

# Razvijenost upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj 2012

Croatia 2012 CRANET report

Putem CRANET-ove metodologije na uzorku od 41 velike organizacije istraženo je stanje prakse upravljanja ljudskim potencijalima u hrvatskim organizacijama. Zaključak istraživanja je kako je područje za napredak hrvatske prakse upravljanja ljudima veliko.



# Razvijenost upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj 2012

Croatia 2012 CRANET report

## Uvod

Godine 2012. u Hrvatskoj je po prvi put provedeno istraživanje razvijenosti upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) po metodologiji međunarodne mreže istraživača u području ULJP-a – CRANET mreže. Za istraživanje je korišten modificirani visokostrukturirani anketni upitnik razvijen od strane CRANET-a putem kojeg se istraživanja razvijenosti ULJP-a provode zadnjih 20-tak godina u više od 40 zemalja svijeta. Svaku zemlju predstavlja jedan fakultet ili poslovna škola, a predstavnik Hrvatske u CRANET mreži je Ekonomski fakultet u Zagrebu.

## Metodologija istraživanja

### Instrument istraživanja

Za prikupljanje podataka o provođenju pojedinih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima korišten je upitnik koji se je sastojao od devet skupina pitanja: (1.) pitanja vezana uz ljudski kapital i organizaciju odjela za ljudske potencijale (LJP), (2.) pitanja vezana uz dizajn posla, (3.) pitanja vezana uz pribavljanje i selekciju zaposlenika, (4.) pitanja vezana uz praćenje radne uspješnosti, (5.) pitanja vezana uz obrazovanje i razvoj zaposlenika, (6.) pitanja vezana uz plaće i beneficije, (7.) pitanja

## Što je CRANET?



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



vezana uz ulogu sindikata u organizaciji, (8.) pitanja vezana uz obilježja organizacije te (9.) pitanja vezana uz obilježja direktora za ljudske potencijale (LJP).

### Uzorak

Populaciju istraživanja činile su sve organizacije s više od 500 zaposlenika registrirane za rad u Hrvatskoj na dan 01.03.2012. godine prema Registru poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (integrirana internetska baza podataka svih hrvatskih poduzeća). Od 173 organizacije u populaciji, njih 41 je ispravno ispunilo upitnik, što čini pokrivenost populacije i stopu povrata od 23,7%. Proizlazi da se uzorak istraživanja može smatrati reprezentativnim jer je njime obuhvaćena cca. svaka četvrta velika hrvatska organizacija.

Obilježja organizacija koje su sudjelovale u istraživanju prikazana su u tablici 1. Kao što tablica prikazuje, organizacije u uzorku heterogene su s obzirom na industriju u kojoj djeluju, veličinu (mjerenu brojem zaposlenika) te vlasništvo, što je pretpostavka za nepristranost uzorka.

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

Obilježje	Postotak organizacija
<b>Industrija</b>	poljoprivreda i prehrambena industrija – 5,0%; rudarstvo i vađenje – 2,5%; proizvodnja i prerađivačka industrija – 45,0%; opskrba električnom energijom, plinom i vodom – 2,5%; graditeljstvo – 5,0%; trgovina na veliko i malo – 12,5%; promet, distribucija i skladištenje – 2,5%; telekomunikacije i informacijske tehnologije – 2,5%; financijske usluge – 10,0%; ostale usluge – 12,5%
<b>Veličina</b>	500 do 1.000 zaposlenih – 48,8%; 1.000 do 2.000 zaposlenih – 19,5%; više od 2.000 zaposlenih – 31,7%
<b>Vlasništvo</b>	privatni sektor – 70,7% (od toga 41,5% organizacija kotira na burzi); javni sektor – 19,5%; mješovito vlasništvo – 9,8%

### Prikupljanje podataka

Upitnici su distribuirani putem elektroničke pošte direktorima za ljudske potencijale osobno, zajedno s kratkim pismom u kojem je objašnjena svrha istraživanja. Direktori za LJP su odabrani kao predstavnici organizacija zbog svoje kompetentnosti i upućenosti u područje ULJP-a i mjerenje djelovanja i uspješnosti ULJP-a te su bili zaduženi za popunjavanje odnosno koordinaciju popunjavanja upitnika u ime organizacija u kojima su zaposleni (profil direktora za LJP u organizacijama u uzorku vidi u tablici 2.). Organizacijama je pružena mogućnost da ostanu anonimne vraćanjem ispunjenih upitnika putem pošte, no većina ih je odlučila odgovoriti putem elektroničke pošte ne skrivajući identitet. Popunjeni upitnici prikupljeni su u razdoblju od ožujka do svibnja 2012. godine.

