

Dr. sc. **Saša Aksentijević**

E-mail: axy@vip.hr

Aksentijević vještačenje i savjetovanje d.o.o., Gornji Sroki 125a, 51216 Viškovo

Doc. dr. sc. **Edvard Tijan**

E-mail: etijan@pfri.hr

Barbara Marinković

E-mail: barbara.marinkovic@yahoo.com

Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Studentska 2, 51000 Rijeka

Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima

Sažetak

Upravljanje ljudskim resursima može se držati strateškom poslovnom funkcijom ukoliko se provodi kroz sustavno organiziranu i praćenu strategiju sukladnu postavljenoj politici. Uspješnost dostizanja postavljenih ciljeva mjeri se putem postavljenih ključnih pokazatelja (indikatora) upravljanja (KPI). Ova poslovna funkcija u prometnim poduzećima nadzire, nadgleda i provodi postavljenu strategiju, no postavljene ciljeve može dostići samo uz suradnju linijskog, funkcionalnog i mrežnog rukovodstva. Pri uspostavljanju sustava upravljanja ljudskim resursima važno je razmotriti činjenicu kako u usmjeravanju i upravljanju zaposlenicima važan čimbenik predstavljaju njihova interna htijenja, stremljenja i osobine koje je vrlo teško izmjeriti i kvantificirati, za razliku od onih karakteristika zaposlenika koje je moguće objektivno mjeriti ili procjenjivati. Takvi subjektivni čimbenici koji nastaju i evoluiraju unutar pojedinih prometnih poduzeća ili većih organizacija mogu se podvesti pod zajednički nazivnik korporativne kulture. Poznavanje obrazaca korporativne kulture od odlučujućeg je značenja za uspješno provođenje korporativne strategije upravljanja ljudskim resursima kroz donesene politike i uz praćenje ključnih pokazatelja performansi.

Ključne riječi: Upravljanje ljudskim resursima, ključni pokazatelji performansi, prometna poduzeća, strategija upravljanja ljudskim resursima, politika upravljanja ljudskim resursima

1. Uvod

Upravljanje ljudskim resursima je strateški organizirana aktivnost čiji cilj je upravljanje ljudima (zaposlenicima) zbog stvaranja i poboljšavanja sinergije koja će rezultirati ostvarivanjem željenih poslovnih rezultata. Termin upravljanja ljudskim

resursima u praksi je u posljednjih nekoliko desetljeća zamijenio prije češće korišteni termin „*kadrovska služba*“ ili „*kadrovski odjel*“. S obzirom na evolucijski proces korporativnog upravljanja, gdje se u fokus interesa smještaju procesi unutar prometnog poduzeća ili organizacije, taj termin je u svojoj suštini ispravniji od prije korištenih naziva.

Upravljanje ljudskim resursima počelo se razvijati u doba nastanka obrtničkih cehova i gilda u kojima je uobičajeni formalni aranžman zapošljavanja bio ugovor, pisani ili usmeni, između majstora i šegrta, koji je čak bio u obvezi boraviti u kući majstora za vrijeme trajanja ugovora. U slučaju ozljede na radu ili bolesti, obitelj majstora-vlasnika zanata preuzimala je obvezu brinuti se za šegrta do njegovog ozdravljenja. Naglom pojavom i razvojem industrijalizacije, obavljanje radne aktivnosti preselilo se iz cehovskih zadruga i majstorskih radionica u industrijske pogone koji su izvorno pokretani snagom vodene pare. Uvođenje pokretne trake i organiziranje formalnih sustava proizvodnje koji zahtijevaju izbjegavanje praznog hoda i gubitaka postavilo je povećane zahtjeve za zapošljavanjem radnika s nižim stupnjem obrazovanja, ali koji bolje toleriraju izvođenje repetitivnih i teških radnih zadataka. Još početkom dvadesetog stoljeća broj stručnih i specijaliziranih ljudi potrebnih u industrijskoj proizvodnji bio je razmjerno malen. Radnici koji su obavljali jednostavne radne zadatke mogli su se lako izmjenjivati na različitim radnim mjestima. Interes poslodavaca je bio primarno fokusiran na eksplozivno širenje zahtjeva i potreba kupaca te mogućnosti povećanja brzine proizvodnje i efikasnosti strojeva koji su bili ispred interesa zaposlenika.

Posljedično, sve do početka 20. stoljeća, poslovi prosječnog radnika bili su slabo plaćeni i jednolični, a sigurnost i zaštita na radu su bile posve zanemarene aktivnosti. Zbog toga su rukovoditelji u mnogim industrijskim granama nailazili na poteškoće pri odabiru i zadržavanju postojećih zaposlenika. U slučaju kompleksnijih radnih procesa koji su zahtijevali učenje i specijalizaciju, radnici su počeli iskazivati dodatne zahtjeve u vezi razine plaće, sigurnosti na radu, izbjegavanja ili ograničavanja dječjeg rada. Općeprihvaćeni standard dvanaestog radnog vremena počeo se propitivati jer je sazrela spoznaja kako je navedeno trajanje radnog vremena radnicima previše iscrpljujuće. Radnici su takve zahtjeve artikulirali udruživanjem u sindikate dok su napredniji među poslodavcima shvatili da je produktivnost proizvodnje nužno povezana sa zadovoljstvom radnika. Zbog svega navedenog se, kao zasebna strukturirana poslovna funkcija, pojavilo upravljanje kadrovima – ljudskim resursima, s glavnim ciljevima odabira i treninga zaposlenika te određivanja pravične i realne plaće. Loši radni uvjeti uzrokovali su vrlo prisutan problem neopravdanih izostanaka s posla, što je rezultiralo gubicima i povećanjem praznih hodova te troškova poslodavcima. U nastavku razvoja te poslovne funkcije došlo je do shvaćanja industrijalaca i vlasnika kako ljude nije moguće tretirati poput strojeva – naime, u početku se pojačanim korištenjem mehanizma povećanja plaća radnika pokušalo kompenzirati loše uvjete rada i rigidne zahtjeve poslodavaca za stalnim povećanjem efikasnosti i produktivnosti, pri čemu se uopće nisu poštivali zakoni padajućih prinosa. U trenutku kada su poslodavci shvatili kako nije moguće samo povećanjem plaća zadržati radnike (npr. u tvornici Ford, u doba

I svjetskog. rata fluktuacija zaposlenika dostizala je gotovo 400 %), funkciji upravljanja kadrovima pridodane su i neke dodatne funkcije u funkciji postizanja cilja retencije (zadržavanja) zaposlenika. To su istraživanje i mjerenje razine zadovoljstva zaposlenika, motivacijskih čimbenika te efikasno upravljanje radnim i osobnim vremenom. Takav integralni pristup postavio je temelje moderne korporativne funkcije upravljanja ljudskim resursima, pri čemu ne treba zaboraviti kako ta aktivnost nije imanentna samo korporativnom sektoru – jednaka količina napora ulaže se u upravljanje procesima te vrste i to u svojim vrlo specifičnim oblicima u državnoj upravi, neprofitnim organizacijama i udrugama. Mnogi obrasci i metodologije upravljanja ljudskim resursima razvijeni su u vojnom sektoru za vrijeme dva svjetska rata.

