



# Razvijenost upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj 2014. godine

## Croatia 2014 CRANET report

Putem CRANET-ove metodologije na uzorku od 171 organizacije s više od 200 zaposlenika istraženo je stanje prakse upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) u organizacijama u Hrvatskoj. Zaključak istraživanja je kako su organizacije u Hrvatskoj, usprkos još uvijek prisutnoj krizi u gospodarstvu, unaprijedile svoje aktivnosti ULJP-a u odnosu na stanje 2012. godine, kada je provedeno prvo istraživanje ovih praksi korištenjem CRANET metodologije. Podaci također ukazuju na mogućnost daljnjeg unapređenja različitih područja upravljanja ljudima – na primjer praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja na temelju radnog učinka, posebice u organizacijama koje imaju između 200 i 500 zaposlenika.

### Sadržaj

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Uvod.....                      | 1  |
| Metodologija istraživanja..... | 2  |
| Rezultati istraživanja.....    | 4  |
| Zaključak.....                 | 11 |

### Uvod

U svibnju 2011. godine Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu postao je član međunarodne CRANET mreže kao predstavnik Hrvatske u toj mreži (svaku zemlju predstavlja jedan fakultet ili poslovna škola). CRANET tim Hrvatska (vidi [www.efzg.unizg.hr/cranet](http://www.efzg.unizg.hr/cranet)) započeo je sa

#### CRANET tim Hrvatska

prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić (voditeljica), doc. dr. sc. Tomislav Hernaus, doc. dr. sc. Ivana Marić, dr. sc. Ana Aleksić, dr. sc. Maja Klindžić, dr. sc. Ivana Načinović Braje



svojim djelovanjem 2012. godine kada su po prvi puta, iako izvan službenog kruga prikupljanja podataka od strane CRANET mreže (svake četiri godine), korištenjem CRANET metodologije prikupljeni podaci o funkcioniranju upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) u Hrvatskoj na uzorku od 41 organizacije s više od 500 zaposlenika. Godine 2014. je po drugi put, korištenjem iste metodologije, provedeno istraživanje razvijenosti ULJP-a u organizacijama u Hrvatskoj i to u sklopu službenog CRANET kruga prikupljanja podataka, u kojem je sudjelovala 171 organizacija s više od 200 zaposlenika.

## Metodologija istraživanja

### *Instrument istraživanja i način prikupljanja podataka*

CRANET metodologija se temelji na visoko strukturiranom anketnom upitniku za istraživanje aktivnosti ULJP-a koje su prisutne u organizacijama, putem kojeg se zadnjih 20-tak godina provode istraživanja u više od 40 zemalja svijeta.

Korišteni CRANET upitnik se sastoji od sedam skupina pitanja: (1.) pitanja vezana uz odjel za ljudske potencijale (LJP) i njegovu ulogu u organizaciji, (2.) pitanja vezana uz pribavljanje i selekciju, (3.) pitanja vezana uz razvoj zaposlenika, (4.) pitanja vezana uz plaće, nagrade i beneficije, (5.) pitanja vezana uz odnose sa zaposlenicima, (6.) podaci o organizaciji i (7.) podaci o osobi koja je u ime organizacije popunila upitnik. Dodatno, mnoga pitanja u upitniku ispituju specifičnosti praksi ULJP-a zasebno za tri kategorije zaposlenika – menadžere, stručnjake i administrativne/manualne radnike. Posebno je važno naglasiti da upitnik ne istražuje percepcije ispitanika nego prikuplja objektivne podatke o aktivnostima ULJP-a koje se provode.

### *Uzorak*

Populaciju istraživanja činile su sve organizacije s više od 200 zaposlenika registrirane za rad u Hrvatskoj na dan 01.06.2014. godine prema Registru poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (integrirana internetska baza podataka svih organizacija u Hrvatskoj). Od približno 520 organizacija u populaciji, njih 171 je ispravno ispunilo upitnik, što čini

## Što je CRANET?



CRANET (engl. *The Cranfield Network on International Human Resource Management*) je međunarodna mreža istraživača u području upravljanja ljudskim potencijalima uspostavljena sa svrhom prikupljanja reprezentativnih podataka o praksama upravljanja ljudima diljem svijeta. Podaci se prikupljaju na kontinuiranoj osnovi u svrhu njihove komparativne analize i širenja vjerodostojnih podataka i rezultata o kvaliteti upravljanja ljudskim potencijalima u različitim zemljama svijeta. Rezultate prikupljene periodičnim istraživanjima prakse upravljanja ljudima diljem svijeta članovi mreže objavljuju u eminentnim časopisima iz ovog područja i u knjigama međunarodno priznatih izdavača. Vidjeti više na: [www.cranet.org](http://www.cranet.org).



pokrivenost populacije i stopu povrata od približno 33%. Proizlazi da se uzorak istraživanja može smatrati reprezentativnim jer je njime obuhvaćena svaka treća organizacija s više od 200 zaposlenika u Hrvatskoj, a promatrane organizacije su i heterogene su s obzirom na veličinu (mjerenu brojem zaposlenika), industriju u kojoj djeluju te vlasništvo, što je pretpostavka za nepristranost uzorka. Obilježja organizacija koje su sudjelovale u istraživanju prikazana su u tablici 1.

**Tablica 1.** *Profil organizacija u uzorku*

| Obilježje         | Postotak organizacija  |
|-------------------|--|
| <b>Veličina</b>   | manje od 200 zaposlenika – 8,8% (15 organizacija); 200 do 500 zaposlenika – 45,6% (78 organizacija); 500 do 1.000 zaposlenika – 22,8% (39 organizacija); 1.000 do 2.000 zaposlenika – 12,9% (22 organizacije); više od 2.000 zaposlenika – 9,3% (16 organizacija); nepoznato – 0,6% (1 organizacija)   |
| <b>Industrija</b> | poljoprivreda i prehrambena industrija – 1,8%; proizvodnja i prerađivačka industrija – 27,4%; opskrba električnom energijom, plinom i vodom – 3,5%; graditeljstvo – 5,3%; trgovina na veliko i malo – 19,3%; promet, distribucija i skladištenje – 1,8%; usluge smještaja, prehrane i sl. – 5,8%; telekomunikacije i informacijske tehnologije – 5,8%; financijske i usluge osiguranja – 6,4%; javna administracija i socijalno osiguranje – 3,5%; obrazovanje – 0,6%; ostale usluge – 18,8% |
| <b>Vlasništvo</b> | privatni sektor – 73,1% (od toga 29,8% organizacija čije dionice kotiraju na burzi); javni sektor – 21,1%; neprofitni sektor – 2,3%; mješovito vlasništvo – 2,9%; nepoznato – 0,6%   |

Napomena: U uzorku su prisutne i organizacije koje su na dan popunjavanja anketnog upitnika imale manje od 200 zaposlenika, no s obzirom da su u svojem ne tako davnom poslovanju brojile više od 200 zaposlenika (te stoga bile u toj kategoriji prema Registru poslovnih subjekata), njihovi odgovori također su uzeti u obzir. Naime, pretpostavlja se da su te organizacije zadržale prakse upravljanja ljudima koje su razvile i koristile pri većem broju zaposlenika.