**Tablica 2.** Profil direktora za LJP u organizacijama u uzorku

Obilježje	Postotak
<b>Spol</b>	muškarac – 30,8%; žena – 69,2%
<b>Prosječni broj godina rada na poslovima ULJP-a</b>	8,8 godina
<b>Stupanj obrazovanja</b>	SSS – 2,6%; VŠS – 5,1%, VSS – 69,2%, SPDS – 5,2%; mr. ili dr. – 17,9%
<b>Struka direktora za LJP</b>	pravnik – 35,9%; ekonomist – 28,2%; psiholog – 12,8%; socijalni radnik – 5,1%; sociolog – 2,6%; ostalo – 15,4%
<b>Od kuda je pribavljen direktor za LJP</b>	iz odjela za LJP – 45,9%; iz nekog drugog odjela u organizaciji – 21,7%; stručnjak za LJP izvan organizacije – 24,3%; stručnjak za neko drugo područje izvan organizacije – 8,1%

## Rezultati istraživanja

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, pri čemu su u tekstu komentirani odabrani nalazi (najzanimljiviji, najbolji, najlošiji i slično).

Tablica 3. prikazuje različite tzv. pokazatelje ljudskog kapitala u organizacijama u uzorku, iz koje je na primjer vidljivo da je odnos muškaraca i žena suboptimalan (optimalan = 50 : 50) te godišnja stopa fluktuacije zaposlenika iznad optimalne (optimalna = do 5%).

**Tablica 3.** Pokazatelji ljudskog kapitala

Pokazatelji ljudskog kapitala	Vrijednost
Prosječni odnos muškarci vs. žene (% zaposlenika)	60 : 40
Prosječni odnos menadžeri vs. stručnjaci vs. službenici vs. manualni radnici (% zaposlenika)	4 : 21 : 25 : 50
Prosječna starost zaposlenika	43 godine
Prosječni odnos zaposlenika mlađih od 25 godina vs. zaposlenici između 25 i 35 godina vs. zaposlenici između 35 i 45 godina vs. zaposlenici stariji od 45 godina	4 : 25 : 30 : 41
Prosječni postotak zaposlenika s višom/visokom stručnom spremom	21,1
Prosječna godišnja stopa fluktuacije zaposlenika	7,67
Prosječan broj dana apsentizma / bolovanja po zaposlenom godišnje (uključujući porodiljni dopust)	12,35

U tablici 4. prikazani su različiti pokazatelji pozicioniranosti i rada odjela za LJP. Iako su odjeli za LJP u organizacijama u uzorku u najvećem broju slučajeva zasebne organizacijske jedinice, još uvijek u cca. 20% velikih organizacija u Hrvatskoj ne postoji takav odjel te je u tim odjelima u prosjeku



zaposleno svega 0,82% od ukupnog broja zaposlenika, što nije u skladu s referentnom vrijednosti od 1% zaposlenika u tim odjelima. Također, iz tablice je vidljivo da odjel za LJP u mnogim organizacijama u uzorku nema strategijsku ulogu, s obzirom da u cca. 50% njih nije uključen u strategijsko planiranje u svim fazama te u cca. 50% slučajeva direktor za LJP nije član tima vrhovnog menadžmenta.