2. Teoretske odrednice i praktična razmatranja

Teoretska polaznica upravljanja ljudskim resursima je u osnovi humanistička i temelji se na pretpostavci kako su zaposlenici individue s različitim osobnim ciljevima i sposobnostima, te se ne mogu smatrati temeljnim poslovnim resursima poput stalne imovine ili inventara (strojeva, alata). [9] Teorija upravljanja ljudskim resursima u odnosu na zaposlenike zauzima pozitivan stav držeći da zaposlenici žele pridonositi organizaciji ili projektu za koji rade, a da su glavne prepreke u ostvarivanju te težnje nedovoljna obrazovanost, nedostatak znanja i kaotičnost poslovnih procesa na koje je moguće utjecati. To je ujedno razlog zbog kojega se naziv „*ljudski resursi*“ u posljednjem desetljeću mijenja u „*ljudski potencijali*“ u formalnim nazivima odjela koji se bave tom poslovnom funkcijom. Praktičan je problem što se teoretske odrednice moraju pomiriti sa specifičnostima različitih organizacija i heterogenostima zahtjeva koje postavljaju pred zaposlenike. Tako su zahtjevi upravljanja ljudskim resursima u manjoj organizaciji koja djeluje lokalno u segmentu pružanja usluga posve drugačije od iste funkcije u korporaciji koja se bavi industrijskom proizvodnjom, a djeluje putem poslovnih jedinica na svjetskom tržištu. Cilj upravljanja ljudskim resursima je izraziti ciljeve organizacije kroz specifične ciljeve odjela ili poslovnih funkcija, na djelatnicima razumljiv i mjerljiv način. Iz toga se razloga funkcija upravljanja ljudskim resursima drži ključnom funkcijom u organizaciji dok se njeno uspješno funkcioniranje oslanja na upravljačke razine ostalih poslovnih funkcija, odnosno odjela.

Iz svega navedenog proizlazi kako je upravljanje ljudskim resursima interdisciplinarna aktivnost. Njeni su ciljevi vrlo kompleksni te se u njenom ostvarivanju isprepliću struke psihologije, industrijskog inženjeringa, prava, industrijskih odnosa, sociologije te organizacijske psihologije. Ovisno o specifičnostima organizacije unutar koje se uspostavlja ta funkcija, ona može sadržavati i funkcionalne te operativne elemente temeljnog procesa koji podržava.

U strateškom smislu, upravljanje ljudskim resursima unutar organizacije na najvišoj razini apstrakcije ima četiri temeljne funkcije [8]:

1. Funkcija upravljanja ljudskim resursima je strateški partner ostalima unutar prometnog poduzeća ili organizacije,
2. Bez funkcije upravljanja ljudskim resursima nije moguće efikasno prilagoditi organizaciju promjenama te ona stoga ima ulogu upravljanja promjenama,
3. Upravljanje ljudskim resursima pokušava postići ciljeve izvrsnosti kod zaposlenika,
4. Obavlja opće administrativne poslove.

Nažalost, u praksi ta funkcija često teško nadilazi ulogu administracije i postizanja ciljeva izvrsnosti i kvalitete te se svodi na reaktivnu poslovnu funkciju i ne zauzima ulogu proaktivnog partnera. S obzirom na sposobnost povećanja kvalitete poslovnih procesa koje organizaciji daje ta funkcija, a koju je teško objektivno kvantitativno prikazati, funkcija upravljanja ljudskim resursima teško se nameće unutar organizacije kao punopravni strateški interni partner, prepoznat od vrhovnog rukovodstva. Unutar korporativne organizacije stalno je prisutna borba za subjektivnu važnost i priznanje značenja različitih razina odlučivanja, odnosno procesa i odjela. Ta funkcija je u tom smislu uglavnom samo jedan u nizu manje ili više ravnopravnih natjecatelja. Važnost funkcije upravljanja ljudskim resursima, zavisno o kontekstu, može biti manje ili više izražena, obogaćena dodatnim zaduženjima ili naizgled obezvrijeđena. Glavni su čimbenici od utjecaja percepcija, ciljevi i odnos postojećih snaga u organizaciji. [11] To je ujedno razlog zbog kojega organizacija te funkcije u praksi značajno odstupa od čistih akademskih modela.

Temeljni procesi od kojih se sastoji upravljanje ljudskim resursima prikazani su na sljedećoj shemi. Ti procesi se mogu izvoditi unutar zasebnog odjela ili pod koordinacijom stručnjaka mogu biti povjereni trećim stranama ili drugim poslovnim funkcijama unutar organizacije. [4]



Shema 1: Domene upravljanja ljudskim resursima

Izvor: izradili autori

3. Strategija i politika upravljanja ljudskim resursima

Suočavajući se s izazovima brzo mijenjajućih društvenih i ekonomskih prilika, organizacije su morale razviti oštro fokusirani pristup upravljanju ljudskim resursima. S razvojem strategije marketinga ili informatike, odnosno informacijske sigurnosti, razvija se i strategija ljudskih resursa, a temeljni alat kojim se može poboljšati ta funkcija je donošenje formalne politike upravljanja ljudskim resursima. To je dokument čija je izrada podržana i interno sponzorirana od samog vrha organizacije, a koji postavlja specifične zahtjeve i ciljeve kojih se treba pridržavati pri provođenju temeljnih pravila rukovođenja ljudskim resursima.

Potrebno je jasno razgraničiti politiku upravljanja ljudskim resursima od standarda ili smjernica upravljanja. Standard predstavlja kolekciju sustavnih ili proceduralnih zahtjeva koji moraju biti zadovoljeni pri upravljanju ljudskim resursima. Smjernice su skup proceduralnih postupaka i prijedloga za konkretno provođenje standarda.

U anglosaksonskoj praksi, taj se obrazac naziva najboljom praksom (eng. “*best practice*”). Politika upravljanja ljudskim resursima u odnosu na standarde i smjernice predstavlja hijerarhijski višu, kondenziranu viziju organizacije koja izražava što se želi postići upravljanjem ljudskim resursima.

3.1. Politika upravljanja ljudskim resursima

U razvoju politike i strategije upravljanja ljudskim resursima ključno je odgovoriti na dva pitanja.

1. Koja vrsta profesionalnih profila zaposlenika je potrebna kako bi se efikasno dostiglo strateške poslovne ciljeve organizacije?

2. Koje programe i inicijative, usmjerene interno (unutar organizacije) ili eksterno (prema okolini) je potrebno realizirati kako bi se privuklo potencijalne zaposlenike, razvilo njihove kompetencije i zadržalo ih se kada su jednom u organizaciji, sve s ciljem boljeg pozicioniranja u tržišnoj utakmici (u slučaju profitnih organizacija), odnosno postizanja zadanih društvenih ciljeva (u slučaju neprofitnih i vladinih organizacija)?

Temeljni cilj politike upravljanja ljudskim resursima je izbjegavanje problema koji nastaju kada se razvoj ljudskih resursa na mikro razini odredi jednodimenzionalno od strane rukovoditelja, a zaboravi se na ljudski čimbenik. Iz tog razloga rukovoditelji postaju zbunjeni činjenicom da organizacijske promjene fokusirane na poslovne funkcije nisu dale rezultate. Čest razlog za to je izostanak pogleda iz strateške perspektive te detaljne analize utjecaja poslovnih odluka na ljudske resurse. Osim konstantne i sustavne izobrazbe kadrova, svaka uspješna politika upravljanja ljudskim resursima mora osigurati kvalitetu pružane usluge, te organizaciju ocjenjivanja, komunikacije i nagrađivanja zaposlenika. Kao primjer uspješne primjene navedenih politika mogu poslužiti poslodavci u SAD-u koji velikim plaćama i bonusima nagrađuju svoje zaposlenike u prometu i logistici zbog mogućnosti ušteda koje znatno premašuju iznose njihovih plaća i bonusa. [13, 306]

Tipičan problem politike upravljanja ljudskim resursima predstavlja sustav kompenzacije i nagrađivanja. Kvantitativna orijentacija koja je uobičajena u organizacijama koje se nalaze u fazi širenja polazi od pretpostavke kako se nagrađivanje veže uz kvantitativnu karakteristiku izmjerenog učinka. Međutim, takav sustav nije u stanju izmjeriti i nagraditi kvalitetu učinka. U tom slučaju konkretne mjere izvedene iz politike upravljanja ljudskim resursima nalaze se u raskoraku s poslovnom vizijom organizacije.

