

Doc. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Maja Vidović, dipl. oec.

**KOMPARATIVNO ISTRAŽIVANJE RAZVOJA
MLJP-A U HRVATSKOJ**

**COMPARATIVE RESEARCH ON DEVELOPMENT OF HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN CROATIA**

SAŽETAK: Iako iznimno važna karika u lancu ostvarivanja poslovnih rezultata suvremenih organizacija, MLJP je u dosadašnjoj hrvatskoj praksi bio nedovoljno rasprostranjena i razvijena funkcija i menadžerska aktivnost, stoga je svrha ovog rada bila istražiti je li se praksa MLJP-a u Hrvatskoj u posljednjih pet godina poboljšala te kakva je ona u usporedbi s europskim i svjetskim standardima. Analiza stanja i napretka prakse MLJP-a provedena je na temelju: (1) usporedbe 41 pokazatelja MLJP-a za 2001. (N = 42) i 2005. godinu (N = 81) te (2) usporedbom tih pokazatelja s europskim i svjetskim standardima. Istraživanje je pokazalo da su velike hrvatske organizacije u zadnjih pet godina unaprijedile svoju praksu MLJP-a, da je ona zastupljena i u srednje velikim organizacijama, ali i da ju je potrebno dalje razvijati. Nadalje, pokazalo je kako hrvatske organizacije podjednako kvalitetno obavljaju aktivnosti MLJP-a kao europske organizacije, no značajno zaostaju za najboljom svjetskom praksom o tom pitanju.

KLJUČNE RIJEČI: menadžment ljudskih potencijala (MLJP), pokazatelji MLJP-a, Hrvatska

ABSTRACT: Although human resource management (HRM) is an important factor for organizational success of contemporary organizations, considering Croatian practice thus far, HRM was insufficiently present and developed function and management activity. Therefore, the purpose of this paper was to examine whether HR practice in Croatia enhanced in the last five years, as well as to compare it with European and world standards. Analysis of status and enhancement of HR practice in Croatia was based on: (1) comparison of 41 HR indicators in 2001 (N=42) and 2005 (N=81), and (2) comparison of obtained results with European and world standards. Research indicates that large Croatian organizations have indeed advanced their HR practice, that it is present in medium-sized organizations as well, but that it needs further development. In addition research reveals that Croatian organizations perform and invest in HR activities similarly as with European organizations, but are still far from the world's best practice.

KEY WORDS: human resource management (HRM), HR indicators, Croatia

1. UVOD

"Ljudske" varijable danas tvore osnovu konkurentne prednosti organizacija, glavni su resurs opstanka te pokretač rasta i razvoja suvremenih organizacija. U novom mileniju, u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita, stoga su organizacije prihvatile da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnih subjekata /12, str. 1/. Naime, sva imovina neke organizacije, osim ljudi, smatra se inertnom, odnosno pasivnim resursima koji zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost /12, str. 1/. Danas svi priznaju kako su ljudi ključni resurs na novom svjetskom tržištu, jer samo oni mogu učiti, rasti i doprinosti, te da sva ostala imovina nije ništa više nego roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama /11, str. 45/.

Kako su ljudi ti koji su presudni za uspješnost današnjih organizacija, proizlazi da je osnovni zadatak stavljen pred suvremene organizacije nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i u njemu zadrže najbolje ljude, dakle da kvalitetno obavljaju široki dijapazon aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP-a). Naime, ljudski kapital se maksimizira putem tri ključne aktivnosti: uvjeravanja ljudi da nam se pridruže, njihovog zadržavanja i njihovog razvoja /25/, pa tako postaje očigledno da je MLJP taj koji povećava "neopipljivi" dio organizacija, te za suvremene organizacije iznimno važna, ako ne i presudna, karika u lancu stvaranja vrijednosti tj. ostvarivanja poslovnih rezultata. Drugim riječima, propust organizacija današnjice da vode računa o svojim ljudskim potencijalima ima štetne posljedice za ukupnu organizacijsku uspješnost /13, str. 253/. Njihov napredak omogućuje samo sveobuhvatna i intenzivna praksa MLJP-a.

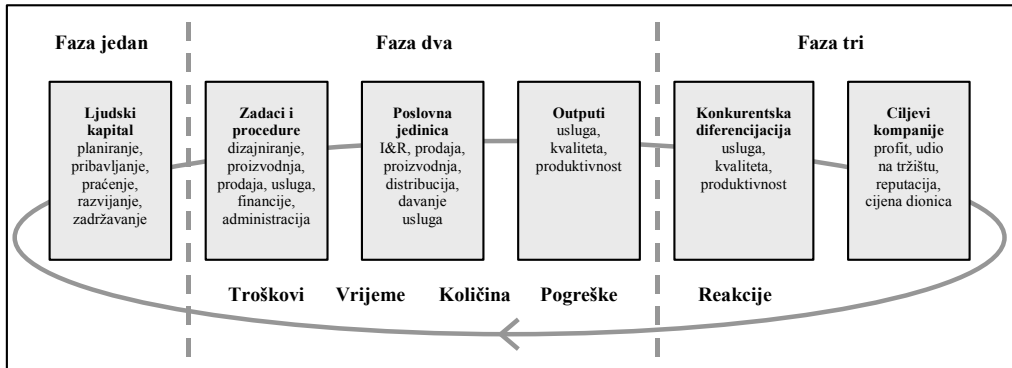
Imajući prethodno navedeno u vidu, svrha je ovog rada bila istražiti koliko se praksa MLJP-a u Hrvatskoj razvila u posljednjih pet godina, točnije, je li ona i koliko uznapredovala u tom razdoblju koje karakteriziraju velike organizacijske promjene i prihvaćanje suvremenih principa menadžmenta od organizacija i menadžera. Naime, istraživanja koja su potkraj 1990-ih i na početku 2000-ih godina proveli Marušić /24/ i Pološki Vokić /28/ ukazala su kako je tih godina MLJP bio nedovoljno rasprostranjen i razvijena funkcija i menadžerska aktivnost u hrvatskim organizacijama, pa se željelo istražiti jesu li navedene promjene u načinu upravljanja hrvatskim organizacijama utjecale i na segment upravljanja ljudskim potencijalima.

