskim izvještajima) poduzeća obuhvaćenih anketom. Nakon uparivanja dviju skupina podataka, provedena je multivarijantna statistička analiza, koja je ponudila vrlo zanimljive rezultate vezane uz razvijenost same funkcije, ali i povezanost cjelokupne funkcije ili njezinih izdvojenih sastavnih elemenata s financijskim rezultatima poduzeća.

2. TEORIJSKI ASPEKTI UTVRĐIVANJA VEZE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I PERFORMANSI PODUZEĆA

2.1. Značaj ljudskih resursa u cjelokupnom poslovanju poduzeća

Nepredvidive i svakodnevne promjene koje se događaju u poslovnom okruženju poduzeća, zahtijevaju njihov kontinuiran napredak i razvoj. Jedan od osnovnih elemenata u kreiranju poslovnog uspjeha poduzeća i njegove održive konkurentske prednosti su ljudski resursi. Ljudski resursi za svako poduzeće predstavljaju iznimno vrijedan i jedinstven resurs, kojeg je teško ili čak nemoguće kopirati s obzirom na njihove karakteristike, pri čemu se prvenstveno misli na znanje, radno (i životno) iskustvo, vještine, sposobnosti ili emocionalnu inteligenciju (Belak, Aljinović Barać i Tadić, 2009:254). Na temelju viđenja ljudskog resursa, kao ključnog faktora za razvoj i unapređenje poslovanja poduzeća te stvaranja njegove konkurentske prednosti, može se reći kako dva poduzeća neće nikada biti u istoj konkurentskoj poziciji, jer nemaju iste kombinacije radnog iskustva, vještina zaposlenika ili organizacijske kulture.

Danas većina autora, pa tako i Buble et al. (2005), smatraju ljudski resurs i općenito sposobnosti zaposlenika, najvažnijim čimbenikom u stvaranju nove vrijednosti poduzeća, temeljem znanja kojeg posjeduju. Osim posjedovanja znanja, vrlo je važan i način na koji se zaposlenici koriste tim znanjem, kao i brzina kojom se nova znanja usvajaju (Pulić i Kolaković, 1999:215). Temeljem znanja svojih zaposlenika i općenito razvojem ljudskog resursa, poduzeća postaju prepoznatljiva i uspješnija od svojih glavnih konkurenata.

Sama činjenica da poduzeće raspolaže određenim ljudskim resursima ne jamči poduzeću poslovni uspjeh, a koji može biti ostvaren pravilnim upravljanjem, razvojem, kontrolom i motivacijom zaposlenika. Ovakve i njima slične spoznaje, utjecale su na razvoj ekonomije od tradicionalne k suvremenoj. Ljudski resursi su postali osnovna investicija u stvaranju budućih poslovnih rezultata, odnosno ključni faktor u kreiranju održive konkurentske prednosti i iznimnih performansi poduzeća, nasuprot tome što su se donedavno isključivo smatrali troškovima.

Upravljanje ljudskim resursima je složena funkcija, koja se posljednjih desetljeća razvila iz temeljnih praksi personalnog menadžmenta, a danas postaje imperativ u procesu upravljanja performansama, kao i glavni upravljač u ostvarenju krajnjih organizacijskih ciljeva (Houldsworth i Jirasinghe, 2006). Različita su područja i aktivnosti ove funkcije, ali se u svakako može govoriti o postojanju zaokruženih, užih područja djelovanja, koja se mogu nazvati podfunkcijama (ili grupama poslova). Ovako definirana područja su usredotočena na upravljanje i razvoj zaposlenika u poduzeću, pri čemu omogućuju maksimalno iskorištavanje sposobnosti i potencijala svojih zaposlenika, na korist njih samih i cjelokupnog poduzeća. Uzimajući u obzir različite autore, podjela funkcije

upravljanja ljudskim resursima na pojedinačne suštinske elemente, a ujedno usklađene s potrebama poslovanja hrvatskih poduzeća, bila bi sljedeća: analiza i dizajniranje radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje i selekcija ljudskih resursa, obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa, motivacija, procjena performansi (učinka), kompenzacijski sustav, radni odnosi i zaštita zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999; Buble, 2006).

Različiti vidovi ulaganja u poslovanje poduzeća, pa tako i ulaganja u razvoj ljudskih resursa, rezultiraju određenim outputom. Ukoliko su ulaganja pravilno usmjerena, rezultirat će unapređenjem performansi poduzeća. Iako su se, ne tako davno, ulaganja u ljudske resurse (poput ulaganja u obuku i razvoj, motivaciju, poboljšanje kvalitete rada zaposlenika i sl.) smatrala troškovima za pojedino poduzeće, a ne investicijama, danas su mnoga poduzeća svjesna činjenice da ulaganje u ljudske resurse, zapravo predstavlja investiranje u budući razvitak i uspješno poslovanje poduzeća.

2.2. Kreiranje „snopova“ aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Značajnije proučavanje veze između funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća, detaljnije se prati zadnja dva desetljeća. Začetnikom istraživanja spomenute korelacije može se smatrati Huselid (1995). U svojem se istraživanju posvetio izučavanju utjecaja seta različitih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (koje naziva ljudskim sustavom usmjerenim na postizanje visokih performansi, engl. high performance work system) na fluktuaciju, profit i tržišnu vrijednost poduzeća. Njegovo istraživanje potvrdilo je izravnu kvantitativnu vezu između implementacije i unapređenja specifičnih aktivnosti (praksi) ljudskih resursa te financijskih mjernih pokazatelja koje preferiraju glavni menadžeri ili nadzorni odbori (Smith i Smith, 2007:264). Kasnije su mnogi autori krenuli u izučavanje spomenute problematike i empirijsko dokazivanje postavljenih pretpostavki (Ulrich, 1997, Gerhart et al., 2000). Međutim, iako su mnogi renomirani znanstvenici i stručnjaci ovog područja istraživali vezu između upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća, polemizirali su oko definiranja zavisne i nezavisne varijable. Naime, postojala je diskusija prati li se utjecaj funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća ili je potrebno izučavati obrnutu relaciju. S obzirom da su mnoga empirijska istraživanja i konceptualni radovi tijekom vremena napredovali, u konačnici su se stručnjaci usuglasili oko definiranja nezavisne i zavisne varijable, na način da se varijabla upravljanja ljudskim resursima promatra kao nezavisna varijabla, a varijabla performansi poduzeća kao zavisna varijabla (Becker i Huselid, 1999; Reichel i Mayrhofer, 2006).

Nadalje, autori ovog područja raspravljali su i oko važnosti promatranja cjelokupne funkcije upravljanja ljudskim resursima, o važnosti promatranja samo izolirane grupe poslova ili njihovog kombiniranog, sinergijskog djelovanja na performanse poduzeća. Mnoge aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima

su se u poduzećima redovito prihvaćale i kontinuirano uključivale u njezine temeljne poslove, iako nisu postojali konkretni empirijski dokazi o njihovoj značajnosti. Kako bi dokazali značajnu vezu između određenih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća, provela su se istraživanja u kojima se proučavao utjecaj isključivo jedne (izolirane) grupe poslova (podfunkcije ili skupine aktivnosti) poput: kompenzacija (Gerhart i Milkovich, 1990), selekcije (Terpstra i Rosell, 1993), obuke (Russell, Terborg i Powers, 1985) i drugih.