3.2. Razvoj strategije upravljanja ljudskim resursima

Strategija upravljanja ljudskim resursima je temeljni dokument koji opisuje viziju, misiju i ciljeve funkcije upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije. Ona opisuje krajnji cilj upravljanja ljudskim resursima, odnosno željeno stanje u organizaciji koje treba pokušati dostići primjenom politike upravljanja ljudskim resursima.

Zaposlenici odjela koriste strategiju kao osnovu za postavljanje procesa kojim će se ti ciljevi pokušati postići. Strategija mora imati pisani oblik, tj. ona je dokument koji mora biti javno raspoloživ svim zaposlenicima. To omogućuje jasno identificiranje njihove uloge unutar strategije. Prije donošenja strategija mora biti raspravljena između svih zainteresiranih strana i onih koji će je u budućnosti trebati provoditi kako bi se razriješile moguće nedoumice i sumnje, odnosno kako bi se potaknula produktivnost implementacijske faze.

Strategija sama za sebe bez komuniciranja prema linijskom rukovodstvu organizacije ne može biti uspješna budući da linijsko rukovodstvo pruža podršku funkciji upravljanja ljudskim kadrovima u njenom izvršenju. Komuniciranje strategije prema linijskom rukovodstvu nije jednostavan posao jer se njome mogu razotkriti problemi s efikasnošću pojedinih organizacijskih cjelina. Stoga je oportuno strategiju razložiti na relevantne cjeline i komunicirati ih prema ciljnim grupama unutar organizacije, dajući u svakom zasebnom slučaju naglasak na informacije koje se odnose na specifičnosti pojedinih skupina.

3.3. Faze razvoja strategije upravljanja ljudskim resursima

Koraci u razvoju strategije upravljanja ljudskim resursima su sljedeći:

❖ *Snimanje stanja i strateško pozicioniranje*

U ovoj fazi nužno je shvatiti temeljne snage koje pokreću poslovnu aktivnost u organizaciji. Ne primjenjuju se isti organizacijski obrasci u organizacijama koje su tehnološki intenzivne kao u onima koje pripadaju tehnološki defanzivnim granama, a u kojima je vremenski raspon obnove sredstava za rad i promjene poslovnih procesa kraći. Potrebno je shvatiti kakve su specifičnosti tržišta na kojemu organizacija djeluje i temeljne odrednice ponašanja konkurencije. Rezultat te faze trebala bi biti sveobuhvatna analiza cjelokupnog doprinosa ljudskog čimbenika temeljnoj poslovnoj misiji i viziji organizacije.

❖ *Razvoj politike upravljanja ljudskim resursima*

Iako je krajnji rezultat stvaranja politike ljudskih resursa ponekad idealistička politika koja je udaljena od stvarnog poslovnog procesa, kreiranje politike je važno iz razloga što potiče proces promišljanja o problemima ljudskih resursa na formalan i eksplicitan način te obvezuje sve razine odlučivanja u organizaciji na njeno provođenje kako bi se postigli unaprijed zacrtani ciljevi.

❖ *Analiza prednosti, slabosti, prilika i prijetnji po ljudske resurse (SWOT analiza)*

Klasična SWOT analiza (eng. *strength-weakness-opportunity-threat*) predstavlja alat koji se nalazi u kategoriji alata za strateško planiranje koji interno analiziraju prednosti i slabosti organizacije kako bi se ona mogla odrediti prema eksternim utjecajima (prilikama i prijetnjama). U ovoj fazi se analiziraju unutrašnji i vanjski utjecaji koji mogu pospješiti ili otežati postizanje ciljeva politike upravljanja ljudskim resursima.

Pri provođenju ove analize potrebno je uzeti u obzir njihov utjecaj na poslovne ciljeve te usvajanje novih tehnologija i nestašicu stručne radne snage na tržištu rada za provođenje poslovnog procesa.

❖ *Detaljna analiza raspoloživih ljudskih resursa*

Ova analiza koncentrira se na organizaciju, korporativnu kulturu zaposlenike i podsustave upravljanja ljudskim resursima postavljajući situacijska pitanja vezana uz njihovo postojeće stanje, cilj koji se želi postići te razlike između sadašnjeg stanja i cilja koji se želi postići. U svojoj osnovi, ta analiza korespondira s projektnom metodologijom GAP analize (analiza razlike između postojećeg i željenog stanja).

❖ *Identificiranje kritičnih pitanja u razvoju ljudskih resursa*

Teorijsku analizu tradicionalnih disciplina razvoja ljudskih resursa potrebno je prilagoditi politici razvoja ljudskih resursa i stvarnim potrebama organizacije. Iz tog razloga nužno je usporediti i poslovnu strategiju i ciljeve organizacije s rezultatima SWOT analize i analizom raspoloživih resursa. Tako se identificiraju kritični problemi koje je potrebno riješiti, odnosno ona pitanja koja imaju izravan utjecaj na poslovnu strategiju. Invertnim postupkom potrebno je dati odgovor i na pitanje koja je cijena izbjegavanja davanja odgovora na ta pitanja. U sklopu te faze identificiraju se područja na koja je potrebno dati naglasak u sklopu upravljanja ljudskim resursima i primjeni određene politike njihovog razvoja.

❖ *Razvoj rješenja*

Za svaku identificiranu kritičnu točku potrebno je odrediti koju korektivnu akciju generira na strani rukovodstva. Značenje toga koraka je u tomu što ljudi instinktivno preferiraju poduzimati korake koji su im poznati umjesto propitivanja uvriježenog načina putem kojeg se upravljalo u prošlosti. Osobito kod upravljanja ljudskim resursima važno je razmisliti o posljedicama i ishodima poduzimanja konkretnih koraka u budućnosti. Pritom je mudro uzeti u obzir sve alate koje struka ima na raspolaganju. U upravljanju ljudskim resursima često se, kao jedini alat, ističe povećanje kompenzacijskih razina (plaća), dok se u praksi mnogi problemi, ustvari, svode na dodatno obrazovanje ili poboljšanje interne komunikacije.

Jednom, kada je taj proces dovršen, akcijski plan se može translatirati u korporativne ciljeve upravljanja ljudskim resursima koji se zatim preslikavaju na postojeću organizaciju operativnih kadrovskih funkcija. To su primarno:

1. razvoj i obrazovanje zaposlenika,
2. razvoj rukovodstva,
3. metodičko isticanje zasluga i uspjeha zaposlenika i poticanje izvrsnosti,
4. nagrađivanje zaposlenika,
5. odabir i zapošljavanje kandidata,
6. planiranje potreba za radnom snagom,
7. interna komunikacija

Akcijski plan razvija se oko pitanja koja su identificirana kao kritična, a svi zacrtani ciljevi moraju biti postavljeni s jasnim datumima krajnjeg ispunjenja.

❖ *Primjena i procjena uspješnosti plana upravljanja ljudskim resursima*

Krajnji cilj razvoja strategije upravljanja ljudskim resursima je usklađivanje heterogenih ciljeva koji se međusobno moraju podupirati: sustav nagrađivanja i poticanja zaposlenika treba biti integriran sa sustavom treninga, obrazovanja i razvoja karijere.