### *Prikupljanje podataka*

Upitnici su distribuirani elektroničkim i/ili poštanskim putem direktorima/rukovoditeljima odjela za ljudske potencijale (odnosno direktorima organizacija u slučaju da prethodno navedena pozicija u organizaciji ne postoji), zajedno s kratkim pismom u kojem je objašnjena svrha istraživanja. Dodatno, po potrebi je prikupljanje podataka provedeno putem intervjua.

Organizacijama je pružena mogućnost da ostanu anonimne vraćanjem popunjenih upitnika poštanskim putem, no većina ih je odlučila odgovoriti putem elektroničke pošte, pritom ne skrivajući identitet. Razdoblje prikupljanja odgovora trajalo je od lipnja 2014. do siječnja 2015. godine, a većina upitnika prikupljena je u posljednjem kvartalu 2014. godine.

Direktori/rukovoditelji odjela za LJP su odabrani kao predstavnici organizacija zbog svoje kompetentnosti i upućenosti u područje ULJP-a te su bili zaduženi za popunjavanje odnosno koordinaciju popunjavanja upitnika u ime organizacija u kojima su zaposleni (profil direktora/rukovoditelja odjela za LJP u organizacijama u uzorku vidjeti u tablici 2.).

**Tablica 2.** Profil direktora/rukovoditelja odjela za LJP u promatranim organizacijama

| Obilježje   | Postotak   |
|---|--|
| <b>Spol</b>   | žena – 79,5%; muškarac – 20,5%   |
| <b>Diploma visoke stručne spreme</b>                  | da – 90,4%; ne – 9,6%  |
| <b>Područje obrazovanja</b>                           | pravo – 32,9%; (poslovna) ekonomija – 27,4%; bihevioralne znanosti (psihologija, sociologija i sl.) – 17,8%; humanističke znanosti (umjetnost, jezici i sl.) – 5,5%; tehničke znanosti – 5,5%; ostalo – 1,3%; nepoznato – 9,6% |
| <b>Prosječni broj godina rada na poslovima ULJP-a</b> | 11,7 godina  |

Napomena: Tablica prikazuje obilježja 73 direktora/rukovoditelja odjela za LJP za koje su istraživanjem prikupljeni podaci.

Prikupljeni podaci prikazani su prema pojedinim aktivnostima ULJP-a, uz dodatak pokazatelja ljudskog kapitala te pokazatelja pozicioniranosti i rada odjela za LJP u organizacijama u uzorku. Pokazatelji su prikazani za cjelokupni uzorak organizacija s više od 200 zaposlenika (označeno 200+) te zasebno za 77 organizacija iz uzorka s više od 500 zaposlenika (označeno 500+), kako bi podaci bili usporedivi s istraživanjem provedenim 2012. godine u kojem su sudjelovale isključivo organizacije s više od 500 zaposlenika (vidjeti *Croatia 2012 CRANET report* dostupan na [www.efzg.unizg.hr/cranet-report2012](http://www.efzg.unizg.hr/cranet-report2012)). Svi izračunati pokazatelji odnose se na stanje u organizacijama koje su odgovorile na pitanja. Odgovori koji nedostaju (engl. *missing values*) nisu uključeni u izračune.

## Rezultati istraživanja

Tablica 3. prikazuje različite pokazatelje ljudskog kapitala u organizacijama u uzorku. Iz tablice je vidljivo da je udio zaposlenika mlađih od 25 godina očekivano mali (jedan od najprisutnijih pokazatelja ekonomske krize u Europskoj uniji), udio zaposlenika starijih od 50 godina značajan (približno četvrtina zaposlenika) te da je godišnja stopa fluktuacije zaposlenika iznad prihvatljive („nezabrinjavajućom“ se smatra do 5%), a što je vjerojatno posljedica većih otpuštanja uzrokovanih još uvijek prisutnom ekonomskom krizom.

**Tablica 3.** Pokazatelji ljudskog kapitala

| Pokazatelji ljudskog kapitala  | 500+        | 200+        |
|--|-------------|-------------|
| Prosječni odnos menadžeri vs. stručnjaci vs. službenici i manualni radnici (% zaposlenika) | 5 : 19 : 76 | 6 : 19 : 75 |
| Prosječni udio mlađih zaposlenika (< 25 godina) (% zaposlenika)                            | 8,4         | 9,9         |
| Prosječni udio starijih zaposlenika (> 50 godina) (% zaposlenika)                          | 26,3        | 25,9        |
| Prosječni udio zaposlenika s višom/visokom stručnom spremom (% zaposlenika)                | 23,4        | 28,1        |
| Prosječna godišnja stopa fluktuacije zaposlenika   | 10,00       | 9,25        |
| Prosječan broj dana apsentizma / bolovanja po zaposleniku godišnje                         | 11,41       | 9,40        |



U tablici 4. prikazani su različiti pokazatelji pozicioniranosti i rada odjela za LJP. Iako su odjeli za LJP u promatranim organizacijama u najvećem broju slučajeva zasebne organizacijske jedinice, još uvijek u približno 25% organizacija 200+ ne postoji takav odjel te se njegov rad ne evaluira. Navedeno ukazuje da aktivnosti ULJP-a u mnogim organizacijama još uvijek nemaju stratešku ulogu koju bi prema suvremenoj teoriji i najboljoj praksi trebali imati. Na isto ukazuje i podatak da ovaj odjel u više od 40% organizacija nije uključen u strateško planiranje u svim fazama, kao i podatak da u približno 50% organizacija direktor za LJP nije član tima vrhovnog menadžmenta. Nepostojanje formalne/pisane strategije upravljanja ljudima i drugih sličnih dokumenata koji formaliziraju brigu za zaposlenike navodi na isti zaključak, a posebice je zabrinjavajuće da u organizacijama 500+ tek prosječno 0,69% od ukupnog broja zaposlenika radi u tim odjelima, što nije u skladu s referentnom vrijednosti u svijetu od 1%.