U novije vrijeme, istraživači su posegli za novom razinom u proučavanju veza između funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća. Mnogi od njih su dokazali kako će utjecaj funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća biti značajniji ukoliko nije promatran putem izolirane varijable, odnosno aktivnosti, nego putem sinergijskog djelovanja različitih kombiniranih aktivnosti, popularno nazvanih „snopovima“. Integriranje različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima stvara značajniji i izravniji utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća i njegove performanse (MacDuffie, 1995; Ichinowski, Shaw and Prensushi, 1997; Stavrou i Brewster, 2005). Ova istraživanja postavila su trend u kreiranju sveobuhvatnih istraživanja kojima se identificiraju veze između aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i organizacijskih performansi putem agregiranih i međusobno povezanih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (Bowen i Ostroff, 2004). „Snopovi“ predstavljaju kombinaciju međusobno povezanih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, pri čemu se njihovim međusobnim djelovanjem dodatno osnažuje utjecaj na performanse poduzeća. Elementi međusobno integriranih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima osnažuju jedan drugog i multipliciraju svoj efekt na performanse poduzeća (Becker i Gerhart, 1996). S druge strane, istraživanja koja ispituju promatranu vezu putem isključivo izoliranih aktivnosti mogu dovesti do neispravnih zaključaka. U takvim je slučajevima moguće da pojedina aktivnost „na sebe preuzme zasluge“ cjelokupnog sustava (Ichinowski, Shaw i Prensushi, 1997). Moderna se poduzeća danas koriste većim brojem različitih aktivnosti funkcija upravljanja ljudskim resursima čiji se sinergijski efekt očituje na performansama poduzeća.

Međutim, iako je do sada više puta dokazan značaj uporabe „snopova“, kao sinergijski oblikovanog i osnaženog seta aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, mnoga se poduzeća još uvijek ne ponašaju u skladu s preporukama. Može se navesti više razloga zbog kojih poduzeća rabe takav izbor. Jedan od najčešćih odgovora je inercija poduzeća, koju slijedi nepovjerenje menadžmenta, pogreške koje nastaju prilikom unapređivanja performansi, različite vrste organizacijskih ili nekih drugih ograničenja, ali i znatni troškovi koji proizlaze iz uvođenja novih aktivnosti u pojedino poduzeće (Ichinowski et al., 1996). Unatoč pozitivnim spoznajama o „snopovima“, može se reći kako ne postoji njihova

jedinstvena kombinacija primjenjiva na sva poduzeća. S obzirom da se poduzeća razlikuju na temelju njihove djelatnosti, tržišta na kojima istupaju, kombinacije resursa kojima raspolažu ili njihovih specifičnih potreba, odgovaraju im i različite kombinacije „snopova“ koje će pridonijeti poslovnom rezultatu poduzeća. Nažalost, malo je dokaza o tome koja kombinacija aktivnosti upravljanja ljudskim resursima predstavlja onu optimalnu s obzirom na utjecaj kojim djeluje na poslovni rezultat poduzeća. Poduzeti su određeni naponi kako bi se kreirala ona kombinacija grupa poslova iz domene upravljanja ljudskim resursima koja osigurava da zaposlenici posjeduju nužno potrebne vještine i sposobnosti koje pridonose poboljšanju performansi poduzeća. Kako su mnoge pojedinačne aktivnosti i grupe poslova važne, sustav upravljanja ljudskim resursima mora biti dizajniran kako bi otkrio i iskoristio optimalnu kombinaciju pojedinačnih grupa poslova (Guest, Conway i Dewe, 2004).

Mnoga poduzeća u svojem poslovanju rabe većinu aktivnosti (iz cjelokupnog seta) upravljanja ljudskim resursima, ali je važno istaknuti kako sinergijski efekt „snopa“ (pravilno odabranog seta različitih aktivnosti) u najvećoj mjeri rezultira unapređenjem performansi. Upravo zato je nužno proučavati utjecaj kombiniranih setova aktivnosti ili grupa poslova upravljanja ljudskim resursima - zbog efekata koje stvaraju na poslovni uspjeh poduzeća.

2.3. Organizacijske performanse

Govoreći o poslovnom uspjehu poduzeća, važno je naglasiti kako brojni dionici poduzeća promatraju uspjeh s različitih aspekata i s obzirom na različite interese. Tako primjerice zaposlenici među bitnim ističu sigurnost posla i visinu plaće, menadžeri konkurentsku prednost, odnosno tržišnu poziciju poduzeća, financijski menadžeri profitabilnost, povrat na investicije ili neki drugi financijski pokazatelj, menadžeri u proizvodnji efikasnost ključnih procesa, dok je menadžerima ljudskih resursa jako značajno unapređenje i usmjeravanje ponašanja zaposlenika u skladu s organizacijskom kulturom i vrijednostima poduzeća (Houldsworth i Jirasinghe, 2006).

S obzirom na gore spomenuto, danas se koristi niz pokazatelja kojima se mogu interpretirati performanse poduzeća. Tradicionalno su menadžeri prilikom utvrđivanja uspješnosti svojeg poduzeća koristili objektivne mjerne pokazatelje, pri čemu su najveći naglasak stavljali na financijske. Međutim, posljednjih desetljeća u literaturi se javljaju polemike vezane uz sam odabir pokazatelja. Novija literatura sugerira kako financijski pokazatelji nisu dovoljno pouzdani u današnjem turbulentnom okruženju, posebice zbog porasta složenosti poslovanja, konkurencije, ali i poslovnih zahtjeva različitih dionika. Klasični financijski pokazatelji dobro opisuju performanse iz prošlosti, ali diskutabilno je koliko mogu biti dobri i

pouzdati prediktori performansi u budućnosti. Zbog toga mnogi autori zagovaraju uporabu drugih, nefinancijskih ili subjektivnih pokazatelja (što je posebice primijećeno u primjeni suvremenih mjernih alata, kao što su: *balance scorecard*, *six sigma business scorecard* ili *business excellence model*).

Kako bi se točnije uočile razlike, kao i prednosti i nedostaci različitih skupina pokazatelja, potrebno je diferencirati nefinancijske pokazatelje od subjektivnih pokazatelja. Nefinancijski pokazatelji mogu biti i objektivni s obzirom da ih je moguće izvući iz računovodstvenih dokumenata, s tržišta kapitala ili je pak moguće koristiti i neke druge objektivne podatke, poput ukupnog broja sati rada po jedinici proizvoda (Reichel i Mayrhofer, 2006). Međutim, kako je poduzeće u stalnom kontaktu s različitim dionicima, tako dobiva i njihove povratne informacije o različitim aspektima poslovanja, što predstavlja subjektivni aspekt performansi. Poduzeće može tražiti povratnu informaciju o zadovoljstvu svojih kupaca/klijenata, njihovom povratku (trajnim kupcima), pritužbama, kvaliteti proizvoda ili pruženoj usluzi i slično. S druge strane, poduzeće je zainteresirano za pokazatelje koji će im ukazati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika ili stopu njihove fluktuacije i absentizma. Ovakvi i slični podaci temelje se na subjektivnoj procjeni tekućeg stanja ili predviđanju budućeg stanja od strane ključnih sudionika poslovnog procesa. Subjektivni pokazatelji, prema određenim autorima, pokrivaju širi aspekt poslovanja, odgovaraju zahtjevima većeg broja interesno-utjecajnih skupina, a ponekad čak i ne postoje odgovarajuće objektivne mjere koje bi bile alternativa subjektivnim pokazateljima (Reichel i Mayrhofer, 2006).

Međutim, spomenute skupine pokazatelja imaju i određene nedostatke. Najčešće iziskuju veće napore prilikom njihova prikupljanja (prikupljaju se kroz intervjuje ili anketna istraživanja), postupak je skuplji i dulje traje, zahtjeva različite investicije, posebice za formiranje različitih baza podataka. Dodatna karakteristika koja otežava uporabu nefinancijskih (posebice subjektivnih) pokazatelja je njihova neujednačenost koja čini uporabu i usporedbu s drugima složenijom i nedovoljno pouzdanom. Štoviše, uporaba nefinancijskih i subjektivnih pokazatelja uglavnom zahtjeva relativnu procjenu poduzeća u odnosu prema njegovim konkurentima, dok financijski pokazatelji predstavljaju apsolutne i lako usporedive mjere (Ittner i Larcker, 2003; Rejc i Slapničar, 2004; Tekavčić, Peljhan i Kosi, 2005).