Osim usporedbe pokazatelja MLJP-a za 2001. i 2005. godinu na temelju kojih se komparativno određivalo stanje i napredak prakse MLJP-a u Hrvatskoj, te njihove usporedbe s europskim i svjetskim standardima u tom području, u radu je, u svrhu aktualiziranja i pridavanja važnosti problematici, ukratko opisana i uloga MLJP-a u postizanju uspjeha suvremenih organizacija.

2. VAŽNOST MLJP-A ZA USPJEH SUVREMENIH ORGANIZACIJA

MLJP u suvremenim organizacijama ima dvije uloge odnosno dva osnovna zadatka: (1) podrška je ostvarivanju konkurentskih prednosti pomoću ljudi te (2) doprinosi uspješnosti organizacija /28, str. 457/, kao što to prikazuje treća faza u Fitz-Enzovom "Ciklusu vrijednosti" (*engl. "Data-to-value cycle"*) na slici 1. /12, str. 9/.

Slika 1. Fitz-enzov ciklus vrijednosti



Kao prvo, aktivnosti organizacijske jedinice za ljudske potencijale (LJP) su, dakle, polazište za one organizacije koje žele ostvariti **konkurentsku prednost putem svojih ljudi** /29, str. 8/, što su dokazali mnogi autori, kao na primjer Schuler i Jackson /30/, Barney /3/, Lado i Wilson /22/, Wright, McMahan i McWilliams /37/, Pfeffer /27/, Tayeb /33/ i Boxall /6/. Naime, kako bi zaposleni osigurali organizacijama stjecanje konkurentskih prednosti, oni moraju posjedovati visoku razinu znanja, vještina i sposobnosti te biti izuzetno motivirani, što znači da organizacije, osim nužnog održavanja potrebnog broja i strukture zaposlenih, moraju kontinuirano ulagati u njihova znanja, vještine, motivaciju i ponašanje. Drugim riječima, one moraju uvidjeti važnost ulaganja u njihovo pribavljanje, selekciju, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj itd., odnosno moraju konstantno stremiti unaprjeđenju i razvoju svojih aktivnosti MLJP-a /29, str. 8/.

Drugo, teorija i praksa posljednjih dvadesetak godina pokazale su da je **kvaliteta obavljanja aktivnosti MLJP-a povezana s napretkom organizacije i da doprinosi uspjehu organizacija**. MLJP je ne samo dokazao već ima priliku i potvrditi da doprinosi organizacijskom uspjehu svojom sve izraženijom strategijskom ulogom tako što sve efikasnije pruža usluge te time što pospješuje uvođenje organizacijskih promjena /26, str. 178/, stoga organizacije sve manje gledaju na tu funkciju kao na troškovnu funkciju od koje se kreće kada se želi reducirati organizacijske troškove. Prema rezultatima istraživanja Terpstre i Rozell, organizacijski uspjeh je povezan s kvalitetom pribavljanja i selekcije /34/, prema Bormanu s praćenjem radne uspješnosti /5/, prema Gerhartu i Milkovichu s nagrađivanjem zaposlenih /14/, a prema Delaney i Huselidu te Fey, Björkmanu i Pavlovskayi s obrazovanjem i razvojem zaposlenih /8, 10/. Nadalje, rezultati istraživanja koje su proveli Kravetz /21/, Albert /1/, Arthur /2/, Huselid /16/, MacDuffie /23/, Becker i Gerhart /4/, Welbourne i Andrews /36/, Huselid i Becker /17/, Ichniowski, Shaw i Prensushi /19/, Guthrie /15/ i mnogi drugi pokazuju da je uspjeh organizacije značajno povezan i s ukupnom kvalitetom MLJP-a, odnosno kvalitetom svih međupovezanih aktivnosti MLJP-a.

3. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je bio odrediti koliko je u zadnjih pet godina praksa MLJP-a u hrvatskim organizacijama unapredovala, odnosno je li ona postala svakodnevan i važan segment njihova djelovanja. U tu su svrhu uspoređivani podatci o prosječnom stanju prakse MLJP-a¹ u hrvatskim organizacijama 2001. godine (prvo istraživanje) s podacima ponovljenog istraživanja u 2005. godini (drugo istraživanje),² te su prikupljeni podatci uspoređeni s podacima za Europu i svijet.

Da bi se odredilo stanje prakse vezane uz upravljanje ljudima u Hrvatskoj, korišten je **revizijski pristup evaluaciji MLJP-a** koji se temelji na pokazateljima MLJP-a.³ Podatci o stanju prakse MLJP-a u Hrvatskoj 2001. godine prikupljeni su na temelju dva **instrumenta istraživanja**, kratkog anketnog upitnika za prikupljanje kvantitativnih pokazatelja MLJP-a i polustrukturiranog intervjua za prikupljanje kvalitativnih pokazatelja MLJP-a, oba razvijena na temelju sekundarnog istraživanja literature iz područja MLJP-a, poznavanja karakteristika hrvatske prakse MLJP-a te pretestiranja. Instrument istraživanja za prikupljanje podataka o stanju prakse MLJP-a u Hrvatskoj 2005. godine bio je visokostukturirani anketni upitnik razvijen na temelju prethodno navedenih instrumenata (upitnika i okvira za intervju) te iskustava stečenih pri njihovom korištenju/provođenju. Instrumenti istraživanja omogućili su prikupljanje velikog broja kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja MLJP-a,⁴ od kojih je za potrebe ovog rada, dakle u svrhu određivanja u kojoj se mjeri u zadnjih pet godina praksa MLJP-a u Hrvatskoj razvila, analiziran 41 pokazatelj od onih koji su bili prikupljeni u oba istraživanja, dakle usporedivi.