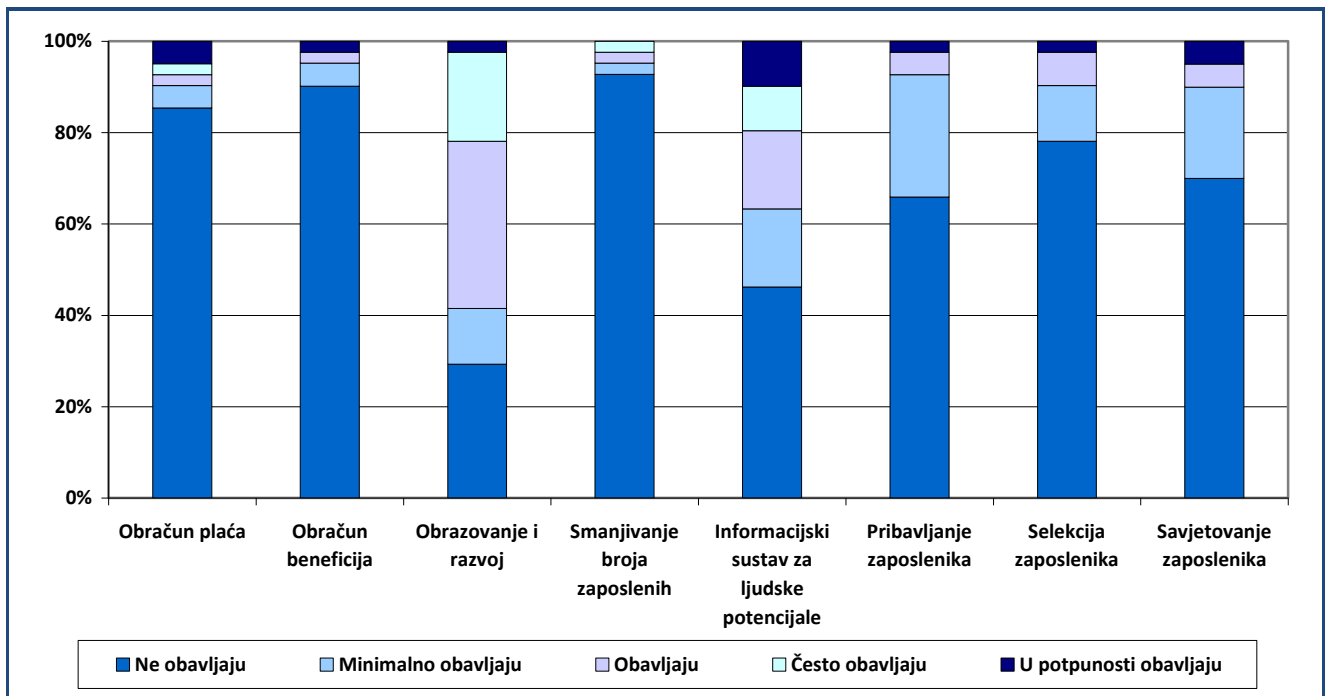
**Tablica 4.** Opći pokazatelji pozicioniranosti i rada odjela za LJP

Pokazatelji odjela za LJP		Vrijednost
Postotak organizacija u kojima postoji samostalni odjel za LJP		80,5
Prosječni postotak zaposlenih u odjelu za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenih		0,82
Postotak organizacija s adekvatnim nazivom organizacijske jedinice za LJP (NE kadrovski poslovi i sl.)		80,0
Organizacijska smještenost organizacijske jedinice za LJP (% organizacija)	jedna razina ispod vrhovne (direktno odgovorna direktoru/predsjedniku uprave)	70,7
	dvije razine ispod vrhovne	26,8
	četiri i više razina ispod vrhovne	2,4
Prosječni broj godina postojanja odjela za LJP		13,2
Postotak organizacijama u kojima se evaluira rad odjela za LJP		85,4
Postotak organizacija koje imaju formalnu/pisanu strategiju ULJP-a	izjavu o organizacijskim vrijednostima	53,7
	izjavu o poštivanju različitosti	61,0
	etički kodeks	41,5
	izjavu o društvenoj odgovornosti	75,6
	komunikacijski protokol	58,5
Razina uključenosti odjela za LJP u strategijsko odlučivanje u organizaciji (% organizacija)	nije bio uopće konzultiran	48,8
	bio je uključen u fazi implementacije	8,3
	bio je samo povremeno konzultiran	16,7
	bio je uključen u svim fazama	16,7
Postotak organizacija u kojima je direktor za LJP član uprave, tima vrhovnog menadžmenta ili slično		48,8

Pogledamo li sliku 1., možemo zamijetiti da se aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, izuzev obrazovanja i razvoja te informacijskog sustava za ljudske potencijale (ISLJP), u organizacijama u uzorku ne izmještaju često. Drugim riječima, mnoge od aktivnosti ULJP-a koje su u svijetu čest predmet izmještanja obavljaju se unutar organizacija, što mali broj djelatnika u odjelima za LJP u organizacijama u uzorku čini još problematičnijim.