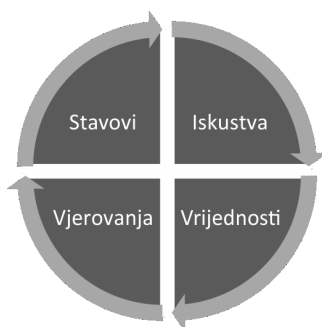
4. Odnos korporativne kulture i strategije upravljanja ljudskim resursima

Strategija upravljanja ljudskim resursima mora biti usklađena na način da prepoznaje vlastite komparativne prednosti koje razlikuju domicilnu organizaciju od ostalih. Temeljem neformalne korporativne kulture organizacija može posjedovati značajnu prednost u odnosu na konkurenciju te privući izvrsne kadrove u odnosu na poduzeća koja njeguju izrazito formalnu i rigidnu korporativnu kulturu. Potrebno je istaknuti kako nije moguće donositi striktno vrijednosne sudove vezano uz to je li neka korporativna kultura “bolja” ili “lošija” budući da je svaka jedinstvena. Nezavisni promatrač u tom smislu može samo donositi generalne opservacije. Model korporativne kulture koji dobro funkcionira u nekoj organizaciji ne mora, nužno, donositi iste poželjne rezultate u drugoj.

Strategija upravljanja ljudskim resursima ne bi trebala pokušavati definirati korporativnu kulturu iako se u praksi često događa da ta funkcija upravljanja ljudskim resursima postaje “zadužena” za taj zadatak. Nju nije moguće odrediti unutrašnjim procedurama već je svojim ponašanjem određuje i podržava vrh rukovodstva organizacije. Njena je promjena vrlo dugotrajna, a uz promjene veže se i mogućnost neuspjeha u slučaju da rukovodstvo nema konkretnu namjeru mijenjati postojeću korporativnu kulturu vlastitim primjerom i konkretnim odlukama.

Prema tomu, uključivanje korporativne kulture u stvaranje strategije upravljanja ljudskim resursima predstavlja velik izazov pred one razine odlučivanja u prometnom poduzeću koje je kreiraju. Stoga se može zaključiti kako je jedan od temeljnih elemenata koji određuje izradu strategije upravljanja ljudskim resursima korporativna kultura. Radi se o kompleksu korporativnih vrijednosti, odnosno načinu na koji je organiziran proces odlučivanja i ponašanja zaposlenika u pojedinoj organizaciji.

Korporativna se kultura sastoji od četiri temeljne sastavnice prikazane shematski na shemi br. 2, a radi se o stavovima, iskustvima, vjerovanjima i vrijednostima.



Shema 2: Temeljne sastavnice korporativne kulture

Izvor: priredili autori

Korporativna kultura se stvara i razvija tijekom dužeg vremenskog razdoblja i nju ne kreira jedna osoba, čak niti jedna instanca upravljanja (npr. odjel ili sektor). Ona je izvorište koje kreira pravila po kojima se organizacija ponaša i reagira. Kod procjene formalnog i neformalnog donošenja odluka u organizaciji, korporativna kultura je najvažnija odrednica. U pravilu, one organizacije koje potiču neformalno ponašanje zaposlenika imaju i manje formalan proces donošenja odluka i lakše reagiraju na promjene potaknute iz okoline.

Prema tomu, ne postoji jedan jedinstveni recept u vezi smjera u kojemu bi trebalo voditi razvoj korporativne kulture. Četiri strateška izazova koji se postavljaju pred funkciju upravljanja ljudskim resursima prikazani su na sljedećoj slici, shemi br. 3.



Shema 3: Strateški ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Izvor: priredili autori

Praktična metoda kojom se može pokušati osigurati budućnost organizaciji je inzistiranje na razvoju liderstva. Liderstvo, kao resurs, izrazito je ograničeno i u svakom smislu vrlo "skupo" te zbog toga svaka ozbiljna organizacija mora učiniti sve kako bi omogućila rast i razvoj potencijala unutar organizacije, ali i načine da se zaposlenici s najvećim potencijalom zadrže.

Linijsko rukovodstvo je glavni korisnik i klijent procesa upravljanja ljudskim resursima te stoga linijski rukovoditelji moraju biti sposobni koristiti sve rezultate procesa upravljanja ljudskim resursima. Glavni problem u odnosu linijskog rukovodstva i rukovoditelja ljudskim resursima je razvoj međusobnog sukoba uslijed naizgled konfliktnih ciljeva. Stoga je nužna uključenost linijskih rukovoditelja u sve glavne faze izrade strategije upravljanja ljudskim resursima, pružanje potrebnih informacija toj službi, ali i održavanje neprekinute linije komunikacije prema linijskim rukovoditeljima.

Uslijed globalizacijskih tijekova, strategija razvoj ljudskih resursa mora reflektirati potrebu da politika, procedure i procesi funkcioniraju na globalnoj razini usprkos kulturalnim, ekonomskim i zakonskim preprekama. Iako je većina politika najčešće usmjerena na područje određene države ili regije, u većini kompleksnih organizacija postoji mobilnost zaposlenika između država i politike moraju biti sposobne podržavati takvu funkcionalnost.

Naposljetku, eksternalizacija pojedinih poslovnih procesa je sve veći izazov za strategiju upravljanja ljudskim resursima. Aktivnosti koje nisu ključne za organizaciju pritom se obavljaju od vanjskih dobavljača usluga te strategija upravljanja ljudskim resursima mora biti sposobna održavati potrebne ugovorne servisne razine. Za postizanje ciljeva efikasnosti upravljanja eksternalizacijom u sklopu lokalnih odjela za upravljanje ljudskim resursima nužno je posjedovati visoki stupanj primjene najbolje prakse i standardizacije unutar organizacije.

5. MODERNI IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM KAPITALOM

U konkretnim organizacijama, a najčešće ovisno o pripadnosti različitim djelatnostima i stupnju dostignutog organizacijskog razvoja, česta je pojava nepostojanja dovoljno razvijene funkcija upravljanja ljudskim resursima. Službe ili odjeli koji vode evidencijsku brigu o zaposlenima nazivaju se kadrovskim odjelima. Ta je pojava osobito prisutna u poduzećima ili organizacija kojih je vlasnik ili kojima upravlja država. Takvi odjeli uglavnom nisu organizirani na način da bi mogli ispuniti sve funkcije tražene od modernog odjela koji je zadužen za upravljanje ljudskim resursima, odnosno ne bave se privlačenjem i zadržavanjem talenata u poduzeću, ne rade na poticanju razvoja postojećih zaposlenika, nisu uključeni u njihovo obrazovanje niti zadovoljavanje osobnih potreba, već u najboljem slučaju služe kao koordinacijsko tijelo pri zapošljavanju novih zaposlenika, otpuštanju postojećih zaposlenika i isplati plaća. Čak se i ta posljednja aktivnost često provodi u sklopu odjela ili funkcije računovodstva i financija ili se eksternalizira. To nije slučaj kod manjih prometnih poduzeća u kojima se ne formira zasebni odjel ljudskih potencijala, već poslove iz djelokruga rada odjela za ljudske potencijale obavlja vlasnik ili tajnik poduzeća. Kod velikih prometnih poduzeća pristupa se formiranju samostalnog odjela ljudskih potencijala dok se poslovi iz djelokruga rada odjela prenose na menadžera zaduženog za upravljanje ljudskim potencijalima.[13, 257]

Cijena takvog pristupa je izrazito visoka. Peter Drucker, čovjek za kojega se kaže kako je izumio menadžment, poznat je po izjavi koja parafrazirano glasi – „dobre su mogućnosti da će se dvije trećine odluka poduzeća o zapošljavanju novih zaposlenika pokazati kao greške u prvih 12 mjeseci“. Postavlja se pitanje – zašto su poduzeća tako neefikasna kada je u pitanju odnos prema vlastitim ljudskim resursima iako nominalno proklamiraju izrazit interes za dobrobit zaposlenika i njihovim zadržavanjem u organizaciji?