Uzorci oba istraživanja obuhvaćaju velike hrvatske organizacije (izraženo brojem zaposlenih) kao i one koje s obzirom na svoje resurse (financijske i ljudske) prednjače u provođenju aktivnosti MLJP-a. U istraživanju na temelju kojeg se određivalo stanje 2001. godine sudjelovale su 42 organizacije od ukupno njih 152 koje su u to vrijeme imale više od 500 zaposlenih (velike organizacije) prema podacima Hrvatske gospodarske komore (stopa povrata = 27,63%). U istraživanju za određivanje stanja MLJP-a u Hrvatskoj 2005. godine za okvir uzorka uzete su organizacije s više od 200 zaposlenih (srednje velike i velike

¹ Razvoj prakse MLJP-a promatran je isključivo putem komparativne analize apsolutnih i relativnih podataka u dva promatrana razdoblja, ali ne i putem određivanja statistički značajnih razlika, iz razloga što se željelo ustanoviti postoji li napredak u upravljanju ljudskim potencijalima u hrvatskim organizacijama, bez obzira je li on statistički značajan ili ne.

² U oba istraživanja slijeđen je tzv. univerzalni pristup MLJP-u, odnosno određivano je prosječno stanje za "prosječnu" organizaciju bez uzimanja u obzir različitosti između organizacija (u njihovoj veličini, djelatnosti i slično) koje mogu i imaju utjecaja na mnoge elemente prakse MLJP-a. Više o tri osnovna pristupa MLJP-u (univerzalnom, situacijskom/kontingencijskom i konfiguracijskom) vidi u najznačajnijem radu iz tog područja kojeg su napisali Delery i Doty /9/.

³ Dva su osnovna pristupa evaluaciji MLJP-a: (1) revizijski pristup, s dvije podvrste – evaluacija putem pokazatelja/ključnih indikatora MLJP-a i evaluacija putem uslužno-orijentiranih mjera odnosno mjera zadovoljstva korisnika te (2) analitički pristup, također s dvije podvrste – eksperimentalni pristup i analiza troškova i koristi /35, str. 189-197/.

⁴ Kvantitativni pokazatelji MLJP-a podrazumijevaju numeričke vrste podataka vezane uz MLJP koje su iznijele same organizacije, dok su kvalitativni pokazatelji MLJP-a pokazatelji razvijeni na temelju opisa aktivnosti, programa ili statusa MLJP-a dobivenih od organizacija.

organizacije),⁵ kojih je prema podacima Hrvatske gospodarske komore te godine bilo 558. Od njih se na sudjelovanje u istraživanju odazvala 81 organizacija (stopa povrata = 14,5%).

Stope povrata u oba istraživanja su prihvatljive, budući da se relevantnim istraživanjima MLJP-a smatraju i neka istraživanja koja su imala stope povrata tek nešto veće od 10% (tako su na primjer Delery i Doty /9/ u svojem istraživanju imali stopu povrata od 11%, a Cheah-Liaw, Petzall i Selvarajah /7/ stopu povrata od 18%). Štoviše, s obzirom da je vjerojatno kako je određeni broj organizacija kontaktiranih za sudjelovanje u provedenim istraživanjima odbio u njima sudjelovati zbog prikrivanja svoje slabe prakse upravljanja ljudskim potencijalima, navedene stope povrata se smatraju dostatnima.

Karakteristike odnosno profil organizacija u uzorcima 2001. i 2005. godine prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Profil organizacija u uzorcima 2001. i 2005. godine

	Struktura (% organizacija)	
	2001. godina	2005. godina
Veličina organizacije mjerenjena brojem zaposlenih	500 do 1000 zaposlenih (54,76%), više od 1000 zaposlenih (45,24%)	200 do 300 zaposlenih (25,00%), 300 do 400 zaposlenih (21,25%), 400 do 500 zaposlenih (10,00%), 500 do 1000 zaposlenih (23,75%), više od 1000 zaposlenih (20,00%)
Osnovna djelatnost organizacije	proizvođačka industrija (40,48%), komunalna djelatnost (2,38%), građevinarstvo (7,14%), prijevoz (9,52%), trgovina (14,29%), turizam i ugostiteljstvo (4,76%), financijske usluge (9,52%), stručne usluge (11,91%)	poljoprivreda i prehrambena industrija (18,52%), proizvodnja i prerađivačka industrija (23,46%), opskrba električnom energijom, plinom, vodom i sl. (9,88%), graditeljstvo (1,23%), brodogradnja (2,47%), promet, distribucija i skladištenje (7,41%), trgovina na veliko i malo (14,82%), turizam i ugostiteljstvo (4,94%), telekomunikacije i informacijske tehnologije (3,70%), bankarstvo (1,23%), financijske usluge (1,23%), ostale usluge (11,11%)
Vlasnička struktura	većinom državna (34,71%), većinom privatna domaća (38,10%), većinom privatna strana (26,19%)	većinom državna (30,00%), većinom privatna domaća (48,75%), većinom privatna strana (21,25%)

Jedinice istraživanja u oba su slučaja bile organizacije u ime kojih su ispunjavanje anketnih upitnika koordinirale i ispunile, odnosno u intervjuu sudjelovale, glavne i odgovorne

⁵ U drugom su istraživanju obuhvaćene organizacije s više od 200 zaposlenih, za razliku od prvog istraživanja u koje su bile uključene isključivo organizacije s više od 500 zaposlenih kao one koje s obzirom na svoje potrebe najozbiljnije pristupaju obavljanju aktivnosti MLJP-a. Razlog za pomicanje granice koja određuje okvir uzroka u drugom istraživanju je taj što se željelo obuhvatnije sagledati praksu MLJP-a u Hrvatskoj, no kako bi usporedba za potrebe ovog rada bila preciznija, u analizi rezultata prezentirani su podaci kako sveukupno za organizacije u uzorku 2005. godine tako i zasebno za one s više od 500 zaposlenih.

osobe za LJP (direktori jedinica za ljudske potencijale, kadrovskih službi ili slično), kao za to područje najkompetentnije i osobe s najboljim uvidom u praksu upravljanja ljudskim potencijalima u svojim organizacijama.