Unatoč nastojanjima da se intenzivira uporaba nefinancijskih (posebice subjektivnih) pokazatelja, financijski pokazatelji ipak su oni koji se još uvijek u najvećoj mjeri koriste, prvenstveno zbog lakoće prikupljanja (proizlaze iz obaveznih standardnih financijskih izvještaja poduzeća), njihove preciznosti, objektivnosti te činjenice što ih razumije i prihvaća najveći broj dionika. Financijskim pokazateljima kao internim pokazateljima se koriste pri donošenju objektivnih poslovnih odluka, za

praćenje performansi poslovanja, ali i održavanje dobrih odnosa s kreditorima i vlasnicima. Postoji i niz vanjskih subjekata kojima su od velikog značaja spomenuti pokazatelji, a služe im zbog procjene potencijala likvidnosti, efikasnosti u upravljanju imovinom, profitabilnosti i procjene performansi menadžmenta.

Financijski pokazatelji, prema definiciji, predstavljaju racionalni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos (dijeli) s drugom ekonomskom veličinom (Žager et al, 2008:243), pri čemu ukazuju na uspješnost poduzeća (Belak, 1995:62). Autori ovog područja koriste sličnu podjelu pokazatelja, s obzirom na njihove karakteristike, pri čemu se za analizu poslovanja hrvatskih poduzeća može koristiti jedna od tipičnih klasifikacija (Žager et al. 2008:243-244):

- pokazatelji likvidnosti (mjere sposobnost poduzeća u podmirivanju svojih dospjelih kratkoročnih obveza),
- pokazatelji zaduženosti (mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava).
- pokazatelji aktivnosti (mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse).
- pokazatelji ekonomičnosti (mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda),
- pokazatelji profitabilnosti (mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću) i
- pokazatelji investiranja (mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća).

Spomenute skupine pokazatelja daju samo djelomične podatke, poput podataka o likvidnosti, ekonomičnosti ili profitabilnosti poduzeća te se njihovim pojedinačnim korištenjem ne može dobiti cjelovita slika o poslovanju promatranog poduzeća. Iz tog su razloga poduzimani naponi kako bi se pronašao sintetički pokazatelj ukupne uspješnosti koji bi bio jednostavan za izračunavanje, a ujedno omogućio usporedbu među različitim poduzećima (Belak, 1995:87). Jedan od standardnih modela koji se koristi u svjetskoj financijskoj praksi je Altmanov Z-score (Belak, 1995; Žager et al. 2008), kojem unatoč velikoj primjeni te praktičnosti i primjenjivosti Belak i Aljinović Barać (2008) daju kritiku te predlažu BEX model. Njihov osnovni cilj bio je izraditi model za procjenu poslovne izvrsnosti poduzeća koji se temelji na financijskim pokazateljima izračunatim na temelju podataka iz financijskih izvješća koji su lako dostupni svim vanjskim korisnicima te čije je korištenje relativno jednostavno (Belak i Aljinović Barać, 2008).

3. ISTRAŽIVANJE

U cilju ispitivanja veze između funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća provedeno je opsežno istraživanje putem kojeg je ispitana razvijenost pojedinačnih elemenata funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća na uzorku hrvatskih dioničkih društava. U nastavku rada detaljnije se opisuje instrument, uzorak i varijable istraživanja.

3.1. Instrument istraživanja

Empirijski dio izrade ovog rada sastoji se od dva temeljna dijela, primarnog i sekundarnog istraživanja (Tadić, 2011)¹, koje je okončano 2009/2010 godine nakon 4 mjeseca² prikupljanja podataka. Anketa je (putem pošte) distribuirana svim poduzećima (232 poduzeća) koja su u vrijeme početka istraživanja kotirala na hrvatskom tržištu kapitala (Zagrebačka burza), a naslovljena je na menadžera ljudskih resursa ili eventualno generalnog menadžera poduzeća, ukoliko poduzeće nema organiziran odjel (službu) za upravljanje ljudskim resursima.

Cjelokupna se anketa sastojala od 40 pitanja, podijeljenih u tri skupine. Prva skupina pitanja odnosila se na opće podatke poduzeća (matični broj, naziv poduzeća, godina osnutka i prosječan broj zaposlenih) što je podrazumijevalo pitanja otvorenog tipa. Druga skupina pitanja se odnosila na podatke o poslovima odjela (službi) za upravljanje ljudskim resursima te su je većim dijelom činila pitanja zatvorenog tipa. Ovom skupinom pitanja ispitanici su izrazili svoja osobna mišljenja i viđenja o organizaciji i razvijenosti pojedinih područja odjela (službi) za upravljanje ljudskim resursima putem petostupanjske (Likertove) ljestvice. Treća skupina pitanja se odnosila na podatke o kupcima/klijentima, zaposlenicima i poslovnim procesima anketiranih poduzeća, te su sva pitanja bila zatvorenog tipa (ocjenjivanje ljestvicom 1-5). Za izradu ovog rada, koristile su se prve dvije skupine pitanja, dok treća skupina pitanja uključuje sadržaj širih aspekata u odnosu na promatranu problematiku ovog istraživanja.

Sekundarno istraživanje je obuhvaćalo prikupljanje financijskih podataka poduzeća koja su sudjelovala u prvom ciklusu istraživanja. Podaci su uzeti iz bilanci i računa dobiti i gubitka anketiranih poduzeća koja su dostupna na Zagrebačkoj burzi. Uz pomoć financijskih izvještaja, formirani su nužni financijski pokazatelji koji su se koristili u daljnjoj analizi. Nakon što su prikupljeni svi podaci, isti su međusobno povezani i analizirani uz pomoć multivarijantnih statističkih alata (SPSS v. 18.0).

¹ Istraživanje koje je temelj ovog rada je dio šireg istraživanje.

² Kod određenog broja poduzeća ostvareno je nekoliko naknadnih telefonskih kontakata od slanja ankete putem pošte do njezinog konačnog popunjavanja.

3.2. Uzorak

Anketa je poslana svim hrvatskim poduzećima kotiranim na Zagrebačkoj burzi u vrijeme istraživanja, tj. ukupno na adrese 232 poduzeća. U dijelu istraživanja u kojem su se prikupljali podaci o trenutnoj razvijenosti odjela (službi) za upravljanje ljudskim resursima ili pojedinih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima, 76 poduzeća je popunilo anketu. Nakon uparivanja podataka iz primarnog i sekundarnog istraživanja, šest poduzeća iz financijskog sektora (banke i osiguravajuća društva) su eliminirana iz daljnjeg istraživanja isključivo zbog specifičnosti svojih financijskih pokazatelja i njihove drukčije klasifikacije u odnosu na ostala poduzeća iz uzorka. Jedno poduzeće je dodatno isključeno iz istraživanja zbog nemogućnosti pristupa njegovim financijskim podacima, tako da konačan uzorak ovog istraživanja čini 69 poduzeća, odnosno 32,4%³, pa se pokrivenost uzorka može ocijeniti vrlo dobrom, a dobiveni rezultati reprezentativnim.

3.3. Definiranje varijabli

U ovom istraživanju ispituje se postojanje veze između različitih „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća. Preciznije rečeno ispituje se pokazuju li „snopovi“ različitih grupa poslova sustava upravljanja ljudskim resursima značajniju vezu s performansama poduzeća od pojedinačnih, odnosno izoliranih grupa poslova.