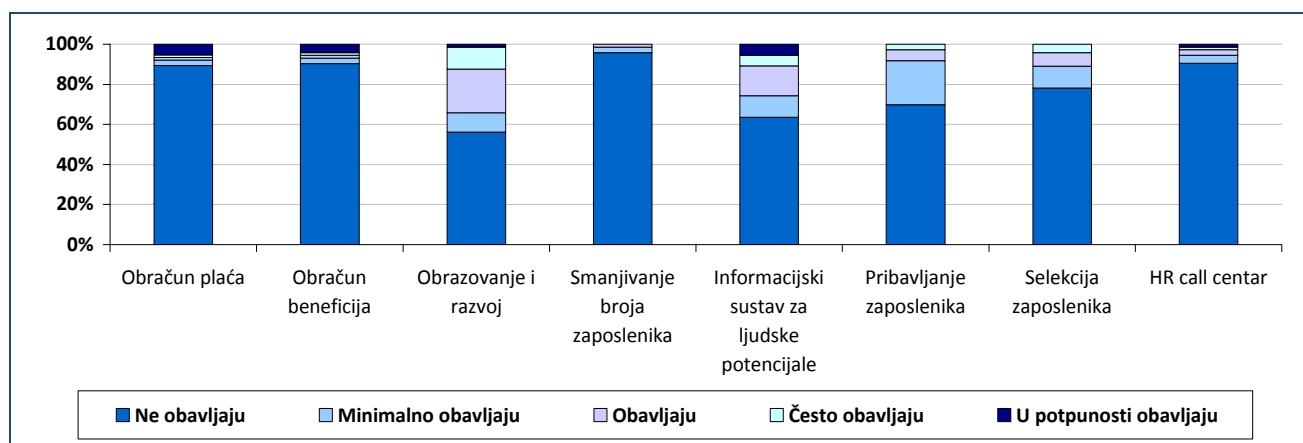
**Tablica 4.** Opći pokazatelji pozicioniranosti i rada odjela za LJP

| Pokazatelji odjela za LJP   |   | 500+ | 200+ |
|---|---|------|------|
| Postotak organizacija u kojima postoji samostalan odjel za LJP                            |   | 92,2 | 75,4 |
| Prosječni postotak zaposlenika u odjelu za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenika        |   | 0,69 | 0,97 |
| Postotak organizacija u kojima se evaluira rad odjela za LJP                              |   | 84,0 | 76,8 |
| Postotak organizacija koje imaju formalnu/pisanu strategiju ULJP-a                        | strategiju ULJP-a                               | 67,6 | 58,3 |
|   | strategiju privlačenja/pribavljanja zaposlenika | 55,1 | 52,4 |
|   | strategiju obrazovanja i razvoja zaposlenika    | 76,1 | 67,5 |
|   | izjavu o poštivanju različitosti                | 33,8 | 29,5 |
|   | izjavu o društvenoj odgovornosti                | 69,0 | 63,8 |
| Razina uključenosti odjela/stručnjaka za LJP u strateško planiranje (% organizacija)      | nije uopće konzultiran                          | 6,4  | 8,0  |
|   | uključen je u fazi implementacije               | 24,2 | 23,9 |
|   | samo je povremeno/naknadno konzultiran          | 11,3 | 11,6 |
|   | uključen je u svim fazama                       | 58,1 | 56,5 |
| Postotak organizacija u kojima je direktor za LJP član uprave ili tima vrhovnih menadžera |   | 66,2 | 52,8 |

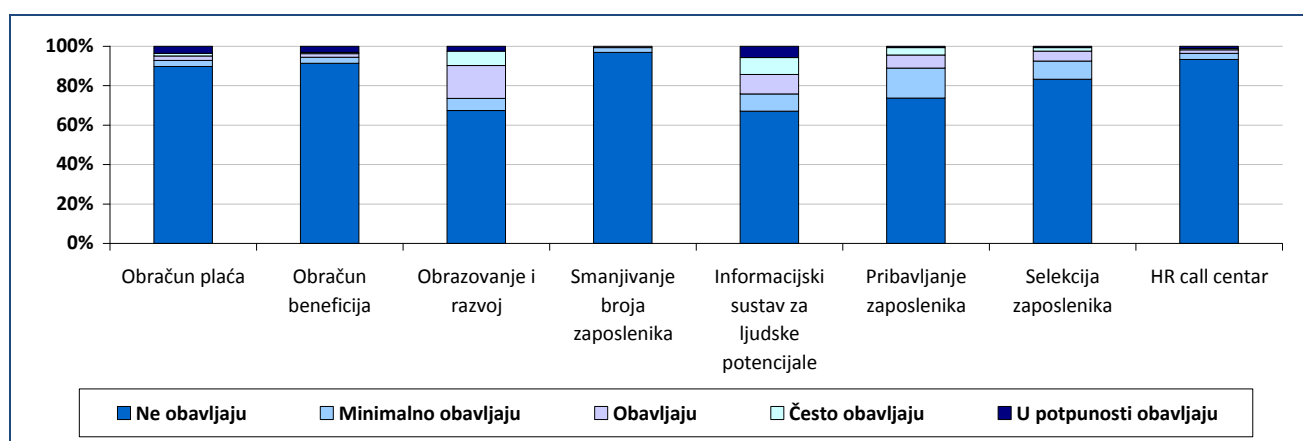
Pogledamo li slike 1. i 2., možemo zamijetiti da se aktivnosti ULJP-a, izuzev obrazovanja i razvoja te informacijskog sustava za ljudske potencijale (ISLJP) te u manjoj mjeri pribavljanja i selekcije, kako u organizacijama u uzorku s više od 500 tako i manjim organizacijama mjereno brojem zaposlenika, ne izmještaju (engl. *outsourcing*) često. Aktivnosti ULJP-a koje se u svijetu često prepuštaju drugima organizacije u uzorku obavljaju većim dijelom samostalno, što je vjerojatno posljedica ekonomske krize, zbog koje se od odjela za LJP traži da više poslova rade sami te na taj način doprinesu smanjivanju troškova.



**Slika 1.** *Izmještanje aktivnosti ULJP-a u 500+ organizacijama*



**Slika 2.** *Izmještanje aktivnosti ULJP-a u 200+ organizacijama*



Tablica 5. ukazuje da je razina informatizacije obavljanja aktivnosti ULJP-a u Hrvatskoj još uvijek niska. Naime, više od četvrtine promatranih organizacija, a radi se o najvećim i najuspješnijim organizacijama u hrvatskom gospodarstvu, ne posjeduje informacijski sustav za LJP odnosno e-sustav za upravljanje ljudima.