Obrada podataka prikupljenih u oba istraživanja napravljena je uz pomoć statističkog softverskog paketa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja prezentirani su na način da je 41 promatrani pokazatelj MLJP-a grupiran u četiri kategorije: (1) pokazatelji vezani uz organizacijsku jedinicu za LJP, (2) pokazatelji praćenja i nagrađivanja, (3) pokazatelji obrazovanja i razvoja te (4) pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a. Da bi podatci bili u potpunosti usporedivi s obzirom na veličinu organizacija u uzorku, pokazatelji za 2005. godinu prikazani su i sveukupno i zasebno za organizacije s više od 500 zaposlenih.⁶

4.1. Razvijenost organizacijske jedinice za LJP

Tablica 2 prikazuje osam pokazatelja MLJP-a vezanih uz organizacijsku jedinicu za ljudske potencijale.

Tablica 2. Pokazatelji vezani uz organizacijsku jedinicu za LJP

Pokazatelji MLJP-a	2001. (> 500)	2005.	
		> 500	> 200
1. Postotak organizacija koje imaju organizacijsku jedinicu za LJP	100,0	91,4	75,3
2. Postotak organizacija koje imaju adekvatan naziv organizacijske jedinice za LJP (npr. org. jed. za LJP, a ne kadrovska služba)	38,1	62,5	46,2
3. Odnos broja zaposlenih u organizacijskoj jedinici za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenih	0,87	0,84	0,86
4. Troškovi organizacijske jedinice za LJP po zaposlenom u jedinici	188 071,71	415 195,55	323 150,12
5. Postotak organizacija koje evaluiraju organizacijsku jedinicu za LJP	19,0	32,4	23,9
6. Postotak organizacija u kojima organizacijska jedinica za LJP sudjeluje u stratejskom odlučivanju	73,8	78,8	68,1
7. Postotak organizacija čija organizacijska jedinica za LJP ima svoju misiju	26,2	48,4	35,6
8. Postotak organizacija u kojima direktor za LJP ima visoku školsku spremu	91,0	90,0	80,9

⁶ Od ukupnog uzorka za 2005. godinu koji čini 81 organizacija, njih 35 je imalo više od 500 zaposlenih.

Kao što pokazuje tablica 2, od osam promatranih pokazatelja vezanih uz organizacijsku jedinicu za LJP, četiri su bolja u 2005. godini, i to ne samo u organizacijama s više od 500 zaposlenih nego i gledajući sve organizacije u uzorku te godine (sivo označeno). Konkretnije, adekvatniji su nazivi organizacijskih jedinica za LJP, više se financijskih sredstava ulaže u rad te organizacijske jedinice (što najvjerojatnije označuje veću raznovrsnost i opseg aktivnosti koje ta organizacijska jedinica provodi), veći broj organizacija evaluira rad te organizacijske jedinice te je veći broj organizacija koje ozbiljnije pristupaju poslovima upravljanja ljudskim potencijalima (što se očituje u tome da sve veći broj organizacijskih jedinica za LJP ima vlastitu misiju). Promatramo li isključivo organizacije s više od 500 zaposlenih, pozitivan se pomak vidi i u postotku organizacijskih jedinica za LJP koje sudjeluju u stratezijskom odlučivanju.

Navedeno ukazuje da je u području same organizacijske jedinice za LJP praksa MLJP-a u Hrvatskoj uznapredovala, a ona ne zaostaje ni za stanjem u Europi, gledajući apsolutno. Tako je, na primjer, organizacijsku jedinicu za LJP u Hrvatskoj 2001. godine imalo čak 100% organizacija iz uzorka, a 2005. godine 91,4% velikih odnosno 75,3% srednje velikih i velikih hrvatskih organizacija, u odnosu na Europu gdje tu organizacijsku jedinicu odnosno direktora za LJP ima 92,0% organizacija u "starim" te 78,5% organizacija u "novim" EU članicama /31, str. 26/.⁷ Nadalje, direktor za LJP u "starim" EU članicama sudjeluje u kreiranju organizacijske strategije u 56,2% organizacija, a u "novim" EU članicama u 44% organizacija /31, str. 26/, što je čak i manje od postotka organizacija u Hrvatskoj u kojima organizacijska jedinica za LJP sudjeluje u stratezijskom odlučivanju (73,8% u velikim organizacijama 2001. godine te 78,8% u velikim odnosno 68,1% u organizacijama u uzorku 2005. godine).

4.2. Praćenje i nagrađivanje zaposlenih

U tablici 3 dani su pokazatelji praćenja i nagrađivanja zaposlenih te je vidljivo da se za samo jedan od trinaest promatranih pokazatelja ne može reći da je bolji u 2005. godini.