Pri spomenutom je potrebno definirati dvije skupine varijabli. Prva varijabla „snopovi“ proizlazi iz provedbe faktorske analize. Cilj faktorske analize (engl. *exploratory factor analysis*) jest istražiti koje su to nepoznate ili prikrivene varijable. Ovom analizom je potrebno utvrditi može li se korelacijska matrica faktorizirati (Bartlett's test), kao i koji stupanj zajedničke varijance postoji između promatranih varijabli (Kaiser-Meyer-Olkin test). Da bi se proveli spomenuti testovi i kreirali „snopovi“ koji su u konačnici rezultat provedbe faktorske analize (detaljnije objašnjeni u nastavku rada i oni statistički značajni prikazani u tablici 8), bilo je nužno odrediti one varijable koje su bile *input* za spomenutu analizu. Osnovni elementi kojima se koristilo u provedbi faktorske analize i formiranju „snopova“ bile su različite aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, definirane po izdvojenim grupama poslova spomenute funkcije. U analizu su uključene sve standardne grupe poslova koje se obavljaju unutar funkcije upravljanja ljudskim resursima, dok se odabir pojedinačnih aktivnosti unutar svake grupe poslova temeljio na dosadašnjim istraživanjima koji se smatraju najznačajnijim u okviru poslova upravljanja

³ Prema Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2007) stopa povrata od 14,3% se smatra prihvatljivom. Tkalec Verčić, A., Sinčić Čorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010, str. 104) iznose kako je očekivana stopa odgovora u poštanskim anketama varijabilna, pri čemu ističu stopu od 30% prihvatljivom.

ljudskim resursima u svjetskoj, pa tako i hrvatskoj znanstvenoj literaturi (Huselid, 1995; Pološki Vokić, 2004; Stavrou i Brewster, 2005; Reichel i Mayrhofer, 2006; Pološki Vokić i Vidović, 2007).

Za svaku pojedinu grupu poslova odabrane su po četiri aktivnosti (uzimajući u obzir najčešće korištene aktivnosti iz prethodnih istraživanja, a s ciljem izjednačavanja važnosti svake pojedine grupe poslova, autorica je samostalno odabrala jednak broj aktivnosti pojedinačne grupe poslova), a one su redom: **analiza radnih mjesta** (opis, definirani zadaci, definirani rezultati i rotiranje), **planiranje ljudskih resursa** (usklađivanje potreba, kratkoročno planiranje, srednjoročno planiranje i dugoročno planiranje), **regrutiranje i selekcija** (baze podataka, mediji, intervjui i testovi), **obuka i obrazovanje** (tečajevi, daljnje obrazovanje, obuka za novozaposlene i timski rad), **motivacija** (interno napredovanje, sudjelovanje u odlučivanju, novčani bonusi i nenovčane beneficije), **procjena radne uspješnosti – performansi** (objektivni pokazatelji, povratna informacija, uporaba rezultata procjene, sve razine zaposlenika), **kompensacijski sustav** (stimulacije, naknade, dodaci i udio u dobiti), **zaštita zaposlenih** (obveze, zaštita na radu, zaštita posebnih kategorija i rekreacija) i **informacijski sustav ljudskih resursa** (kadrovska administracija, planiranje, obuka i razvoj i utvrđivanje radnih učinaka).

Odabir druge varijable, odnosno financijskih pokazatelja se temelji na teorijskim postavkama renomiranih domaćih autora, a posebice na karakteristikama poslovanja hrvatskih poduzeća. Zbog toga su se u ovom radu koristili sljedeći pokazatelji grupirani po sljedećim skupinama: **pokazatelji profitabilnosti** (neto profitna marža (NPM), bruto profitna marža (BPM), operativna profitna marža (OPM), povrat na imovinu (ROA) i povrat na glavnici (ROE)), **pokazatelji likvidnosti** (tekući odnos (TO), brzi odnos (BO) i radno raspoloživi kapital (RRK)), **pokazatelji zaduženosti** (stupanj zaduženosti (SZ), odnos pokrića kamata (OPK) i financijska snaga (FS)), **sintetički pokazatelj** – BEX i **ostali pokazatelji**⁴ (dodana vrijednost po zaposlenom (DV), novostvorena vrijednost po zaposlenom (NV), povrat na investicije ljudskog kapitala (ROILJK), prihod po zaposlenom (R), dobit prije oporezivanja po zaposlenom (PROF) i trošak osoblja po zaposlenom (C)).

⁴ Pokazatelji koji se prvenstveno odnose na ljudske resurse.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Karakteristike poduzeća iz uzorka

Poduzeća iz uzorka segmentirana su po djelatnostima prikazanim u tablici 1., gdje je zabilježeno 12 različitih (skupina) djelatnosti.⁵ Najveći udio djelatnosti odnosi se na hotele i restorane, gotovo 33% ukupnog uzorka, dok je najmanji broj poduzeća prema djelatnosti zabilježen kod proizvodnje kemikalija, proizvodnje odjeće i tekstila, proizvodnje drva, namještaja i prerade drva. Njihovi udjeli pojedinačno iznose 2,6%.

Tablica 1.

Distribucija poduzeća iz uzorka prema djelatnosti poduzeća

<i>Djelatnost</i>	<i>Udio</i>
Hoteli i restorani	32,9%
Banke i osiguravajuća društva	7,9%
Proizvodnja hrane i pića	7,9%
Trgovina na veliko i malo	11,8%
Poljoprivreda i lov	6,6%
Proizvodnja kemikalija	2,6%
Proizvodnja el. strojeva, aparata, strojeva, uređaja i metala	6,6%
Proizvodnja odjeće i tekstila	2,6%
Proizvodnja drva, namještaja i prerada drva	2,6%
Ostala prerađivačka industrija	5,3%
Prijevoz i transport	3,9%
Ostalo	9,2%
Ukupno	100,00%

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Poduzeća su također analizirana s obzirom na regiju kojoj pripadaju. Županije u kojima su locirana sjedišta poduzeća su geografski povezana u manji broj regija, kojih u konačnici ima 6. Osim geografske povezanosti, regije su podijeljene s obzirom na slične karakteristike njihove razvijenosti, kao i ukupni broj županija. Distribucija poduzeća prema regijama prikazana je u tablici 2.

⁵ Navedena podjela djelatnosti je načinjena prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) – međutim, određene djelatnosti koje su bile srodne, a kod kojih je pojedinačno u uzorku bio mali broj poduzeća su povezana.

Tablica 2.

Distribucija poduzeća prema regijama

<i>Regija</i>	<i>Udio</i>
Zagreb i okolica	26,3%
Sjeverna Hrvatska	7,9%
Središnja Hrvatska	1,3%
Slavonija	9,2%
Dalmacija	30,3%
Istra, Primorje i Gorski kotar	25%
Ukupno	100,00%

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Najveći broj poduzeća iz uzorka smješten je u Dalmaciji i čini udio od 30,3%, a prati ga regija Zagreba i okolice s 26,3% ukupnog uzorka. Nadalje, u analizi prikupljenih podataka uočen je najveći udio velikih poduzeća (52,9%), kojeg prate srednja poduzeća, s udjelom od 42,6%, dok je najmanje bilo malih poduzeća (4,4%)⁶.

Posebno uzimajući u obzir podatke vezane uz razvijenost odjela (službi) za upravljanje ljudskim resursima, evidentno je kako 97,4% poduzeća iz uzorka ima organiziran spomenuti odjel (službu), kao sastavni element svoje organizacijske strukture. Broj zaposlenika unutar odjela (službe) varira od 2 do 47, dok je njihov prosječan broj 5,32. Relativno, s obzirom na ukupan broj zaposlenika u poduzeću, postotak zaposlenika unutar odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima se kreće od 0,10% do 6,67%. Najveći udio zaposlenika u odjelu (službi) za upravljanje ljudskim resursima, posjeduje srednju stručnu spremu (SSS) i takvih je zaposlenika u prosjeku 2,62 po poduzeću.