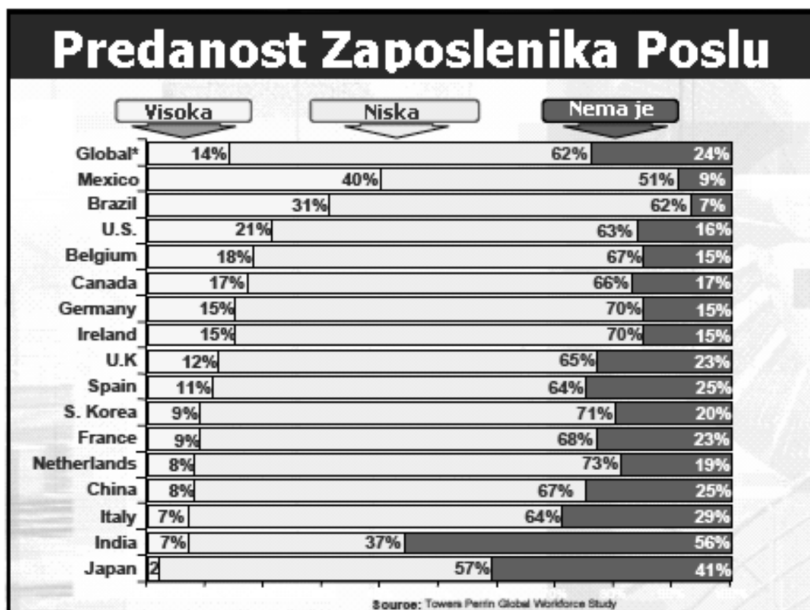
Za razliku od prijašnjih vremena kada je poslovni uspjeh bio primarno orijentiran ka sredstvima za rad i predmetu rada, današnje su temeljne determinante poslovnog uspjeha ljudski kapital, njegova sposobnost reprodukcije (još je Marks razlikovao nazivnu sposobnost radne snage od one sposobnosti koja se aktivno ugrađuje u krajnji rezultat!) te interakcija s poduzećem u sklopu postojeće korporativne klime. Na taj način bi, s jedne strane, trebala biti zadovoljena očekivanja zaposlenika a, s druge strane, potrebe poslodavca. Tržište radne snage funkcionira u globalnim okvirima, a zaposlenici su sve mobilniji, samim time, očekivanja i želje zaposlenika su sve veće. Zaposlenici su sve sofisticiraniji te vjerni primarno sebi i svojim željama i stremljenjima. Stoga poželjni talenti koji na duži vremenski rok odgovaraju zahtjevima prometnog poduzeća postaju dragocjenim resursom.

Posljedice nerazmjera između postavljenih zahtjeva prometnog poduzeća i očekivanja posloprimca mogu se pokazati katastrofalnima za poslovanje prometnog poduzeća, ali i po samog zaposlenika. Uslijed nesklada između radnog mjesta i radnih performansi, zaposlenici mogu postati demotivirani, a posljedica toga je smanjenje produktivnosti. Povećanje pritiska na zaposlenike za postizanjem viših razina produktivnosti rezultira stresom na radnom mjestu. Ta se situacija dodatno pogoršava kada se takve pojave ne prepoznaju u svojoj pravoj prirodi, već se odnosi pokušavaju popraviti obrazovanjem i treningom koji postaju posve neefikasni i samo povećavaju troškove prometnog poduzeća te posredno smanjuju povrat na inicijalnu investiciju. Tu konstataciju potvrđuje izjava direktora General Food Corporation-a koji navodi kako se može kupiti tjelesno prisustvo čovjeka na radnom mjestu, ali se ne mogu kupiti zadovoljstvo i inicijativa, niti oduševljenje na radu već se oni moraju zaslužiti stvaranjem dobrih uvjeta.[13, 288-289]

Moderno upravljanje ljudskim kapitalom orijentira se na privlačenje i zadržavanje onih zaposlenika koji su „uključeni“ (engl. „*engaged*“) u poslovanje tvrtke, odnosno „povezani“ s njim. Takav koncept modernog upravljanja ljudskim kapitalom predstavlja jedan od glavnih izazova za prometna poduzeća 21. st. Što, posebice, vrijedi za velika prometna poduzeća poput Jadrolinije ili Hrvatskih željeznica.[13, 268] Zaposlenici takvih poduzeća osjećaju predanost poduzeću i njegovim ciljevima, a mogu se prepoznati po entuzijazmu u odnosu prema svom poslu, posvećuju napor kako bi dostigli zadane ciljeve, identificiraju se s ciljem i radnim zadatkom te dovode sebe i druge u kontekst s poslom koji rade. Takvi ljudi često razmišljaju o poslu i u slobodno vrijeme, lakše se fokusiraju na posao i odolijevaju utjecaju ometanja i vanjskog odvratanja pozornosti. Oni posjeduju sposobnost delegiranja zadataka, postaju voditelji timova

i imaju jak linijski utjecaj na svoje suradnike, čak kada im hijerarhijski utjecaj nije izrijeком (formalno) dodijeljen. Opisani koncept suvremenog upravljanja ljudskim kapitalom poznat je u hrvatskoj znanosti, javnosti i praksi, ali se gotovo i ne može sresti u praksi hrvatskih prometnih poduzeća [13,269].

Globalna studija Towers Watsona iz 2012. godine [14] koja je obuhvatila poduzeća iz Belgije, Brazila, Kanade, Kine, Francuske, Njemačke, Indije, Irske, Italije, Japana, Meksika, Nizozemske, Južne Koreje, Španjolske, Velike Britanije i Sjedinjenih Američkih Država pokazala je neke porazne rezultate, prikazane u shemi br. 4.



Shema 4: Razine predanosti zaposlenika poslu na globalnoj razini

Izvor: prilagodili autori prema istraživanju Towers Watsona iz 2012. godine

Među zaposlenicima koji osjećaju visoku povezanost s poslom koji rade:

- 59 % ih ima namjeru ostati u istom poduzeću,
- 31 % su otvoreni za vanjske ponude,
- 3 % traže novi posao,
- 2 % je već u postupku tranzicije

Među onima koji su osrednje angažirani u odnosu na svoj posao:

- 35 % ima namjeru ostati,
- 47 % je otvoreno za vanjske ponude,
- 8 % traži novi posao,
- 4 % je u postupku odlaska

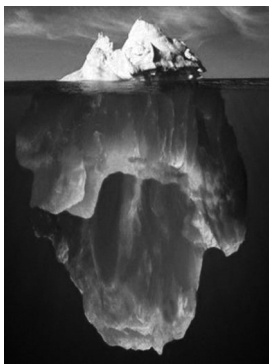
Među onima koji ne osjećaju povezanost sa svojom organizacijom i poslom:

- 24 % ih ima namjeru ostati,
- 39 % je otvoreno za vanjske ponude,
- 21 % aktivno traži novi posao,
- 9 % je već u postupku odlaska

Zbirno promatrajući, na globalnoj razini, promatrajući anketirana poduzeća, situacija je sljedeća:

- 26 % zaposlenika osjećaju jaku povezanost s poslom koji rade,
- 19 % je aktivno nepovezano,
- 55 % je posve nepovezano

Navedeno se može prevesti u gubitak (negativan povrat na investiciju u plaće) od 75 % na ukupnu masu plaća [2]. Postavlja se pitanje, što nedostaje načinu rada onih koji zapošljavaju te zašto su statistike o konačnom ishodu zapošljavanja tako porazne? Ono što zaposlenici odjela ljudskih resursa u suradnji s budućim linijskim menadžerima vide pri zapošljavanju nepoznatih kandidata je samo vrh sante leda. Iznad površine osobnosti zaposlenika nalaze se znanje, vještine i iskustvo, odnosno formalni i provjerljivi zahtjevi. Mnogo više toga nalazi se ispod površine, a radi se o osobnosti čovjeka koja određuje njegov odnos prema poslu koji obavlja. U sadržaju koji se nalazi ispod površine „sante leda“ kriju se intrinzični čimbenici uspješnosti ili neuspješnosti nečije integracije u određenoj radnoj poziciji. Ta pojava simbolički je prikazana na slici br. 1.