Iz tablice 3 je vidljivo da sve veći broj hrvatskih organizacija, kako onih najvećih tako i srednje velikih, provodi praćenje radne uspješnosti svojih zaposlenih, da se sve više izdvaja za plaćanje zaposlenih, da su veće i najniže i najviše i prosječne mjesečne neto plaće, da sve veći broj organizacija nagrađuje i veći broj zaposlenih dobiva plaće koje su odraz njihove radne uspješnosti, da se sve više nagrađuje inovativnost zaposlenih te da u sve više organizacija i u sve većem broju zaposleni sudjeluju u vlasništvu i dobiti. Najveće hrvatske organizacije također za sve veći broj zaposlenih provode praćenje radne uspješnosti.

⁷ U Cranet-E istraživanjima koja prate praksu MLJP-a u Europi "stare" EU članice su Njemačka, Austrija, Španjolska, Portugal, Italija, Grčka, Irska, Sjeverna Irska, Danska, Finska, Norveška, Švedska, Velika Britanija, Švicarska, Belgija, Nizozemska i Francuska, a "nove" Republika Češka, Slovenija, Bugarska, Estonija, Cipar i Turska.

Tablica 3. Pokazatelji praćenja i nagrađivanja zaposlenih

Pokazatelji MLJP-a	2001. (> 500)	2005.	
		> 500	> 200
1. Postotak organizacija koje provode praćenje radne uspješnosti	51,22	71,87	61,54
2. Postotak zaposlenih za koje se provodi praćenje radne uspješnosti	40,30	41,88	36,48
3. Bruto troškovi plaća po zaposlenom	85 070,00	99 276,79	89 989,25
4. Bruto troškovi dodatnih materijalnih kompenzacija po zaposlenom	6 623,82	6 173,14	5 366,80
5. Najniža mjesečna neto plaća	2 056,00	2 398,47	2 369,95
6. Najviša mjesečna neto plaća	10 532,00	11 311,62	11 905,06
7. Prosječna mjesečna neto plaća	3 895,00	4 852,64	4 277,42
8. Postotak organizacija u kojima zaposleni dobivaju varijabilni dio plaće sukladan njihovoj radnoj uspješnosti	33,3	65,7	68,8
9. Postotak zaposlenih u organizaciji koji dobivaju varijabilni dio plaće	14,2	35,0	37,2
10. Postotak organizacija koje nagrađuju inovativnost zaposlenih	26,2	63,6	54,5
11. Postotak organizacija u kojima zaposleni sudjeluju u vlasništvu	7,3	23,5	17,5
12. Postotak organizacija u kojima zaposleni sudjeluju u dobiti	23,8	35,5	34,7
13. Postotak organizacija u kojima u dobiti sudjeluju svi zaposleni	14,3	70,0	52,0

Prema navedenom, hrvatske su organizacije značajno unaprijedile svoju praksu praćenja i nagrađivanja zaposlenih u zadnjih pet godina. Usporedimo li pak podatke za Hrvatsku s dostupnim podacima za Europu i svijet, možemo zaključiti da Hrvatska ne zaostaje značajno za Europom, no i da je još uvijek daleko od najbolje svjetske prakse u pitanju praćenja i nagrađivanja zaposlenih. Konkretno, u "starim"/"novim" EU članicama radna uspješnost menadžera se prati u 70,7%/50,7% organizacija, stručnjaka u 70,5%/59,0% organizacija, administrativnog osoblja u 65,4%/52,2% organizacija, a izvršnih radnika u 55,4%/50,0% organizacija /31, str. 40/, dok se u Hrvatskoj praćenje radne uspješnosti 2001. godine provodilo za 40,3% zaposlenih u velikim organizacijama, a 2005. godine za 41,9% zaposlenih u velikim organizacijama odnosno 36,5% zaposlenih u srednje velikim i velikim organizacijama zajedno. No, gledajući najbolje svjetske organizacije, čak i najlošije od njih u pitanju MLJP-a redovito prate radnu uspješnost 72,2% svojih zaposlenih, a najbolje od njih to rade za čak 87,07% svojih zaposlenika /18, str. 115/. Nadalje, 44,69% zaposlenih u "najlošijim" i 72,35% zaposlenih u "najboljim" od tih organizacija sudjeluje u raspodjeli profita, dobiti ili sličnim dodatnim materijalnim kompenzacijama /18, str. 115/, dok postotak organizacija u Hrvatskoj u kojima zaposleni sudjeluju u vlasništvu ne prelazi 23,5%, a organizacija u kojima zaposleni sudjeluju u dobiti 35,5% (vidi pokazatelje MLJP-a broj 11 i 12 u tablici 3 za velike organizacije u uzorku 2005. godine).

4.3. Obrazovanje i razvoj zaposlenih

Tablica 4 pokazuje podatke za najlošiju grupu promatranih pokazatelja. Naime, samo su dva od sedam pokazatelja obrazovanja i razvoja zaposlenih bolja u 2005. u odnosu na 2001. godinu, i to samo u najvećim organizacijama.

Tablica 4. Pokazatelji obrazovanja i razvoja zaposlenih

Pokazatelji MLJP-a	2001. (> 500)	2005.	
		> 500	> 200
1. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenih	35,96	34,28	27,45
2. Troškovi obrazovanja i razvoja po zaposlenom	1 770,00	2 119,69	1 499,61
3. Postotak organizacija koje su u zadnje dvije godine povećale svoj budžet za obrazovanje u odnosu na operativne troškove	71,8	46,9	36,2
4. Sati dodatnog obrazovanja i razvoja po zaposlenom	19,68	14,67	12,74
5. Sati dodatnog obrazovanja i razvoja po dodatno obrazovanom zaposlenom	53,42	30,22	33,16
6. Postotak zaposlenih koji su uključeni u sustav upravljanja karijerom	5,14	7,80	5,03
7. Postotak organizacija u kojima su u sustav upravljanja karijerom uključeni svi zaposleni	4,8	2,9	2,5

Konkretno, tablica 4 pokazuje da su hrvatske organizacije s više od 500 zaposlenih u 2005. godini više ulagale u obrazovanje i razvoj zaposlenih te da je veći broj zaposlenih bio uključen u sustav upravljanja karijerom, ali i da u 2005., u odnosu na 2001. godinu, ne postoje pozitivni pomaci u postotku dodatno obrazovanih zaposlenih, povećanju budžeta za obrazovanje, satima dodatnog obrazovanja (kako prosječno tako i po dodatno obrazovanim zaposlenima) te u postotku organizacija koje u sustav upravljanja karijerom uključuju sve svoje zaposlene.