Kako bi se utvrdio stupanj razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, korištena su dva pristupa. Prvi pristup je onaj koji utvrđuje stupanj razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (temeljeno na osobnom mišljenju ispitanika) s obzirom na stupanj razvijenosti iste funkcije kod glavnih konkurenata. Drugi pristup koristi prosječnu ocjenu razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima temeljenu na ocjeni ispitanika prema pojedinoj grupi poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima⁷.

Ispitanici većinom (67,6%) procjenjuju stupanj razvijenosti odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima u usporedbi s razvijenošću istih odjela

⁶ Poduzeća su distribuirana prema veličini prateći u ovom slučaju samo podatak o broju zaposlenih, odnosno promatrajući samo jedan aspekt veličine poduzeća, definiran prema Zakonu o računovodstvu. Prema ovom zakonu, mala poduzeća su ona koja zapošljavaju do 50 zaposlenika, srednja poduzeća su ona koja zapošljavaju do 250 zaposlenika, dok su velika poduzeća ona koja zapošljavaju više od 250 zaposlenika.

⁷ Procjena prosječne ocjene (stupnja) razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima temelji se na parcijalnim ocjenama 9 različitih grupa aktivnosti, a one su redom: analiza radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje i selekcija, obuka i obrazovanje, motivacija, procjena radne uspješnosti (performansi), kompenzacijski sustav, zaštita zaposlenih i informacijski sustav ljudskih resursa.

(službi) njihovih konkurenata prosječnim, odnosno podjednakim, što je vidljivo iz tablice 3. Čak 23% ispitanika smatra da je njihov odjel (služba) za upravljanje ljudskim resursima razvijeniji ili znatno razvijeniji u odnosu prema njihovim glavnim konkurentima. Ova činjenica može pokazati pomake u poimanju važnosti ovoga resursa za cjelokupno poslovanje i uspjeh poduzeća.

Tablica 3.

Razvijenost odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima u odnosu na najznačajnije konkurente

Razvijenost kadrovske službe u odnosu na najznačajnije konkurente				
<i>1 - potpuno nerazvijena</i>	<i>2 - nerazvijena</i>	<i>3 - prosječno razvijena</i>	<i>4 - razvijena</i>	<i>5 - znatno razvijena</i>
8,1%	1,4%	67,6%	16,2%	6,8%

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Procjenjujući stupanj razvijenosti ovog odjela (službe) s obzirom na razvijenost njihovih pojedinačnih elemenata, odnosno grupa poslova, prosječna ocjena je 3,54 (na ljestvici 1-5). Nadalje (prema tablici 4) je vidljivo kako je najviša ocjena dodijeljena skupini poslova zaštita zaposlenika (4,07), pri čemu je najčešće puta upravo ovo područje funkcije upravljanja ljudskim resursima ocijenjeno ocjenom 5, odnosno potpuno razvijenom. Ujedno je najniža ocjena (3,06) dodijeljena poslovima motivacije, te je prate poslovi iz domene analize i dizajniranja radnih mjesta s prosječnom ocjenom 3,19. Kako poslovi vezani uz analizu i dizajniranje radnih mjesta predstavljaju polazišnu točku u segmentu upravljanja ljudima, bilo bi potrebno djelovati na što veću razvijenost ovih poslova s ciljem osiguranja što kvalitetnijih temelja za daljnji tijek upravljanja ljudskim resursima.

Kada se promatra prosječna razvijenost grupa poslova odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima sumirana prema pojedinačnim ocjenama, dobije se vrijednost od 3,54, što je u skladu i s prethodno prikazanim rezultatima.

Tablica 4.

Razvijenost pojedinih grupa poslova unutar odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima poduzeća

Funkcija	Prosječna ocjena⁸
Analiza i dizajniranje radnih mjesta	3,19
Planiranje ljudskih resursa	3,66
Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa	4,04
Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa	3,64
Motivacija	3,06
Procjena performansi (radnih učinaka)	3,21
Kompenzacijski sustav	3,24
Zaštita zaposlenih	4,07
Informacijski sustav ljudskih resursa	3,76
Razvijenost kadrovske službe	3,54

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Daljnijim istraživanjem je utvrđeno kako istovjetne grupe poslova (motivaciju kao i analizu i dizajniranje radnih mjesta) ispitanici ističu među prvima za unapređenje njihova stupnja razvijenosti u odnosu prema ostalim poslovima funkcijama upravljanja ljudskim resursima. Unatoč spomenutom, njihova se potreba za unapređenjem ocjenjuje približno ocjenom 3 (potrebno djelomično unapređenje), zato se može zaključiti da iako su spomenute grupe poslova trenutno (tablica 4) ocijenjene najslabije razvijenima, još uvijek ih ispitanici ne smatraju krucijalnim za unapređenje. Konkretno se može reći da zaposlenici funkciju motiviranja zaposlenika, kao i analize i dizajniranja radnih mjesta, još uvijek ne shvaćaju bitnim polazištem i temeljem kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima, iako bi trebali predstavljati bitne segmente osiguranja zadovoljstva zaposlenika i unapređenja njihovih radnih učinaka.

4.2. Utvrđivanje veze između „snopova“ ljudskih resursa i performansi poduzeća

Testiranje korelacije između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i financijskih performansi poduzeća provedeno je uz pomoć Pearsonovog koeficijenta korelacije. U tablici 5. prikazane su samo statistički značajne korelacije između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (u usporedbi s konkurentima) i financijskih pokazatelja performansi poduzeća iz uzorka.

Tablica 5.

Statistički značajne korelacije između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (u usporedbi s konkurentima) i financijskih pokazatelja

	<i>NPM</i>	<i>BPM</i>	<i>OPM</i>	<i>ROA</i>	<i>FS</i>	<i>ROILJK</i>
<i>Pearson Correlation</i>	,404**	,410**	,331**	,305*	,372**	,301*
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,001	,007	,012	,002	,015

** Korelacija je statistički značajna pri razini 0,01 (2-tailed)

*Korelacija je statistički značajna pri razini 0,05 (2-tailed)

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Sve korelacije prikazane u tablici 5. su statistički značajne, pozitivne i relativno slabe ($r < 0.5$). Ovaj test potvrđuje povezanost stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i spomenutih financijskih pokazatelja performansi. Točnije porast stupnja razvijenosti promatrane funkcije prati porast financijskih pokazatelja performansi poduzeća iz uzorka (NPM, BPM, OPM, ROA, FS i ROILJK).

U nastavku rada prikazuju se statistički značajne korelacije između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, utvrđenog

prosječnom ocjenom dobivenom parcijalnim ocjenjivanjem 9 različitih skupina poslova ove funkcije i financijskih pokazatelja poduzeća. Tablica 6. prikazuje samo statistički značajne korelacije stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, utvrđenog spomenutim pristupom i financijskih pokazatelja performansi poduzeća iz uzorka.

Tablica 6.

Statistički značajne korelacije između stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (prosječna ocjena prema ocjenama parcijalnih elemenata) i financijskih pokazatelja

	<i>NPM</i>	<i>BPM</i>	<i>OPM</i>	<i>ROA</i>	<i>ROILJK</i>
<i>Pearson Correlation</i>	,429**	,435**	,434**	,332**	,283*
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,006	,021

** Korelacija je statistički značajna pri razini 0,01 (2-tailed)

*Korelacija je statistički značajna pri razini 0,05 (2-tailed)

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Sve korelacije prikazane u tablici 6. su statistički značajne, pozitivne i relativno slabe ($r < 0.5$). Ponovno je primijenjeno testiranje putem Pearsonovog koeficijenta korelacije, koji potvrđuje povezanost stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (mjereno spomenutim pristupom) i promatranih financijskih pokazatelja. Točnije porast stupnja razvijenosti ove funkcije prati porast financijskih pokazatelja performansi poduzeća iz uzorka (NPM, BPM, OPM, ROA i ROILJK).