**Tablica 5.** *Informacijski sustav za ljudske potencijale (ISLJP)*

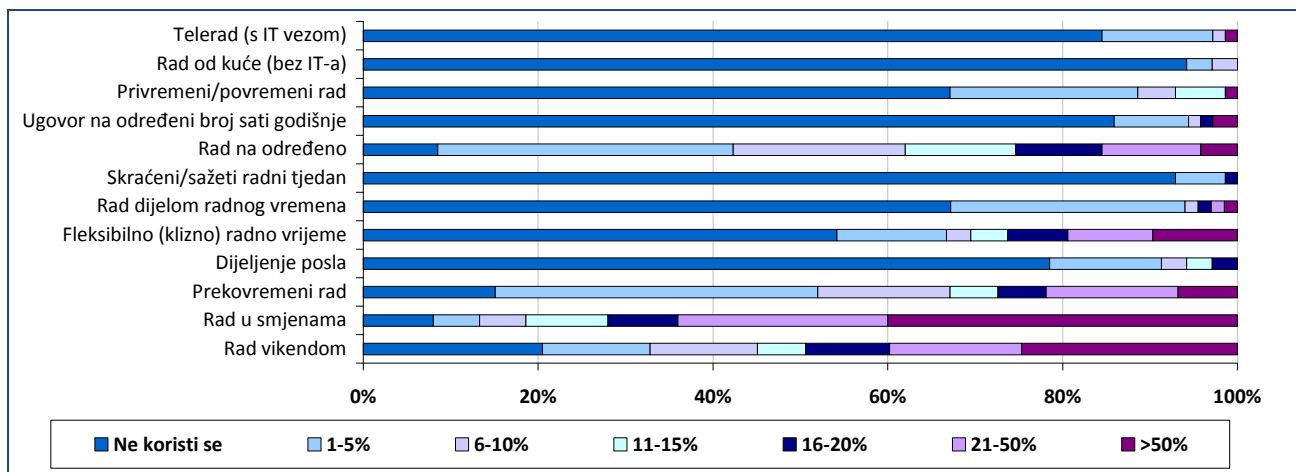
| Pokazatelj ISLJP-a   | 500+ | 200+ |
|--|------|------|
| Postojanje ISLJP-a ili elektroničkog sustava ULJP-a (% organizacija)               | 77,9 | 73,8 |
| Postojanje samoposlužne funkcije informacijskog sustava za LJP za (% organizacija) |      |      |
| menadžere  | 29,7 | 25,6 |
| zaposlenike  | 12,5 | 16,4 |

Slike 3. i 4. prikazuju kako relativno mali broj organizacija u uzorku, kako onih s više od 500, tako i onih s između 200 do 500 zaposlenika, svojim zaposlenicima nudi fleksibilne radne angažmane (rad od kuće, telerad, dijeljenje posla, skraćeni radni tjedan i rad na temelju ugovora na određeni broj sati rada godišnje), koji ne samo da su sve prisutniji nego i sve traženiji među zaposlenicima u najrazvijenijim zemljama svijeta. S druge strane, od značajnog broja zaposlenika se traži da rade na određeno, u smjenama, prekovremeno i vikendom.



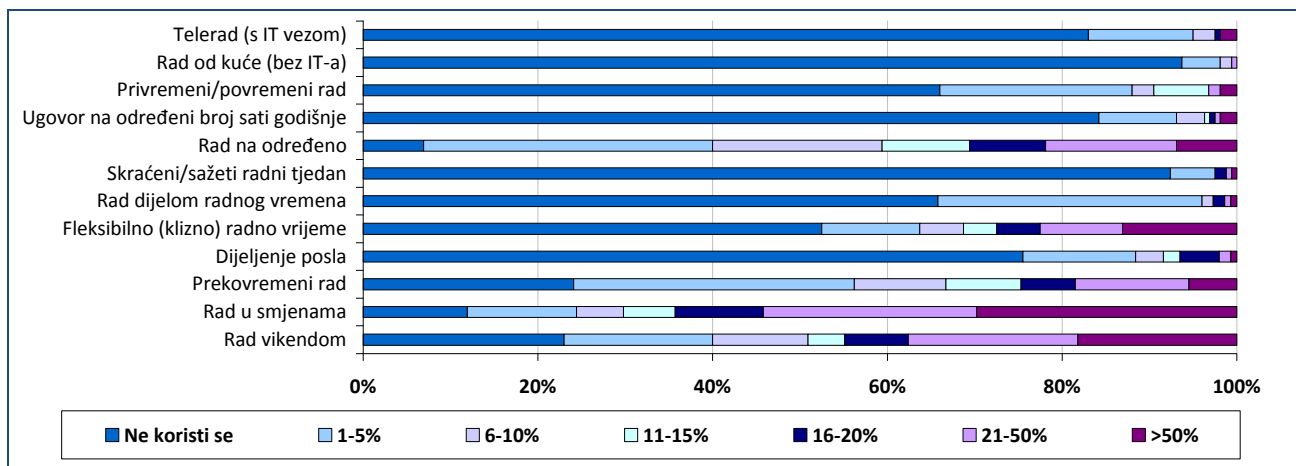


**Slika 3.** Postotak zaposlenika za koji se koriste pojedina obilježja dizajna posla u 500+ organizacijama



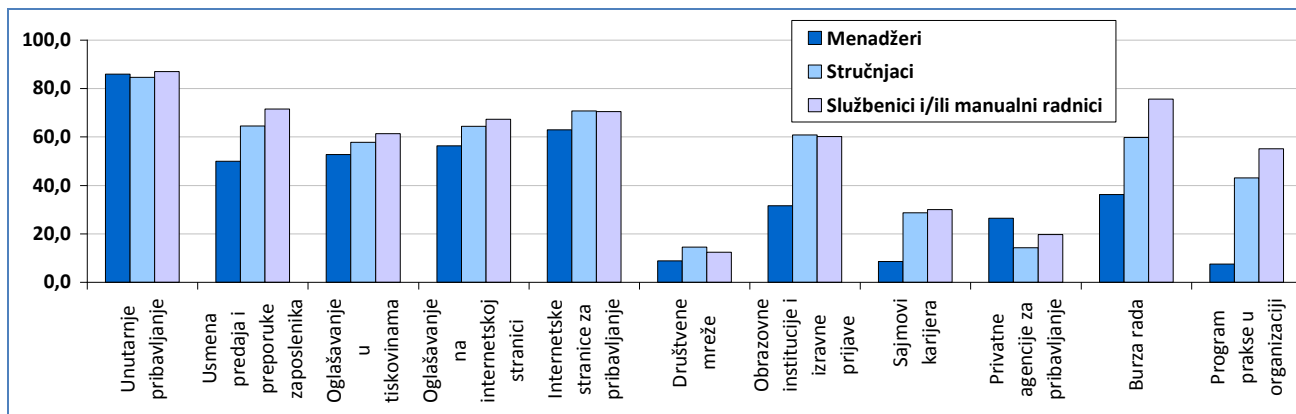
Dizajn posla

**Slika 4.** Postotak zaposlenika za koji se koriste pojedina obilježja dizajna posla u 200+ organizacijama



Slike 5. i 6. prikazuju koje se metode pribavljanja koriste u organizacijama u uzorku. Vidljivo je da su dominantne metode pribavljanja „unutarnje pribavljanje“ i „internetske stranice za pribavljanje“ te specifično „burza rada“ za službenike i manualne radnike.