Slika 1: Simbolički prikaz ledenjaka kao paradigme upravljanja ljudskim resursima: mali dio iznad vodene površine vidljiv je rukovoditeljima ljudskim resursima, osobnost zaposlenika nalazi se ispod površine te čini veći i teže dostupan dio

Izvor: Ilustracija preuzeta sa <http://sciencebhakta.files.wordpress.com/2007/12/iceberg.jpg> (01.11.2014.)

Izazov postavljen pred odjele zadužene za upravljanje ljudskim kapitalom je osiguravanje da su sve odluke vezane uz ljude usmjerene ka postizanju rezultata izvrsnosti. Teorija upravljanja ljudskim kapitalom drži kako ne postoje dobre ili loše osobe, postoje

samo osobe koje su odgovarajuće ili neodgovarajuće za obavljanje određenog posla ili popunjavanje nekih pozicija. Oni kandidati čije su profesionalne i osobne karakteristike sukladne zahtjevima ciljnog posla, koji posjeduju odgovarajući kapacitet promišljanja situacija i donošenja odluka, vrijednosno i kulturalno se uklapaju na određenu poziciju te posjeduju odgovarajuće osobine rukovoditelja i vođe. U slučaju značajnog poremećaja po tom kriteriju, gubici su značajni, a mogu se podijeliti na direktne i indirektne. Situacijski takav nesklad često rezultira otkazima, sudskim tužbama, propuštenom dobiti i dodatnim troškovima traženja novog (zamjenskog) zaposlenika.

O značenju upravljanja procesom prepoznavanja adekvatnog zaposlenika govore i činjenice da se 30-40 % zaposlenika povoljnije predstavlja u dostavljenim životopisima, 10-15 % prešućuje činjenice koje bi ih odmah diskreditirale kao zaposlenike dok 52 % zaposlenika u životopisima navodi nelogične ili nesukladne činjenice. [2] Utjecaj informacija „ispod sante leda“, neverbalnog i subjektivnog vidi se u istraživanju koje je provelo Društvo za istraživanje upravljanja ljudskim resursima, a koje je objavljeno u časopisu „USA Today“. Prema tom istraživanju 63 % svih odluka o zapošljavanju donosi se unutar prve četiri i pol minute od početka razgovora. [10]

Temeljni atrakcijski čimbenici (čimbenici privlačenja) zapošljavanja od prometnog poduzeća su[7]:

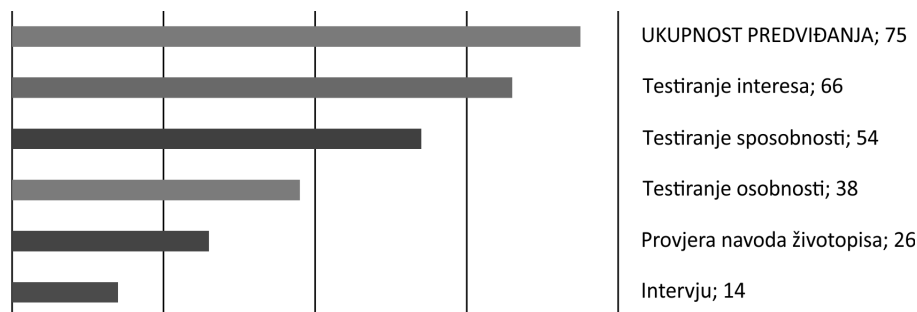
1. Privlačenje odgovarajućih kadrova,
2. Zadržavanje odgovarajućih kadrova,
3. Osiguravanje predanosti zaposlenika – odgovarajuće razine učinka



Shema 5: Atrakcijski čimbenici zapošljavanja

Izvor: priredili autori

Naglašavanje samo jednog alata pri odlučivanju o zapošljavanju kandidata neminovno vodi u odabir zaposlenika s problematičnim ishodom. Sljedeća shema br. 6 pokazuje odnos metrike osobnosti i predviđanja radnih performansi kandidata.



Shema 6: Uspješnost metrika osobnosti i predviđanja radnih performansi kandidata

Izvor: Smith, M., Hunter J.E., Hunter, R.F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", Vol. 96, No. 1, 72-98, 1984.

6. Ključni indikatori uspješnosti u upravljanju ljudskim resursima

Ključni indikatori uspješnosti u upravljanju ljudskim resursima (u nastavku teksta, KPI od eng. „*Key Performance Indicators*“) su financijske i nefinancijske kvantitativne mjere koje se koriste kako bi se mjerio napredak u smjeru postavljenih osobnih ciljeva zaposlenika. U sklopu službe koja upravlja ljudskim resursima ti su pokazatelji najčešće nefinancijski (za razliku od prodajnih KPI), no kao što će se u nastavku teksta pokazati, dio ključnih pokazatelja u sebi može sadržavati i financijske pokazatelje ili su djelomično financijskog karaktera.

Sustav KPI upravljanja ljudskim resursima omogućuje analizu performansi zajedničke suradnje čitavog odjela ili projekta sukladno postavljenim ciljevima. Najčešće se radi o srednjoročnom ili kratkoročnom horizontu što znači da KPI najbolje odražavaju ispunjavanje operativnih i srednjoročnih strateških ciljeva odjela. Takav sustav omogućuje rukovodstvu prometnog poduzeća ili organizacije pregled rada HR službe. Odluke koje se donose dobivaju svoju kvantitativnu podlogu u HR KPI sustavu te, naposljetku, KPI u svakom trenutku daje brz pregled stanja odjela u odnosu na postavljene ciljeve.

Za KPI odjela upravljanja ljudskim resursima potrebno je odabrati one pokazatelje koji su povezani s dostignutim stanjem ljudskih resursa i ciljevima koje se želi postići. To znači da pokazatelji moraju biti prilagođeni dostignutom stanju ljudskih resursa – isti sustav pokazatelja neće se moći preslikati u različito velikim prometnim poduzećima različitih privrednih grana koja se nalaze na različitim stupnjevima organskog razvoja i s različitim financijskim potrebama i snagama. KPI-jeve u pravilu određuje više ili

srednje rukovodstvo, a oni bi trebali biti delegirani jednoj osobi ili funkciji odgovornoj za njihovo provođenje, odnosno osobi koja kasnije mora koordinirati tim ili dio HR odjela koji je zadužen za postizanje ciljeva. Sustav KPI mora biti što koncizniji, odnosno KPI ne smije biti previše dugačak ili opisan, a trošak njihovog mjerenja mora biti primjeren, odnosno ne smije voditi ka previše kompliciranim sustavima koji zahtijevaju dodatno vrijeme i ostale resurse za implementaciju i praćenje. KPI moraju biti balansirani na način da nisu u koliziji jedan s drugim unutar službe upravljanje ljudskim resursima, ali i unutar organizacije – tako je npr. moguće zamisliti da ključni pokazatelj apsolutne minimalizacije ukupnog troška zapošljavanja novih zaposlenika nije sukladan ključnom pokazatelju maksimalizacije broja privremeno zaposlenih radnika, npr. uslijed sezonskog karaktera zapošljavanja, što je primjer situacije koju treba izbjegavati.