Ovi rezultati potvrđuju kako ulaganja (napori i financijska sredstva) u razvoj ljudskih resursa stvaraju značajni utjecaj na ukupne rezultate poduzeća. Ukoliko je poduzeće voljno investirati u razvoj svojih ljudskih resursa (ojačavajući pri tome sve aspekte promatrane funkcije) zaposlenici će biti svjesni brige i pažnje koju im posvećuje menadžment poduzeća. Nadalje, takvim činom zaposlenici postaju svjesni vlastitog značaja kao integralnog elementa cjelokupnog sustava, kao i važnosti uključivanja odjela (službe) za upravljanje ljudskim resursima u kreiranju cjelokupne strategije poduzeća. Ukoliko se zaposlenicima pokaže kako su oni značajni za poduzeće, ukoliko osjećaju kako pripadaju poslovnom okruženju gdje se ujedno osjećaju sigurnima, bit će motivirani te će ujedno ostvarivati bolje, kako individualne, tako i timske rezultate, što će u konačnici dovesti do porasta financijskih, ali i sveukupnih performansi poduzeća.

Kako bi se nadalje preciznije utvrdilo koji su to integralni elementi funkcije upravljanja ljudskim resursima koji su najznačajniji pri promatranju spomenute veze (odnosno definirali “snopovi” različitih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima), provedena je faktorska analiza. Testiranjima koja se provode

u nastavku rada želi se potvrditi kako sinergijski efekt međusobno povezanih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima ima statistički značajniju, ali i jaču vezu s odabranim financijskim pokazateljima, u odnosu prema vezi u kojoj se promatra odvojeni element „snopa“ u kombinaciji s istim financijskim pokazateljima.

Pri provedbi faktorske analize, neophodna su dva kriterija, potvrđena sljedećim testovima (Kaiser – Meyer – Olkin test i Bartlett's test), gdje je potvrđeno sljedeće ($KMO \geq 0,5$ i $\text{sig} < 0,05$), što prikazuje tablica 7.

Tablica 7.

Kaiser – Meyer – Olkin i Bartlett test

<i>KMO and Bartlett's Test^a</i>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,770
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1914,928
	df	630
	Sig.	,000

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Daljnja provedba faktorske analize izlučila je 7 različitih faktora, preciznije kazano 7 različitih „snopova“, tj. skupina različito kombiniranih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima. Grupiranje faktora, dobivenih ovom analizom, dosta zorno odražava osnovne etape funkcije upravljanja ljudskim resursima, počevši od pribavljanja kadrova, njihovog usmjeravanja i održavanja.

Faktor 1 – odnosno „**strateški okvir osiguranja adekvatnih kadrova**“ uključuje one elemente koji su neizostavni kako bi se postavili temelji u provedbi ostalih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima. Sastavni elementi faktora 1 su redom sljedeći: planiranje - srednjoročno; planiranje - dugoročno; regrutiranje i selekcija – mediji; obuka, obrazovanje i razvoj – obuka za novozaposlene; obuka, obrazovanje i razvoj – timski rad; motivacija – sudjelovanje u dobiti. Faktor 2 – odnosno „**motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje**“ je naknadnom analizom potvrđen kao statistički značajan faktor, odnosno „snop“ te je detaljnije objašnjen u nastavku rada, u tablici 8. Faktor 3 – odnosno „**uvjeti rada zaposlenika**“ uključuje one elemente kompenzacija i zaštite zaposlenika koji im osiguravaju adekvatne radne uvjete, počevši od onih vezanih uz složenost radnog mjesta, koji se novčano manifestiraju preko naknada i dodataka, pa sve do sigurnosnih radnih uvjeta. Osnovni aspekt ovog faktora je osiguranje radnih uvjeta koji omogućuju nesmetani rad zaposlenika, uključujući financijske i sigurnosne uvjete rada. Sastavni elementi faktora 3 su redom sljedeći: kompenzacijski sustav – naknade; kompenzacijski sustav – dodaci; zaštita zaposlenih – obveze; zaštita zaposlenih – zaštita na radu;

zaštita zaposlenih – zaštita posebnih kategorija zaposlenika. Faktor 4 – odnosno „**popunjavanje radnih mjesta**“ sačinjavaju svi elementi kojima se uspostavljaju temelji za uspješnu provedbu poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima. Kvalitetno polazište, pri čemu se misli na analizu i dizajniranje radnih mjesta, ali i uspostavljanje osnovnih planova u pogledu pribavljanja kadrova, važan su preduvjet za daljnji uspjeh i kontinuirani razvoj. Sastavni elementi faktora 4 su redom sljedeći: analiza radnih mjesta – opis; analiza radnih mjesta – definirani zadaci; analiza radnih mjesta – definirani rezultati; analiza radnih mjesta – rotiranje; planiranje – usklađivanje potreba; motivacija – interno napredovanje. Faktor 5 – odnosno „**osiguranje adekvatnih kadrova**“ i faktor 6 – odnosno „**informacijski sustav ljudskih resursa**“ su naknadnom analizom potvrđeni kao statistički značajni faktori, odnosno „snopovi“, te su detaljnije objašnjeni u nastavku rada, u tablici 8. Faktor 7 – odnosno „**ostalo**“, uključuje ostale elemente koji najvjerojatnije temeljem slučajnosti tvore ovaj faktor. Drukčije interpretirano, putem ovog faktora može se kazati da su sve aktivnosti iz domene upravljanja ljudskim resursima međusobno povezane, pa tako i regrutiranje i selekcija zaposlenika konkretno s rekreacijom zaposlenika. Sastavni elementi faktora 7 su redom sljedeći: regrutiranje i selekcija – testovi; zaštita zaposlenih – rekreacija.

Naknadnom analizom formirani su faktori korelirani (Spearmanovim koeficijentom korelacije) s financijskim pokazateljima poduzeća, pri čemu su se tri različita faktora, odnosno „snopa“ pokazala statistički značajnima. Tablica 8. prikazuje statistički značajne „snopove“, kao i dodijeljene im nazive prema sadržaju pojedinačnog „snopa“.

Faktor „**motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje**“ povezuje niz elemenata koji su sastavni dijelovi jedne logički zaokružene cjeline. Elementi motivacije koji sačinjavaju ovaj faktor na efikasan način usmjeravaju zaposlenika određenom vidu ponašanja koji rezultiraju adekvatnim radnim rezultatima. Ostvareni rezultati su nagrađeni elementima kompenzacijskog sustava, koji su opet svojevrsni motivatori za daljnje pozitivno radno ponašanje. Faktor „**osiguranje adekvatnih kadrova**“, tj. njegovi operativni zadaci, nastavak su na faktor koji pruža strateški okvir provedbe osiguranja potrebnih kadrova. Strateški smjernice koje su prethodno postavljene ovdje se operacionaliziraju putem izvršenja temeljnih aktivnosti, poput postavljanja kratkoročnih planova, provedbi intervjuja prilikom selekcije ili organizacije i provedbe specifičnih tipova obuke s namjerom usmjeravanja i daljnjeg razvoja ljudskih resursa. Posljednji faktor „**informacijski sustav ljudskih resursa**“ odnosi se na konkretne administrativne poslove vezane uz upravljanje ljudskim resursima. Objedinjenje ovih elemenata čini jedno zaokruženo područje.