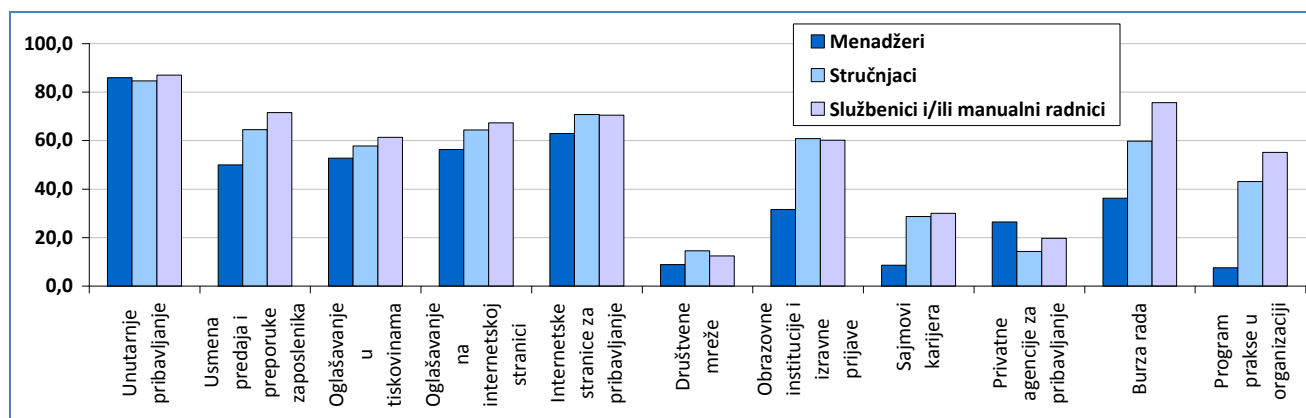
**Slika 5.** Korištenje pojedinih metoda pribavljanja ljudskih potencijala za različite skupine zaposlenika u 500+ organizacijama (% organizacija)



Pribavljanje LJP



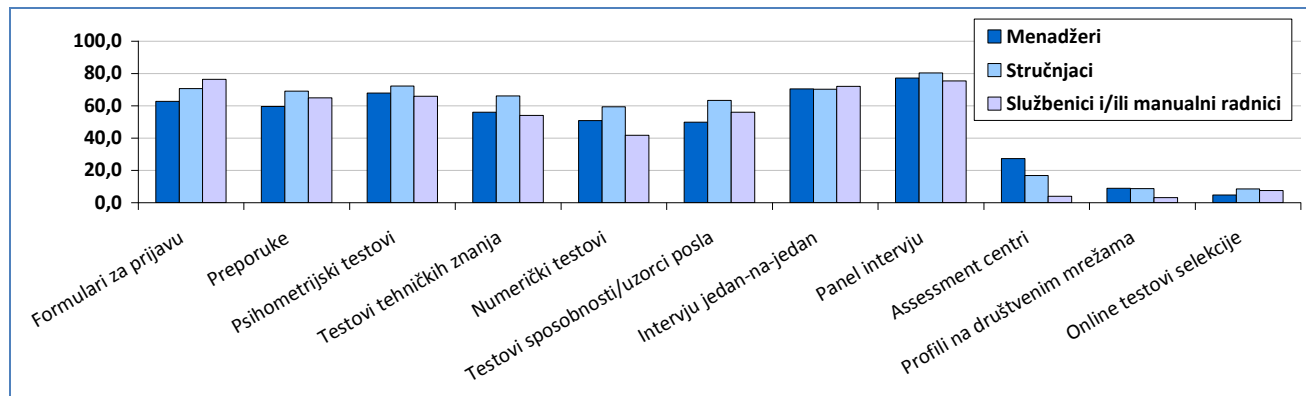
**Slika 6.** Korištenje pojedinih metoda pribavljanja ljudskih potencijala za različite skupine zaposlenika u 200+ organizacijama (% organizacija)



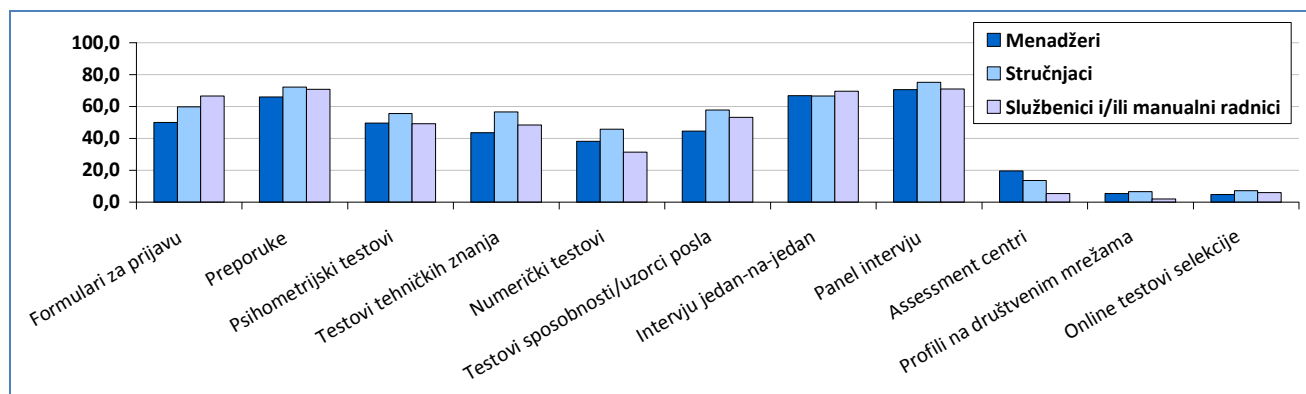
Selekcija LJP

Od metoda selekcije zaposlenika, kao što prikazuju slike 7. i 8., najčešće se koriste preporuke i intervjui, dok su najmanje zastupljeni *assessment* centri kao vrlo skupa metoda te najsuvremenije metode selekcije koje uključuju korištenje informacijske tehnologije (profili na društvenim mrežama i *online* testovi selekcije). Također, provedeno istraživanje je pokazalo da najveće organizacije (500+ organizacije) sve analizirane metode selekcije koriste češće od organizacija koje imaju između 200 i 500 zaposlenika.