Na temelju navedenog proizlazi kako praksa obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj u promatranih pet godina nije uznapredovala. Usporedimo li, na primjer, podatke o tome koliki se postotak zaposlenih dodatno obrazovao u Hrvatskoj (cca. 36% zaposlenih u velikim organizacijama 2001. godine te cca. 34% zaposlenih u velikim odnosno 28% u srednje velikim i velikim organizacijama zajedno 2005. godine) s podatkom da je postotak dodatno obrazovanih zaposlenih već u 2001. godini u "starim" EU članicama bio 46,6%, a u najnovijim članicama EU čak 69,7% /31, str. 28/ (što Svetlik i Alas objašnjavaju kao način na koji organizacije u "novim" EU članicama nastoje nadoknaditi njihove relativno niže razine obrazovanja i ulaganja u obrazovanje /31, str. 28/), stanje je zabrinjavajuće.

Stanje u pitanju obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj je također loše u odnosu na stanje u EU promotrimo li sate dodatnog obrazovanja po zaposlenom. Dok u Hrvatskoj zaposleni u prosjeku na dodatnom obrazovanju provedu manje od 20 sati (gledajući i nalaze za 2001. i 2005. godinu), u organizacijama "starih" EU članica menadžeri u prosjeku godišnje na dodatnom obrazovanju provedu 5,8 dana (cca. 46 sati), stručnjaci provedu 6,3 dana (cca. 50 sati), administrativno osoblje 4,0 dana (cca. 32 sata), a manualni radnici 3,8 dana (cca. 30 sati), dok je u "novim" zemljama članicama, sukladno prethodnom nalazu o postotku dodatno obrazovanih zaposlenih, broj dana dodatnog obrazovanja godišnje za sve grupe ispi-

tanika još i veći /31, str. 28/. Tako se u tim zemljama menadžeri prosječno godišnje dodatno obrazuju 8,2 dana (cca. 66 sati), stručnjaci 8,5 dana (cca. 68 sati), administrativno osoblje 6,0 dana (cca. 48 sati) te manualni radnici 3,8 dana (cca. 30 sati) /31, str. 28/. Nadalje, promotrimo li podatke o satima dodatnog obrazovanja zaposlenih godišnje u najboljim svjetskim organizacijama o pitanju MLJP-a, uviđamo da hrvatske organizacije trebaju značajno više ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih. Naime, na dodatnom obrazovanju iskusni zaposleni u tim organizacijama u prosjeku provedu 45,22 sata, dok novozaposleni u prvoj godini rada za te organizacije na dodatnom obrazovanju provedu u prosjeku čak 122,32 sata /18, str. 115/.

4.4. Ostale aktivnosti MLJP-a

Konačno, tablica 5 prikazuje trinaest različitih preostalih promatranih pokazatelja MLJP-a.

Tablica 5. Pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a

Pokazatelji MLJP-a	2001. (> 500)	2005.	
		> 500	> 200
1. Postotak organizacija koje plan potreba za ljudskim potencijalima izrađuju svake godine	76,2	82,4	71,3
2. Postotak organizacija koje posjeduju informacijski sustav za ljudske potencijale (HRIS)	28,6	77,1	67,1
3. Postotak organizacija koje pribavljaju ljudske potencijale s fakulteta	61,9	62,5	37,5
4. Postotak organizacija koje koriste usluge "lovaca na glave" (head-hunting agencija)	14,3	33,3	22,4
5. Postotak organizacija koje provode obračun plaća u sklopu organizacijske jedinice za LJP	28,6	34,3	33,3
6. Postotak organizacija koje provode izlazne intervjue	19,5	40,0	35,5
7. Postotak organizacija koje organiziraju rekreaciju za svoje zaposlene	50,0	40,0	30,9
8. Postotak organizacija koje organiziraju proslave povodom blagdana i obljetnica	100,0	70,6	61,3
9. Postotak organizacija koje provode analizu troškova i koristi (cost-benefit analizu) ulaganja u različite aktivnosti i zadatke MLJP-a	14,3	65,7	55,6
10. Postotak organizacija koje u svojoj misiji eksplicitno navode zaposlene	38,1	27,3	21,3
11. Prosječna obrazovna razina zaposlenih ⁸	0,69	0,69	0,67
12. Sati izostanka po zaposlenom	257,91	315,52	278,28
13. Stopa apsentizma	11,8	8,01	6,62

⁸ Prosječna obrazovna razina zaposlenih je izračunata kao vagana srednja vrijednost, pri čemu su korišteni koeficijenti stručnih sprema prema Zakonu o plaćama u javnim službama /38/: (1) niža stručna sprema – 0.50, (2) srednja stručna sprema – 0.65, (3) viša stručna sprema – 0.90, (4) visoka stručna sprema – 1.05 i (5) magistri/doktori – 1.40.