Naposljetku, poslovne funkcije KPI moraju biti jasne i nedvosmislene te koncipirane na način da su usmjerene proaktivno ka poboljšanju poslovnih procesa odjela. Njihovo praćenje mora biti što više automatizirano, tako da korisnici predmetnih izvješća, ali i oni zaduženi za poboljšanje ili postizanje zadanih KPI mogu u svakom trenutku jednostavno provjeriti stanje svakog dodijeljenog KPI-a. S protekom vremena postavljeni i praćeni KPI gube na svom inicijalnom značenju te moraju biti periodički revidirani i osvježavani. U slučaju velikih sustava i prometnog poduzeća revizija KPI može se učiniti dijelom praćenja ciljeva sustava upravljanja kvalitetom na globalnoj razini poduzeća ili organizacije. Tako npr. ukoliko se radi o brzorastućem proizvodnom poduzeću, važan pokazatelj bit će sposobnost odjela upravljanja ljudskim resursima da pronalazi nove zaposlenike (specijaliste) koji trebaju pratiti organski rast poduzeća. No, ukoliko je poduzeće u određenom vremenskom razdoblju postiglo optimalni broj zaposlenih, taj pokazatelj uspješnosti izgubit će na značenju i nema ga smisla dalje pratiti u nepromijenjenom obliku.

Temeljne značajke KPI moraju biti sukladne klasičnom „SMART“ pravilu – pokazatelji i njihovi sustavi moraju biti specifični (eng. *specific*), mjerljivi (eng. *measurable*), moraju biti dostižni (eng. *achievable*), relevantni i određeni prema vremenskom razdoblju (eng. *time-bound*). Taj način postavljanja ciljeva preuzet je iz metodologije upravljanja projektima, a vrlo često se dodaje još i kratica „E“, što znači da je pokazatelje potrebno stalno procjenjivati, tj. određivati je li sustav KPI upravljanja ljudskim resursima i dalje relevantan za organizaciju, odnosno pojedine kadrovske funkcije. [5] U nastavku se navodi referentni pregled KPI odjela upravljanja ljudskim resursima, adaptiram sukladno prethodnim istraživanjima autora. [1]

KPI novog zapošljavanja:

1. trošak odabira zaposlenika po radnom mjestu,
2. trošak odabira zaposlenika po obliku (tipu) odabira,
3. prosječno trajanje zapošljavanja (od prvotnog kontakta do zapošljavanja),
4. broj zaprimljenih životopisa po kanalu selekcije,
5. omjer internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije,

6. omjer obavljenih razgovora i zaprimljenih prijava,
7. omjer kvalificiranih kandidata i zaprimljenih prijava,
8. polugodišnje ili godišnje ispunjenje plana novih zapošljavanja
9. omjer kandidata koji su uspješno prošli probni rok i ukupnog broja novozaposlenih

KPI edukacije zaposlenika:

1. omjer isplaćenih plaća i troška edukacije,
2. omjer broja sati utrošenih na edukaciju i ukupnog fonda radnih sati,
3. pokazatelji zadovoljstva zaposlenika u odnosu na obavljene edukacije na poslu,
4. prosječni trošak edukacije po zaposleniku,
5. omjer troška edukacije i ukupnog proračuna odjela (ili odjela upravljanja ljudskim resursima),
6. postotak zaposlenika koji su pohađali edukaciju na poslu,
7. omjer zaposlenika koji su uspješno dovršili edukaciju i svih zaposlenika,
8. postotak zaposlenika koji su stekli tražene kompetencije po dovršetku edukacije,
9. postotak prolaznosti zaposlenika koji su pohađali tečaj putem sustava elektroničkog učenja

KPI performansi zaposlenika

1. postotak ocjena zaposlenika sastavljenih na vrijeme,
2. postotak zaposlenika čije su kompetencije iznadprosječne,
3. postotak zaposlenika čije su kompetencije ispodprosječne,
4. postotak zaposlenika čiji je radni proizvod (eng. „*output*“) iznadprosječan,
5. postotak zaposlenika čiji je radni proizvod ispodprosječan,
6. postotak zaposlenika čiji je radni proizvod smanjen u odnosu na prošlo razdoblje,
7. postotak zaposlenika čiji je radni proizvod povećan u odnosu na prošlo razdoblje

KPI vjernosti zaposlenika

1. omjer popunjenih novih radnih pozicija i ukupnog plana za popunjavanjem novih radnih pozicija,
2. prosječno vrijeme rada na istom radnom mjestu

KPI radnog vremena

1. postotak radnog vremena izgubljenog na odsustvo s posla,
2. postotak radnog vremena izgubljenog na neopravdano odsustvo s posla,
3. postotak radnog vremena izgubljenog na bolovanja,
4. postotak radnog vremena izgubljenog na štrajk,

5. prosječni broj odrađenih prekovremenih sati po zaposleniku u promatranom periodu (dnevno, mjesečno, godišnje)

KPI efikasnosti odjela upravljanja ljudskim resursima

1. prihod po stalnom zaposleniku koji radi u punom radnom vremenu,
2. omjer mase plaća i ukupnih prihoda (po zaposleniku, odjelu, organizacijskoj jedinici ili poduzeću),
3. dobit po stalnom zaposleniku koji radi u punom radnom vremenu,
4. trošak administracije po zaposleniku

KPI politike plaća poduzeća

1. prosječna bruto plaća po zaposleniku (mjesečno i godišnje),
2. trošak nemonetarne kompenzacije po zaposleniku (mjesečno i godišnje),
3. trošak dodatnih zdravstvenih osiguranja po zaposleniku,
4. prosječna bruto satnica zaposlenika,
5. prosječna plaća po zaposleniku i radnoj poziciji (mjestu)

KPI karakteristika zaposlenika

1. omjer zaposlenih na puno (djelomično) radno vrijeme i broja ukupno zaposlenih,
2. postotak zaposlenih u odjelu upravljanja ljudskim resursima u odnosu na broj ukupno zaposlenih,
3. broj zaposlenih na djelomično radno vrijeme,
4. broj zaposlenih na puno radno vrijeme,
5. broj zaposlenih preko studentskog ugovora,
6. broj zaposlenih u određenim dobnim kategorijama (<25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65, >65 godina),
7. prosječni ukupni radni staž zaposlenika,
8. prosječni radni staž zaposlenika u sadašnjem poduzeću,
9. prosječni radni staž zaposlenika koji napuštaju poduzeće,
10. postotak identificiranog viška ili manjka zaposlenika (po odjelima, organizacijskim jedinicama ili poduzeću)

KPI zaposlenika koji odlaze iz poduzeća

1. Ukupni godišnji odljev iz poduzeća,
2. Omjer odljeva zaposlenika i ukupnog broja zaposlenika (odjela, organizacijske jedinice ili poduzeća),
3. Prosječna dob zaposlenika koji odlaze u mirovinu,
4. Postotak prijevremeno umirovljenih u odnosu na ukupan broj umirovljenih zaposlenika,
5. Ključni pokazatelji zaposlenika koji napuštaju poduzeće (zadovoljstvo plaćom, uvjetima rada, poslom, osobnim odnosom, sudjelovanjem i

prepoznatošću, mogućnošću razvoja, postotak onih koji bi opet radili u istom poduzeću)

KPI proračuna odjela za upravljanje ljudskim resursima

1. Prosječni trošak regrutacije novih zaposlenika,
2. Prosječni godišnji trošak edukacije zaposlenika,
3. Omjer troška edukacije zaposlenika i ukupnih prihoda,
4. Trošak edukacije zaposlenika „per capita“
5. Trošak ukupne kompenzacija i ukupnih prihoda

KPI zadovoljstva zaposlenika

- istovjetni su petom ključnom pokazatelju zaposlenika koji napuštaju poduzeće, samo što se odnose na zaposlenike koji u njemu ostaju. Mogu biti detaljnije analizirani prema odjelima, organizacijskim jedinicama poduzeća ili se mogu odnositi na cijelo poduzeće.