**Slika 7.** Korištenje pojedinih metoda selekcije ljudskih potencijala za različite skupine zaposlenika u 500+ organizacijama (% organizacija)



**Slika 8.** Korištenje pojedinih metoda selekcije ljudskih potencijala za različite skupine zaposlenika u 200+ organizacijama (% organizacija)







Tablica 6. ukazuje kako je praćenje radne uspješnosti, kao aktivnost koja je pretpostavka za usmjeravanje rada, pravedno i stimulativno nagrađivanje te obrazovanje i razvoj zaposlenika, kao i obavljanje svih ostalih aktivnosti ULJP-a (planiranje potreba za ljudima, evaluacija adekvatnosti korištenih metoda pribavljanja i selekcije, upravljanje karijerama zaposlenika itd.), nedostavno razvijena aktivnost u organizacijama u uzorku. Naime, suvremena teorija i dobra praksa sugeriraju da je potrebno formalno (pisano definirani kriteriji i instrumenti praćenja), redovito i sustavno pratiti radnu uspješnost svih zaposlenika, dok podaci ukazuju da približno 40% promatranih organizacija uopće ne prati rad svojih zaposlenika. Iz tablice je također vidljivo da je praćenje radne uspješnosti prisutnije u najvećim organizacijama (500+ organizacijama).

Praćenje radne uspješnosti

**Tablica 6.** Pokazatelji praćenja radne uspješnosti

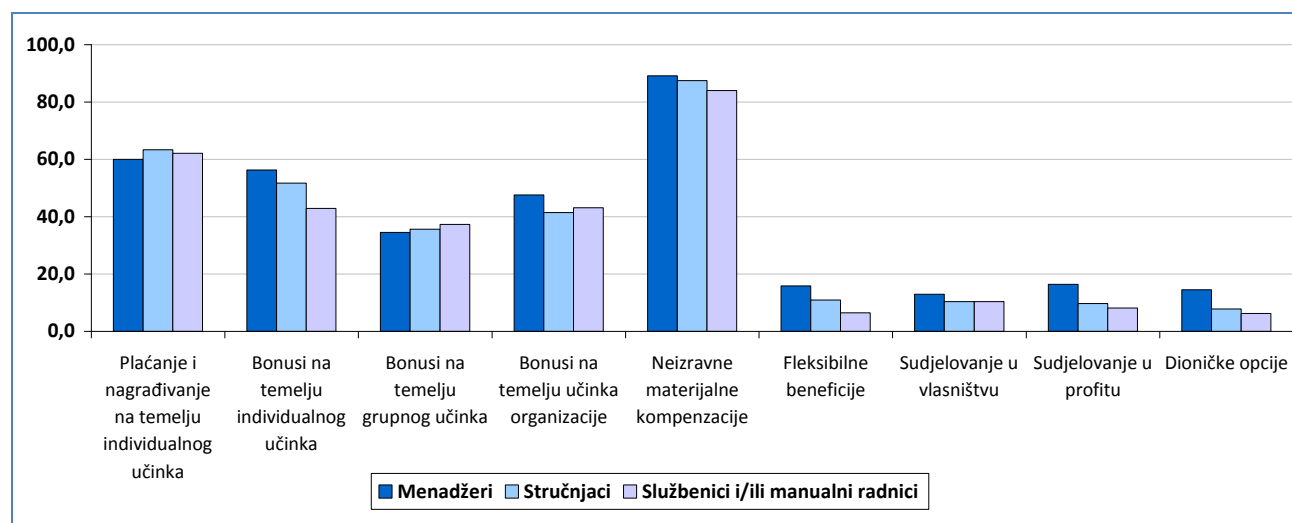
| Pokazatelj praćenja radne uspješnosti (% organizacija)                                     |  | 500+ | 200+ |
|--|--|------|------|
| Postojanje formalnog sustava za praćenje radne uspješnosti za pojedine skupine zaposlenika | menadžeri  | 66,2 | 61,6 |
|  | stručnjaci   | 63,5 | 62,4 |
|  | službenici i/ili manualni radnici                        | 60,0 | 61,5 |
| Svrha podataka prikupljenih praćenjem radne uspješnosti                                    | određivanje plaća zaposlenika                            | 61,9 | 61,9 |
|  | odlučivanje o daljnjem obrazovanju i razvoju zaposlenika | 71,4 | 69,0 |
|  | upravljanje karijerama zaposlenika                       | 75,8 | 63,9 |
|  | planiranje potreba za ljudskim potencijalima             | 62,3 | 59,4 |

Napomena: Pokazatelji svrhe korištenja podataka prikupljenih praćenjem radne uspješnosti se odnose na organizacije koje su navele da prate radnu uspješnost svojih zaposlenika.

Slike 9. i 10. ukazuju na nedostatnu povezanost sustava nagrađivanja u organizacijama u uzorku i radne uspješnosti zaposlenika. Čak 40-ak posto organizacija svoje zaposlenike još uvijek ne plaća na temelju njihovog radnog učinka te mnoge ne dodjeljuju bonuse za individualne, grupne i organizacijske rezultate, iako se ovi oblici materijalnog motiviranja smatraju izrazito važnima kako bi sustav nagrađivanja bio stimulativan. Također je zanimljivo primijetiti da nisu prisutne značajnije razlike u korištenju pojedinih vrsta kompenzacija s obzirom na kategorije zaposlenika.