Od trinaest prikazanih pokazatelja MLJP-a u tablici 5, osam ukazuje na unaprijeđenu praksu upravljanja ljudima. Od toga su rezultati za 2005. godinu apsolutno bolji (i gledajući rezultate za velike i rezultate za sve organizacije u uzorku te godine) kada se gleda postotak organizacija koje posjeduju informacijski sustav za ljudske potencijale, koriste usluge "lovaca na glave", provode obračun plaća u sklopu organizacijske jedinice za LJP, provode izlazne intervjue i analizu troškova i koristi ulaganja u različite aktivnosti i zadatke MLJP-a, te kada se gleda stopa apsentizma. Dodatno, velike hrvatske organizacije pokazuju napredak i u ozbiljnosti pri planiranju ljudskih potencijala i u shvaćanju prednosti pribavljanja s fakulteta.

Na temelju relativnih vrijednosti pokazatelja ostalih aktivnosti MLJP-a može se dakle reći da se praksa MLJP-a u Hrvatskoj u zadnjih pet godina poboljšala. No, apsolutne vrijednosti ukazuju kako nije tako dobro stanje u pitanjima ostalih aktivnosti MLJP-a. Pogotovo su loši pokazatelji postotka organizacija koje eksplicitno navode zaposlene u svojoj misiji, postotka organizacija koje provode obračun plaća u sklopu organizacijske jedinice za LJP (što se danas smatra neizostavnim dijelom sustavnog bavljenja kompenzacijama) te postotka organizacija koje koriste usluge "lovaca na glave" za potrebe pribavljanja ključnih zaposlenih (14,3% velikih organizacija 2001. godine te 33,3% velikih odnosno 22,4% svih organizacija iz uzorka 2005. godine za razliku od 41% organizacija u svijetu koje prema podacima za 2003. godinu koriste te usluge /32, str. 125/).

5. DISKUSIJA

Tablica 6 prikazuje sumarne rezultate usporedbe stanja MLJP-a u Hrvatskoj 2001. i 2005. godine prema grupama pokazatelja i ukupno, ali i ocjenu stanja prakse MLJP-a u Hrvatskoj u odnosu na Europu i "najbolje" svjetske organizacije u pitanju brige za ljude danu na temelju razmatranja prethodno u radu prezentiranih podataka, ali i poznavanja prakse i trendova u tom području u svijetu (vidi Kravetz /21/, Welbourne i Andrews /36/, Guthrie /15/, Huselid, Becker i Beatty /18/).

Tablica 6. Sumarni rezultati stanja i razvoja MLJP-a u Hrvatskoj

Grupe pokazatelja MLJP-a	Broj pokazatelja	Broj (postotak) unaprijeđenih pokazatelja u 2005. u odnosu na 2001.		Stanje u odnosu na	
		> 500	> 200	Europu	Najbolje u svijetu
1. Pokazatelji vezani uz organizacijsku jedinicu za LJP	8	5 (62,50%)	4 (50,00%)	podjednako	lošije
2. Pokazatelji praćenja i nagrađivanja zaposlenih	13	12 (92,30%)	11 (84,62%)	podjednako	lošije
3. Pokazatelji obrazovanja i razvoja zaposlenih	7	2 (28,57%)	0 (0,00%)	lošije	lošije
4. Pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a	13	8 (61,54%)	6 (46,15%)	nema podataka za usporedbu	lošije
UKUPNO	41	27 (65,85%)	21 (51,22%)	podjednako	lošije

Kako pokazuje tablica 6, od 41 promatranog pokazatelja MLJP-a, vrijednosti 27 njih (odnosno 65,85%) su veće, tj. bolje u 2005. u odnosu na 2001. godinu u organizacijama s više od 500 zaposlenih. Dapače, čak 21 pokazatelj MLJP-a (odnosno 51,22% njih) je veći, tj. bolji u 2005. godini kada promatramo sve organizacije u uzorku te godine, dakle i one s 200 i više zaposlenih. Gledajući pojedina područja, za praksu MLJP-a u Hrvatskoj se može reći da je napredovala u tri od promatrana četiri područja. Jedino područje koje ne bilježi napredak je područje obrazovanja i razvoja kojem bi hrvatske organizacije trebale posvetiti značajno veću pažnju u skladu s ciljem broj 5 iz priopćenja Europske komisije pod nazivom "Obrazovanjem i razvojem prema učećem društvu" (*engl. Teaching and Learning Towards the Learning Society*) iz 1995. godine koji glasi: "tretirati investiranje u kapital i investiranje u obrazovanje i razvoj kao ravnopravne" /20, str. 156/.

Ocjenjujući stanje u MLJP-u u Hrvatskoj u odnosu na stanje u Europi i najbolju praksu MLJP-a u svijetu, može se zaključiti da hrvatske organizacije podjednako obavljaju i ulažu u aktivnosti MLJP-a kao europske organizacije (pogotovo one u manje razvijenim zemljama Europe odnosno bivšim tranzicijskim zemljama), ali kao što se moglo očekivati, daleko su od onoga što se prema teoriji i najboljoj svjetskoj praksi MLJP-a smatra kvalitetnim.

Sveukupno se može reći da su najveće hrvatske organizacije (one s više od 500 zaposlenih) u zadnjih pet godina unaprijedile svoju praksu MLJP-a, da je ona zastupljena i u srednje velikim organizacijama (onima s 200 do 500 zaposlenih), ali i da ju je potrebno dalje osnaživati i razvijati. Nalazi ukazuju da hrvatske organizacije sve više prepoznaju značenje i bave se ljudima, no potrebno je da tako još više razmišljaju i djeluju u budućnosti.