Tablica 8.

Statistički značajni „snopovi“

<i>Naziv faktora</i>	<i>Elementi faktora⁹</i>
Motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje	Motivacija – novčani bonusi Motivacija – nenovčane beneficije Procjena performansi – na temelju objektivnih pokazatelja Procjena performansi – povratna informacija Procjena performansi – uporaba rezultata procjene Procjena performansi – sve razine zaposlenika Kompenzacijski sustav – stimulatívno plaćanje Kompenzacijski sustav – udio u dobiti
Osiguranje adekvatnih kadrova (Operativa)	Planiranje – kratkoročno Regrutiranje i selekcija – baze podataka Regrutiranje i selekcija – intervjui Obuka, obrazovanje i razvoj – tečajevi Obuka, obrazovanje i razvoj – daljnje obrazovanje
Informacijski sustav (Kadrovska administracija)	Informacijski sustav – kadrovska evidencija Informacijski sustav – planiranje Informacijski sustav – obuka i razvoj Informacijski sustav – utvrđivanje radnih učinaka

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Ostali faktori nisu pokazali statističku značajnost prilikom testiranja njihove korelacije s performansama, što ne znači da nisu bitni u ukupnom upravljanju ljudskim resursima.

Pri analizi korelacije definiranih „snopova“ i financijskih pokazatelja, najviše korelacija je uočeno kod faktora „motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“, točnije uočene su statistički značajne korelacije s 11 različitih financijskih pokazatelja. Faktor „osiguranje adekvatnih kadrova“ (operativa) je potvrdio statistički značajne korelacije s 4 različita financijska pokazatelja, dok je faktor „informacijski sustav“ (kadrovska administracija) potvrdio 3 statistički značajne korelacije s financijskim pokazateljima. U nastavku rada, s obzirom na najveći broj uočenih statistički značajnih korelacija, detaljno je analiziran samo faktor „motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“, što prikazuje tablica 9.

Tablica 9.

Statistički značajne korelacije između faktora „motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“ i financijskih pokazatelja

<i>Financijski pokazatelji</i>	<i>Koeficijent korelacije</i>	<i>Sig. (2 – tailed)</i>
NPM	,363**	,006
BPM	,369**	,005
OPM	,318*	,018
ROA	,308*	,021
ROE	,381**	,004
OPK	,331*	,016
FS	,279*	,037
NV	,293*	,028
ROILJK	,360**	,007
PROF	,360**	,006
C	,327*	,014

** Korelacija je statistički značajna pri razini 0,01 (2-tailed)

*Korelacija je statistički značajna pri razini 0,05 (2-tailed)

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Sve korelacije iz tablice 9. su statistički značajne, pozitivne i slabe. Ovim testiranjem potvrdilo se kako su “snopovi” funkcije upravljanja ljudskim resursima pozitivno povezani s brojnim financijskim pokazateljima performansi poduzeća. Tumačeći njihovu vezu, moguće je interpretirati kako porast stupnja razvijenosti promatranog “snopa”, odnosno aktivnosti koje međusobno tvore jednu zaokruženu cjelinu zvanu “snop”, prati istovremeni porast gore spomenutih financijskih pokazatelja, odnosno općenito gledano, značajno poboljšanje poslovnih rezultata poduzeća.

U nastavku se prikazuje detaljnija razrada ovog “snopa” i testira veza njegovih izoliranih aktivnosti s istim financijskim pokazateljima, kako bi se potvrdile prethodne pretpostavke o jačoj vezi “snopova” i financijskih pokazatelja u odnosu prema izoliranim aktivnostima i istim financijskim pokazateljima. Testiranje (Spermanovom korelacijom) je prikazano u tablici 10.

Tablica 10.

Korelacije između pojedinačnih aktivnosti faktora „motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“ i financijskih pokazatelja

	<i>NPM</i>	<i>BPM</i>	<i>OPM</i>	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>OPK</i>	<i>FS</i>	<i>NV</i>	<i>ROILJK</i>	<i>PROF</i>	<i>C</i>
„SNOP – Motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“	0,363	0,369	0,318	0,308	0,381	0,331	0,279	0,293	0,360	0,360	0,327
<i>Motivacija – novčani bonusi</i>	0,412	0,406	0,378	0,346	0,269	0,436	0,332	0,306	0,362	<i>0,351</i>	0,384
<i>Motivacija – nenovčane beneficije</i>	<i>0,328</i>	<i>0,322</i>	<i>0,291</i>	<i>0,264</i>	<i>0,321</i>	0,348	0,290	<i>0,285</i>	<i>0,286</i>	<i>0,289</i>	0,328
<i>Procjena performansi – na temelju objektivnih pokazatelja</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Procjena performansi – povratna informacija</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Procjena performansi – uporaba rezultata procjene</i>	<i>0,250</i>	<i>0,253</i>	-	-	<i>0,294</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Procjena performansi – sve razine zaposlenika</i>	-	-	-	-	-	<i>0,262</i>	<i>0,296</i>	-	-	-	-
<i>Kompenzacijski sustav – stimulatívno plaćanje</i>	<i>0,279</i>	<i>0,283</i>	-	-	<i>0,339</i>	-	-	-	<i>0,256</i>	<i>0,239</i>	-
<i>Kompenzacijski sustav – udio u dobiti</i>	0,380	0,402	<i>0,313</i>	<i>0,307</i>	<i>0,316</i>	0,343	0,305	0,348	0,367	0,379	<i>0,267</i>

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

U tablici 10. su prikazane korelacije pojedinačnih aktivnosti koje su sastavni elementi „snopa motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“ i financijskih pokazatelja, ali je bitno naglasiti kako su u prvom retku tablice 10. pokazane jačine korelacija koje čini cjelokupni „snop“ s istim pokazateljima. Rezimirajući tablicu 10. uočljivo je kako je napravljeno ukupno 88 pojedinačnih korelacija. Od 88 korelacija, njih 45, odnosno 51,13% ne pokazuje statistički značajnu korelaciju s promatranim pokazateljima, pa nisu ni prikazane (-). Od ostale 43 korelacije, njih 23, odnosno 26,14% (od ukupnog broja korelacija) pokazuju statistički značajnu korelaciju s financijskim pokazateljima, ali slabiju vezu u odnosu na „snop“ u cijelosti. U konačnici, samo 20 korelacija, odnosno 22,73% (od ukupnog broja korelacija) prikazuje korelacije koje su statistički značajne u usporedbi s financijskim pokazateljima, ali su ujedno i jače njihove veze u odnosu prema usporedbi s promatranim „snopom“.

Testiranje je potvrdilo kako je značajnije promatrati „snopove“ različitih aktivnosti funkcije upravljana ljudskim resursima, umjesto izoliranih aktivnosti. Zbog toga poduzeća trebaju posvetiti pažnju cjelovitim grupama poslova koje svojim sinergijskim djelovanjem ostvaruju značajnije efekte na odabrane performanse, nego što bi ostvarile pojedinačne aktivnosti izolirane od ostatka sustava. „Snop motiviranje, radna uspješnost i nagrađivanje“ sastavljen je od niza elemenata koji međusobno svojim slijedom čine jedan uobičajeni redoslijed aktivnosti koje se ostvaruju u provedbi poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima. Definirane aktivnosti su međusobno povezane, tj. nadograđuju se i nadopunjuju jedna drugu, tvoreći time jednu zaokruženu cjelinu.