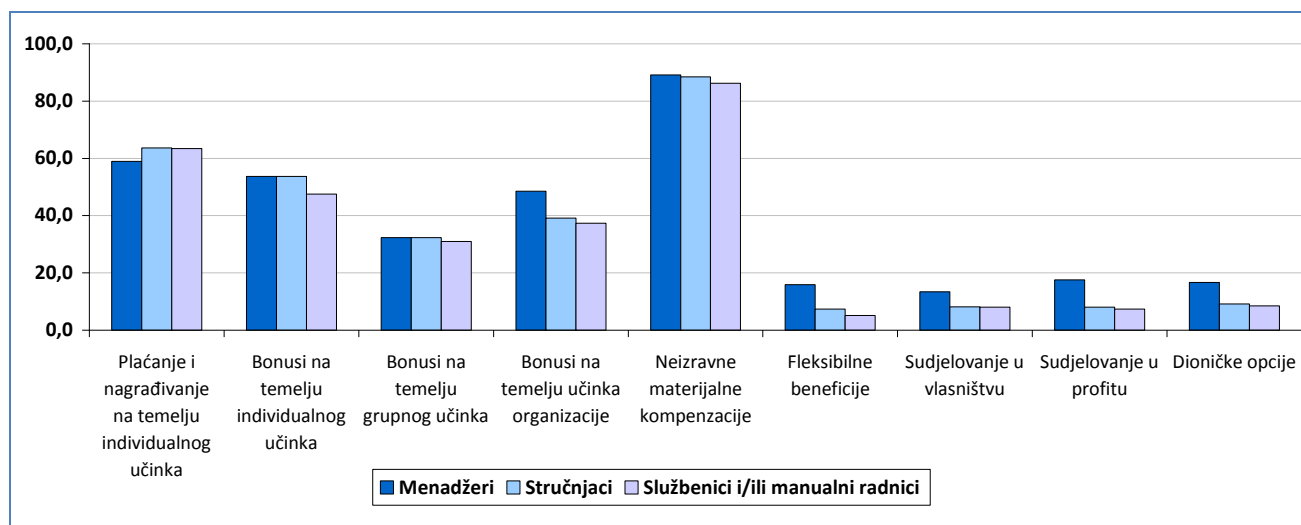
Kompenzacije

**Slika 9.** Korištenje pojedinih vrsta kompenzacija u 500+ organizacijama (% organizacija)





**Slika 10.** Korištenje pojedinih vrsta kompenzacija u 200+ organizacijama (% organizacija)



Tablica 7. pokazuje da više od 30% organizacija u uzorku ne provodi sustavnu procjenu potreba za obrazovanjem, a približno 50% njih ne evaluira učinkovitost provedenog obrazovanja i razvoja. No, za razliku od toga, svoje zaposlenike dodatno obrazuju i razvijaju približno 7 dana godišnje. Tablica također pokazuje da se veća pozornost obrazovanju i razvoju poklanja u većim organizacijama.

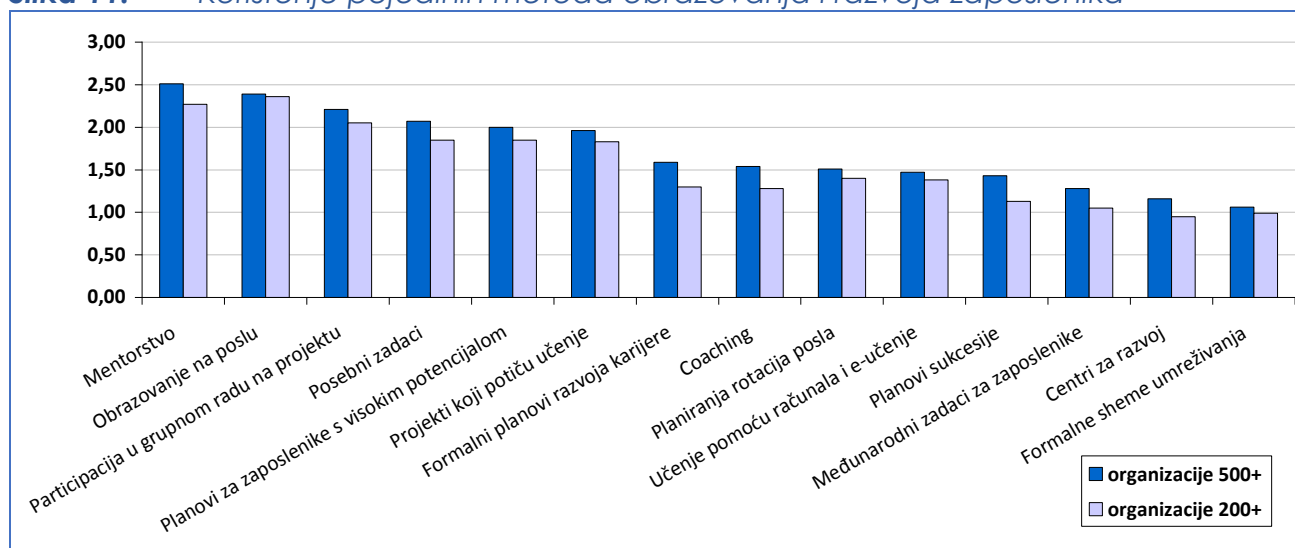
**Tablica 7.** Pokazatelji obrazovanja i razvoja

| Pokazatelj obrazovanja i razvoja  | 500+                              | 200+ |
|---|-----------------------------------|------|
| Provodi li se u organizaciji sustavna procjena potrebe za obrazovanjem zaposlenika (% organizacija)               | 71,4                              | 65,7 |
| Provodi li se u organizaciji sustavna evaluacija učinkovitosti obrazovanja i razvoja zaposlenika (% organizacija) | 56,0                              | 53,8 |
| Prosječan broj dana dodatnog obrazovanja godišnje   | menadžeri                         | 8,44 |
|   | stručnjaci                        | 7,77 |
|   | službenici i/ili manualni radnici | 4,66 |
|   | UKUPNO                            | 6,96 |

Kao što prikazuje slika 11., kao metode obrazovanja i razvoja organizacije najčešće koriste mentorstvo, obrazovanje na poslu, grupni rad na projektima te učenje kroz posebne zadatke, dakle prvenstveno metode obrazovanja na poslu. Navedeno je vjerojatno posljedica još uvijek prisutne ekonomske krize jer je poznato da u takvim razdobljima organizacije nastoje smanjiti svoje troškove obrazovanja ali ipak ne ukinuti ga u potpunosti, što omogućuje upravo „prebacivanje“ s vanjskih na unutarnje sustave obrazovanja (popularno nazivano „interno obrazovanje“). Također, prikupljeni podaci ukazuju i da sve analizirane metode obrazovanja i razvoja češće koriste najveće organizacije (500+), s obzirom da one u pravilu imaju i veće budžete za obrazovanje.



**Slika 11.** Korištenje pojedinih metoda obrazovanja i razvoja zaposlenika



Napomena: Ispitanici su prisutnost pojedinih metoda obrazovanja i razvoja ocjenjivali na skali od 0 = „uopće se ne koristi“ do 4 = „koristi se izrazito često“.

Konačno, tablica 8. prikazuje da su u promatranim organizacijama sindikati još uvijek utjecajni. U približno 35% organizacija u sindikate je učlanjeno više od 50% zaposlenika, a utjecaj sindikata ispitanici su u prosjeku procijenili „srednjim“.