KPI zadovoljavanja zakonskih propisa, ugovora o radu i odnosa sa socijalnim partnerima

1. Broj manjih (srednjih, velikih) prekršaja u godini dana,
2. Prosječni trošak prekršaja,
3. Omjer izgubljenog radnog vremena i ukupnog fonda radnih sati,
4. Broj izdanih e-mail poruka s obavijestima,
5. Broj izdanih okružnica,
6. Broj internih sastanaka sa socijalnim partnerima (sindikatom),
7. Broj sudskih parnica pokrenutih vezano uz otkaze,
8. Broj sudskih parnica pokrenutih vezano uz zaštitu radnih prava zaposlenika,
9. Postotak fleksibilnih radnih ugovora u odnosu na ukupan broj punovremenih ekvivalenata (eng. „*full time equivalent*“),
10. Ukupan broj žalbi od strane sindikata ili radničkog vijeća u godini dana,
11. Postotak zaposlenika na individualnim radnim ugovorima,
12. Postotak zaposlenika u kolektivnim radnim ugovorima

Navedeni KPI odjela upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na financijske i nefinancijske pokazatelje, a koji zadovoljavaju postavljene poslovne zahtjeve u većim se prometnim poduzećima najčešće kombiniraju u vidu *HR Balanced Scorecarda* (eng. *HR BSC*) [3], sukladnome Norton-Kaplanovom znanstvenom modelu. HR BSC obično postaju sastavnim dijelovima sveobuhvatnog *Balanced Scorecard-a* poduzeća.

6. Zaključak

Dva su temeljna cilja strategije upravljanja ljudskim resursima:

1. Objasniti organizaciji koji su prioriteti i inicijative funkcije upravljanja ljudskim resursima
2. Pomoći zaposlenicima koji rade unutar odjela upravljanja ljudskim resursima izvršiti prioritizaciju aktivnosti koje je potrebno izvesti pri provođenju funkcije

Prema tomu, ona pruža osnovu za efikasno odlučivanje u vezi općeg upravljanja ljudskim resursima – bez jasne strategije prilagođene temeljnoj poslovnoj aktivnosti organizacije nema niti komunikacije između odjela ljudskih potencijala i linijskog rukovodstva. Zadržavanje zaposlenika ne temelji se samo na pronalaženju načina zadržavanja zaposlenika, već započinje daleko prije, tijekom pronalaženja „pravog zaposlenika za pravi posao“. Ono uključuje čitav niz ideja i primijenjenih praksi upravljanja ljudskim resursima fokusiranih na privlačenje novih zaposlenika kroz primjenu strategije regrutiranja te zadržavanje kadrova koji posjeduju rijetke osobine i vještine ključne za temeljnu aktivnost organizacije i teško ih je zamijeniti na slobodnom tržištu.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima modificira se i postaje upravljanje ljudskim kapitalom u trenutku kada se paradigma podiže na višu razinu apstrakcije, u točku u kojoj se mjerljivo izražava doprinos svakog zaposlenika poslovnom rezultatu prometnog poduzeća, odnosno kada se mjeri doprinos postizanju postavljenih ciljeva organizacije. Taj se proces provodi samo u slučaju ako se istovremeno pokrivaju i postavljeni operativni zahtjevi poslodavca i oni psihološki, koji se odnose na samog zaposlenika, tj. njihove percepcije, očekivanja, ciljevi i ponašanje. Temeljni alati za uspješno uspostavljanje i provođenje te funkcije su politika i strategija upravljanja ljudskim resursima i mjerenje njenih ključnih pokazatelja (indeksa) performansi.

Uzme li se u obzir činjenica kako su današnji zaposlenici vrlo mobilni i spremni na rad, ali i izrazito zahtjevni jer očekuju ispunjavanje ciljeva osobnog razvoja dok rade, postaje jasno kako zaposlenici više ne vide svoju odanost poduzeću izraženu u godinama koje su proveli kod poslodavca, već u doprinosu, napredovanju i dodanoj vrijednosti organizaciji za koju rade. Efikasno upravljanje ljudskim kapitalom osigurava manji obrtaj zaposlenika (odnos zaposlenika koji su otišli iz poduzeća i broja zaposlenika) i posljedično, smanjuje mogućnost poremećaja u poslovnom procesu. Stoga je zadržavanje pravih zaposlenika temeljna strateška intervencija upravljanja ljudskim kapitalom koja se postiže pravilnom primjenom mjera upravljanja ljudskim resursima i njene politike.

Literatura

1. Aksentijević, S, "Ključni indikatori uspješnosti (KPI) u upravljanju ljudskim resursima (HR)", Orkis.HR, <http://www.orkis.hr/Kljucni-indikatori-uspjesnosti-%28KPI%29-u-upravljanju-ljudskim-resursima-%28HR%29> (01.11.2014.)
2. Bersin, J, "Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned", <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned> (29.10.2014.)
3. Bradley, J.C., "Balanced Scorecard Approach to HR", Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-approach-hr-60180.html> (27.10.2014.)
4. Manama, C, "All About Human Resources and Talent Management", <http://managementhelp.org/humanresources/index.htm> (30.10.2014.)
5. Ngo, D, "Key performance indicators", <http://www.humanresources.hrvinet.com/what-are-key-performance-indicators-kpi/> (25.10.2014.)
6. Smith, M., Hunter J.E., Hunter, R.F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", Vol. 96, No. 1, 72-98, 1984.
7. Sprunt, E, "Factors impacting attraction and retention of employees", Presentation given to the Committee on Geological and Geotechnical Engineering, Board of Earth Sciences and Resources, National Research Council of the National Academies Meeting, May 29,2014., <http://www.slideshare.net/EveSprunt/factors-impacting-attraction-and-retention-of-employees> (01.11.2014.)
8. Ulrich, D, "Human Resource Champions", Harvard Business Review Press, Harvard, 1996.
9. "Brief History of Human Resources and HR Management", Creative HRM, <http://www.creative-hrm.com/hr-management-history.html#.VFUcT2cUJbc> (30.10.2014.)"First impressions really do count: Employers make decisions about job applicants in under seven minutes", monster.co.uk, Daily Mail, 19.06.2014.
10. "First impressions really do count: Employers make decisions about job applicants in under seven minutes", monster.co.uk, Daily Mail, 19.06.2014.
11. "TTT-Performance Management: Creating an Effective Process and Dialogue", HRM Guide, <http://www.hrmguide.co.uk/performance/performance-management-process.htm> (29.10.2014.)
12. "What is Pre Employment Background Check", Check People Now, <http://www.checkpeoplenow.com/pre-employment-background-check/> (29.10.2014.)
13. Zelenika, R., Pupavac, D., "Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu", Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
14. 2012. Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment, Towers Watson, 2012.
15. <http://sciencebhakta.files.wordpress.com/2007/12/iceberg.jpg> (01.11.2014.)

Saša Aksentijević, Edvard Tijan, Barbara Marinković

Human Resource Management Strategy in Transport Companies

Abstract

Human resource management is a strategic business function if its goals are achieved through systematically organized and followed strategy compliant with the adopted human resource management policy. The efficiency rate in achieving the set up goals is measured by predetermined key performance indicators (KPI). This business function within transport organizations deals with supervision, coordination and implementation of the set up strategy, but its goals can only be achieved in full cooperation with the liner, functional and network management. In setting up the initial human resource management system, it is important to give consideration to the fact that employee steering and management activities are significantly dependent on their own internal desire, striving, and characteristics which are all very difficult to measure and quantify. These subjective factors that emerge and evolve within organizations are integral parts of the corporate culture. The understanding of corporate culture patterns has a crucial importance for efficient implementation of a successful human resource management system through the adopted strategy and policies and follow-up of the key performance indicators.

Key words: Human resource management, key performance indicators, transport companies, human resource management strategy, human resource management policy