6. ZAKLJUČAK

Prema Svetliku i Alas, u najnovijim članicama Europske unije (koje su slične po svojim karakteristikama Hrvatskoj, op. a.) funkcija MLJP-a nema visoki status te je često neformalno regulirana, koristi jednostavne metode, ne obrazuje i ne pruža dovoljnu stručnu podršku potrebnu za provođenje različitih aktivnosti MLJP-a linijskim menadžerima te ne radi na jačanju stratejske uloge MLJP-a /31/. No, nalazi ovog istraživanja pokazuju da hrvatske organizacije u provođenju aktivnosti MLJP-a ne zaostaju značajno za praksom "starih" EU članica, dakle razvijenijih EU zemalja o MLJP-u, koja se smatra onime čemu treba težiti kako zbog pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji tako i zbog kvalitete te prakse koja je posljedica dugogodišnje primjene suvremenih menadžerskih principa. Usporedimo li pak iznesene podatke o stanju MLJP-a u Hrvatskoj s onima kako se o ljudima brinu najuspješnije svjetske organizacije, očigledno je da je **stalno povećanje ulaganja u različite aktivnosti i zadatke MLJP-a nužno za daljnji razvoj hrvatskih organizacija**.

Na posljetku je ipak vezano uz razvoj **prakse MLJP-a u Hrvatskoj potrebno zaključiti da je ona u zadnjih pet godina unapredovala**. Poboľjšani su pokazatelji MLJP-a vezani uz organizacijsku jedinicu za LJP, pokazatelji praćenja i nagrađivanja zaposlenih te pokazatelji ostalih aktivnosti MLJP-a, a jedina grupa pokazatelja MLJP-a koja ne ukazuje na napredak, jesu pokazatelji obrazovanja i razvoja zaposlenih. Sveukupno, trend veće prisutnosti i većih ulaganja u aktivnosti MLJP-a u Hrvatskoj je vidljiv, što je pozitivno s obzirom da je prema suvremenoj teoriji menadžmenta kvalitetan MLJP neophodan za ostvarivanje konkurentskih prednosti i veću organizacijsku uspješnost.

LITERATURA

1. Albert, M. (1990.), "HR Profit Power", *Personnel*, 67(2): 47-49.
2. Arthur, J. B. (1994.), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 27(3): 670-687.
3. Barney, J. B. (1991.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
4. Becker, B., Gerhart, B. (1996.), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
5. Borman, W. C., "Job behavior, performance, and effectiveness", u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (eds.) (1991.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, 2nd ed., Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, prema: Ulrich, D. (1997.), "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management*, 36(3): 303-320.
6. Boxall, P., (1998.), "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics", *Human Resources Management Review*, 8(3): 265-288.
7. Cheah-Liaw, G., Petzall, S., Selvarajah, C. (2003.), "The role of human resource management (HRM) in Australian-Malaysian joint ventures", *Journal of European Industrial Training*, 27(5): 244-262.
8. Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996.), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
9. Delery, J. E., Doty, D. H. (1996.), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
10. Fey, C. F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000.), "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia", *The International Journal of Human Resource Management*, 11(1): 1-18.
11. Fitz-enz, J. (1995.), *How to Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill, Inc., New York, NY
12. Fitz-enz, J. (2000.), *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, NY
13. Flamholtz, E. (1971.), "A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process With Service Rewards", *The Accounting Review*, 46(2): 253-267.
14. Gerhart, B., Milkovich, G. T., "Employee compensation: Research and practice", u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (eds.) (1992.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, prema: Ulrich, D. (1997.), "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management*, 36(3): 303-320.
15. Guthrie, J. P. (2001.), "High Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.

16. Huselid, M. A. (1995.), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", u: Mabey, C., Salaman, G., Storey, J. (eds.) (1998.), *Strategic Human Resource Management – A Reader*, SAGE Publications, London
17. Huselid, M. A., Becker, B. E. (1997.), "The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth", www.ilr.cornell.edu/cahrs, 1-23.
18. Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty, R. W. (2005.), *The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA
19. Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997.), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, 87(3): 291-313.
20. Johanson, U., Hansson, B., "Measuring HRM: the acid test for managing intangible resources", u: Holt Larsen, H., Mayrhofer, W. (eds.) (2006.), *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, London
21. Kravetz, D. (1988.), *The Human Resources Revolution – Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA
22. Lado, Augustine A., Wilson, Mary C. (1994.), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
23. MacDuffie, J. P. (1995.), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
24. Marušić, S. (1999.), "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, 50(7-8): 673-698.
25. Mayo, A. (2001.), *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London
26. Nikandrou, I., Campos E Cunha, R., Papalexandris, N., "HRM and organizational performance: universal and contextual evidence", u: Holt Larsen, H., Mayrhofer, W. (eds.) (2006.), *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, London
27. Pfeffer, J. (1995.), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9(1): 55-69.
28. Pološki Vokić, N. (2004.), "Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima", *Ekonomski pregled*, 55(5-6): 455-478.
29. Pološki Vokić, N., Vidović, M. (2007.), "HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness Through People: The Case of Croatia", rad na međunarodnoj konferenciji "63rd International Atlantic Economic Conference", Madrid, Španjolska
30. Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987.), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
31. Svetlik, I., Alas, R., "The European Union and HRM: impact on present and future members", u: Holt Larsen, H., Mayrhofer, W. (eds.) (2006.), *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, London

32. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005.), *Human Resource Management*, 6th ed., Financial Times Prentice Hall, Harlow
33. Tayeb, M. (1995.), "The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context", *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 588-605.
34. Terpstra, D. E., Rozell, E. J. (1993.), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, 46(1): 27-48.
35. Tsui, A. S., Gomez-Mejia, L. R., "Evaluating human resource effectiveness", u: Dyer, L. (ed.) (1988.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
36. Welbourne, T. M., Andrews, A. O. (1996.), "Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?", *Academy of Management Journal*, 39(4): 891-919.
37. Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994.), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
38. Zakon o plaćama u javnim službama, <http://www.nn.hr/sluzbeni-list/sluzbeni/index.asp> (pristupljeno: 15.02.2007.)