**Tablica 8.** Pokazatelji prisutnosti i utjecaja sindikata u organizacijama

| Pokazatelji sindikalizma   |                     | 500+ | 200+ |
|--|---------------------|------|------|
| Postotak zaposlenika organizacije učlanjenih u sindikat (% organizacija) | 0% zaposlenika      | 10,9 | 16,9 |
|  | 1-10% zaposlenika   | 12,5 | 12,2 |
|  | 11-25% zaposlenika  | 14,0 | 12,8 |
|  | 26-50% zaposlenika  | 25,0 | 21,6 |
|  | 51-75% zaposlenika  | 18,8 | 21,0 |
|  | 76-100% zaposlenika | 18,8 | 15,5 |
| Prosječna ocjena utjecaja sindikata                                      |                     | 2,15 | 1,93 |

Napomena: Ispitanici su utjecaj sindikata ocjenjivali na skali od 0 = uopće nisu utjecajni do 4 = izrazito su utjecajni.

## Zaključak

Većina promatranih aktivnosti ULJP-a unaprijeđena je u odnosu na 2012. godinu – odjeli za LJP su utjecajni, u većoj se mjeri koriste metode pribavljanja i selekcije zaposlenika koje osiguravaju privlačenje, odabir i zapošljavanje kvalitetnih ljudi, formalni sustavi za praćenje radne uspješnosti te plaćanje na temelju učinka, a povećana su i ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika.

No, na temelju prikazanih podataka moguće je zaključiti kako je, usprkos unapređenju obavljanja većine aktivnosti ULJP-a u odnosu na prethodno promatrano razdoblje, prostor za napredak u organizacijama obuhvaćenih istraživanjem, a koje predstavljaju reprezentativan uzorak za Hrvatsku, još uvijek prisutan. Posebice je potrebno unaprijediti područje upravljanja radnim učinkom, kako u

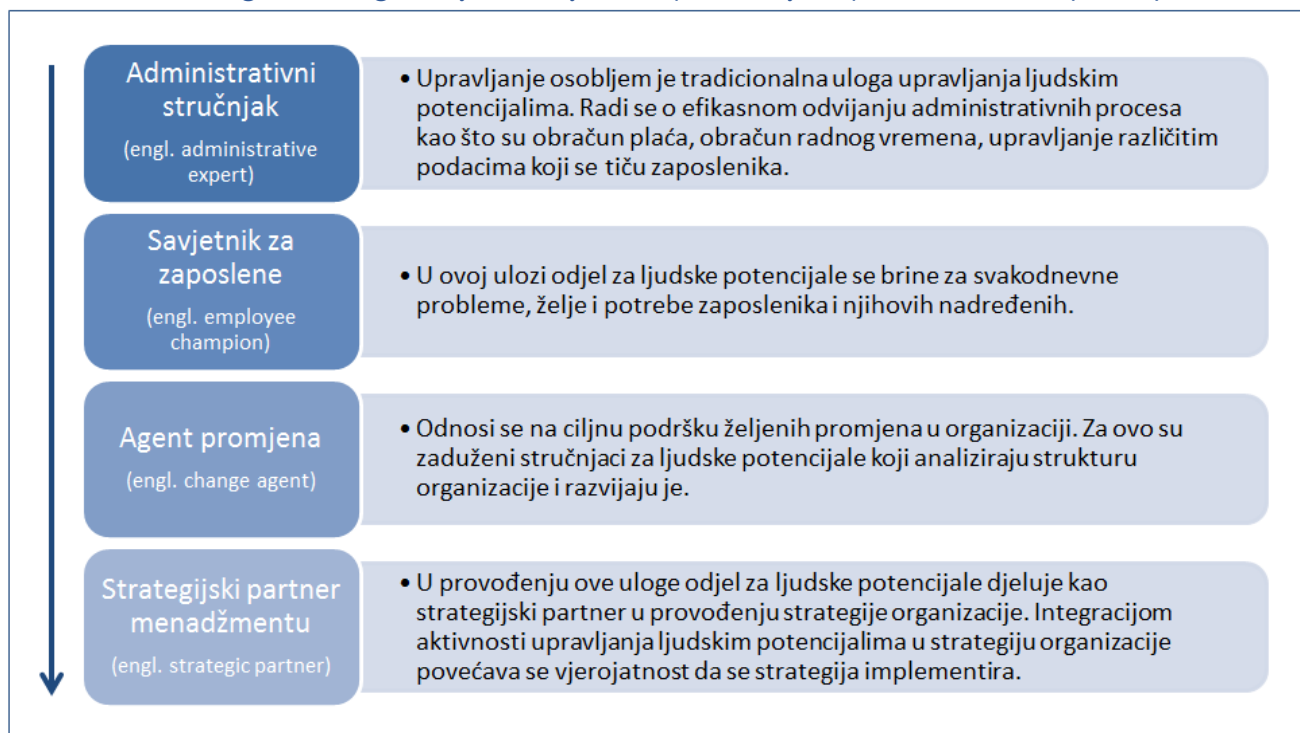


domeni praćenja i ocjenjivanja rada i doprinosa zaposlenika, tako i u području stimulativnog nagrađivanja zaposlenika.

Iako se za odjele za LJP još uvijek ne može reći da u prosjeku imaju stratešku ulogu, za mnoge se aktivnosti ULJP-a na temelju prikupljenih podataka može reći da se kvalitetno obavljaju. Primjerice, obavljanje aktivnosti ULJP-a se informacijski prati, neizravne materijalne kompenzacije se koriste pri motiviranju zaposlenika, provode se sustavne procjene potreba za dodatnim obrazovanjem pojedinaca te je prisutan dijalog sa sindikatima u svrhu osiguranja boljih radnih uvjeta za zaposlenike.

Na temelju svega navedenog moguće je zaključiti kako prosječna organizacija u Hrvatskoj treba nastaviti razvijati sve četiri važne uloge suvremenih odjela za ljudske potencijale prema Ulrichu (2011.) prikazane na slici 12. – administrativni stručnjak, savjetnik za zaposlene, agent promjena i stratejski partner menadžmentu.

**Slika 12.** *Moguće uloge odjela za ljudske potencijale prema Ulrichu (2011.)*



*Izveštaj izradila*

**prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

Katedra za organizaciju i menadžment  
 Ekonomski fakultet – Zagreb, Sveučilište u Zagrebu  
 Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska  
 e-mail: [npoloski@efzg.hr](mailto:npoloski@efzg.hr); web: [www.efzg.hr/npoloski](http://www.efzg.hr/npoloski)  
 tel: +385-1-238-3266; mob: +385-98-271-369

Tisak ovog izvještaja omogućio je Specijalistički poslijediplomski studij „Organizacija i menadžment“ Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.