Sastavni elementi ovog faktora su integralni elementi tri grupe poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima: motivacije, procjene performansi i kompenzacijskog sustava. Adekvatno odabrane i primijenjene motivacijske tehnike i motivacijske faktore, zaposlenici će shvatiti kao poticaj za njihov dodatno uloženi napor i efektivan rad, koji će u konačnici rezultirati pozitivnim radnim učincima uočenim kroz proces procjenjivanja performansi, kako onih

individualnih, tako i onih grupnih i ukupnih. Zaposlenici koji ostvaruju bolje radne rezultate bit će nagrađeni privlačnim kompenzacijskim paketima, što zapravo predstavlja značajan motivacijski poticaj. Na takav način ciklus motivacija – procjena performansi – kompenzacije se zaokružuje i cijeli ciklus ponovno započinje. Ostali snopovi, čiji utjecaji ovdje nisu detaljnije analizirani, također pokazuju sličnu logiku, što sve skupa afirmira postojanje „snopova“, odnosno ističe važnost njihova uočavanja i grupiranja za uspješno odvijanje poslova upravljanja ljudskim resursima, ali i cjelokupne uspješnosti poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Napori koji se posljednje vrijeme ulažu u razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima rezultiraju uspješnijim performansama poduzeća, održivom konkurentskom prednošću poduzeća i cjelokupnim organizacijskim uspjehom. Sve više i više poduzeća, iako još uvijek nedovoljno, shvaća ljudske resurse temeljnim resursom u usmjeravanju i unapređenju budućeg rasta i razvoja poduzeća, ali i sustavno upravljanje ljudskim resursima jednom od ključnih poslovnih funkcija nužnih za opstanak, rast i razvoj poduzeća. Određena poduzeća pojedinačne grupe poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima (ili čak njihove izolirane aktivnosti) shvaćaju iznimno značajnim za svoje poslovanje. Međutim, najznačajniji efekti u pogledu unapređenja poslovnih aktivnosti i sveukupne uspješnosti poduzeća, a povezani uz poslove funkcije upravljanja ljudskim resursima, proizlaze stvaranjem međusobno povezanih integralnih elemenata funkcije upravljanja ljudskim resursima, nazvanih „snopovima“.

Na samom početku istraživanja, dokazano je da „snopovi“, različitih kombinacija elemenata aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, zaista i postoje. Nadalje, rezultat ovog istraživanja, koje je bilo usmjereno prema definiranju najznačajnijih „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihovom povezivanju s određenim pokazateljima uspješnosti poduzeća, potvrdili su pozitivne i statistički značajne korelacije između razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima i financijskih pokazatelja uspješnosti poduzeća iz uzorka. Potrebno je još jednom naglasiti kako unatoč činjenici što su određene izolirane aktivnosti upravljanja ljudskim resursima potvrdile statistički značajnu korelaciju s financijskim pokazateljima, ona je bila statistički jača i apsolutno prisutna u svim ispitanim korelacijama kada se za testiranje uzimao „snop“ međusobno povezanih aktivnosti.

Ispravna odluka o kombiniranju različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima je jedinstvena za svako pojedino poduzeće, s obzirom na njihove potrebe i aspiracije. Odabir prikladne kombinacije spomenutih aktivnosti potaknut će općenito razvoj ljudskih resursa unutar poduzeća, ali će pospješiti i njihov radni rezultat, zadovoljstvo, radnu sigurnost, pouzdanost, a u konačnici i želju za organizacijskim uspjehom.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Strategijsko upravljanje ljudskim resursima. U: Tipurić, D., ur. Konkurentna sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 193-214.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1999) Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 39 (4), pp. 287-301.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.
- Belak, V. (1995) Menadžersko računovodstvo. Zagreb: RRIF d.o.o.
- Belak, V. i Aljinović Barać, Ž. (2008) Tajne tržišta kapitala. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
- Belak, V., Aljinović Barać, Ž. and Tadić, I. (2009) Recognition and measurement of human capital expenditures – impact on company's performance measurement. *International Journal of Economics and Business research*, 1 (2), pp. 252-262.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The role of the „strength“ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 203-221.
- Buble, M. et al. (2005) Strateški menadžment. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
- Buble, M. (2006) Menadžment. Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu.
- Gerhart, B. and Milkovich, G. T. (1990) Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 663-691.
- Gerhart, B. et al. (2000) Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53 (4), pp. 803-834.
- Guest, D., Conway, N. and Dewe, P. (2004) Using sequential tree analysis to search for „bundles“ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), pp. 79-96.
- Houldsworth, E. and Jirasinge, D. (2006) Managing & Measuring Employee Performance. London: Kogan Page.
- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672
- Ichinowski, C. et al. (1996) What Works at Work: Overview and Assessment, *Industrial Relations*, 35 (3), pp. 299-333.
- Ichinowski, C., Shaw, K. and Prensushi, G. (1997) The effects of human resource management practices on productivity: A study of Steel Fishing Lines. *The American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2003) Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 11, pp. 1-9.
- MacDuffie, J. P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.

Pološki Vokić, N. (2004) Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 5 (5-6), str. 455-478.

Pološki Vokić, N. and Vidović, M. (2007) HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people - The case of Croatia, *Seriya članaka u nastajanju Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 07-01:1-16.

Pulić, A. i Kolaković, M. (1999) Intelektualni kapital poduzeća u Tipurić, D. (ur.) *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 175-190.

Reichel, A. and Mayrhofer, W. (2006) Saving faith? The merit of subjective form performance measures - a methodological contribution to the HRM - firm performance debate. HRM - Between performance and employees, *Proceedings from the HRM conference in Helsinki*, November 16, 2006., pp. 33-48.

Rejc, A. and Slapničar, S. (2004) Corporate performance measurement Systems: Empirical evidence of determinants. Working papers - Research Center of the Faculty of Economics Ljubljana.

Russell, J. S., Terborg, J. R. and Powers, M.L. (1985) Organizational Performances and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, pp. 849-863.

Smith, A. and Smith, E. (2007) The Role of Training in the Development of Human Resource Management in Australian Organisations. *Human Resource Development International*, 10 (3), pp. 263-279.

Stavrou, E. T. and Brewster, C. (2005) The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Performance: Myth or Reality? *Management Review*, 16 (2), pp. 186-201.

Tadić, I. (2011) Utjecaj stupnja razvijenosti funkcije upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća. *Doktorska disertacija*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2011, str. 1-324.

Tekavčić, M., Peljhan, D. and Kosi, U. (2005) Performance management. Sixth International Conference on „Enterprise in Transition“, *Conference Proceedings*, 26-28 May 2005, Split, Bol, Hrvatska. Split: Faculty of Economics Split, pp. 219-236.

Terpstra, D. E. and Rozell E. J. (1993) The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, pp. 27-48.

Tkalec Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki, Volić, N. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

Ulrich, D. (1997) Measuring Human Resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36 (3), pp. 303-320.

Žager et al. (2008) *Analiza financijski izvještaja*. Zagreb: Masmedia d.o.o.

Ivana Tadić, Ph. D.

Assistant professor
Faculty of Economics, University of Split
E-mail: itadic@efst.hr

THE DEFINITION OF „BUNDLES“ OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTION AND THEIR CONNECTION WITH THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES***Abstract***

The development of human resource management function in modern business is one of the key elements of management as a discipline and as a practical activity in the process of managing people and organisational success. In this respect, theoretical and empirical research has been conducted in order to reveal the most dominant groups of activities (“bundles”) in the field of human resource management, related to financial performances of Croatian companies. Human resource managers of companies listed on the Croatian Stock Exchange Market were contacted so as to get their opinion regarding the level of development of human resource management function. The next step was to identify the financial ratios of the same companies. The analysis provided very interesting results, whereby the key aspect are three different “bundles” comprised of different human resource activities that affect the business performance. The research also confirmed that connection between “bundles” and companies’ financial results is stronger than relation between separated (isolated) human resource activities and observed results.

Keywords: *human resource management, „bundles“, financial ratios, performances*

JEL classification: *G11, G12, G30, M12*