**Slika 1.** Obavljanje aktivnosti ULJP-a od strane drugih (outsourcing)



Tablica 5. ukazuje da je razina informatizacije obavljanja aktivnosti ULJP-a u Hrvatskoj još uvijek niska. Naime, čak četvrtina organizacija u uzorku, a radi se o najvećim i najuspješnijim organizacijama u Hrvatskoj, nema adekvatno informatičko rješenje za ULJP jer ili uopće nema ISLJP ili za pojedine aktivnosti ULJP-a ima zasebne alate.

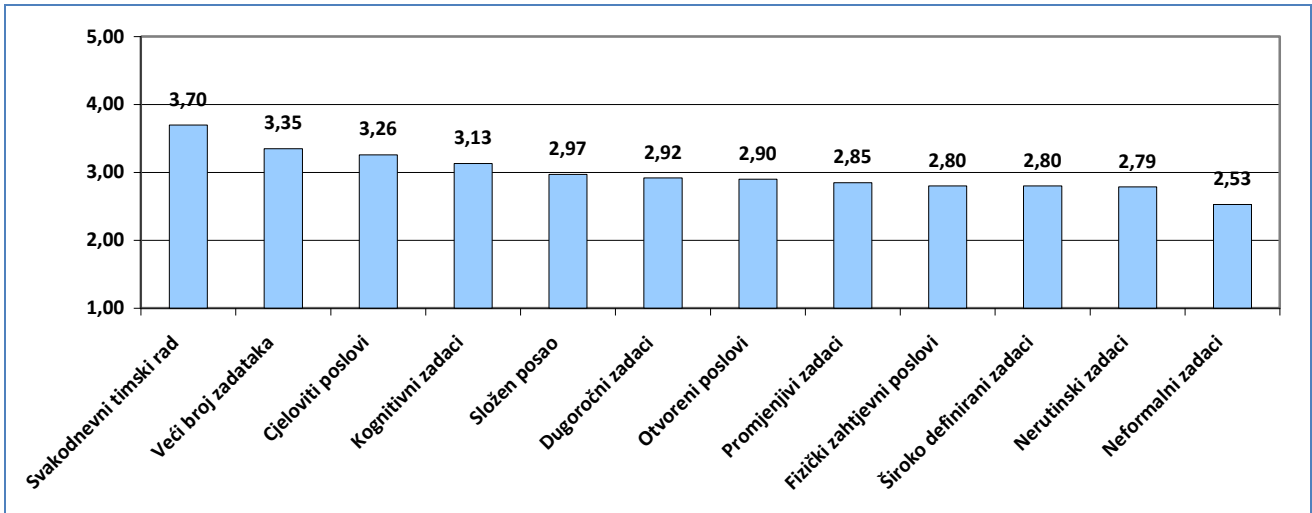
**Tablica 5.** Informatički sustav za ljudske potencijale (ISLJP)

Pokazatelj ISLJP-a	Vrijednost
Vrsta ISLJP-a koji organizacija posjeduje	
ISLJP je integrirani dio sustava za poslovno upravljanje	32,5%
jedinstven, ali nezavisan ISLJP	42,5%
zasebni alati za pojedina područja	12,5%
nema ISLJP	12,5%
ISLJP omogućuje pregledavanje i upisivanje podataka vezanih uz ljude	
od strane menadžera	53,7%
od strane zaposlenika	22,0%

Slika 2. prikazuje kako su u organizacijama u uzorku u prosjeku dizajnirani poslovi. Sveukupno je moguće primijetiti da oni nisu motivirajuće dizajnirani (prosječne ocjene u pravilu manje od 3,00).

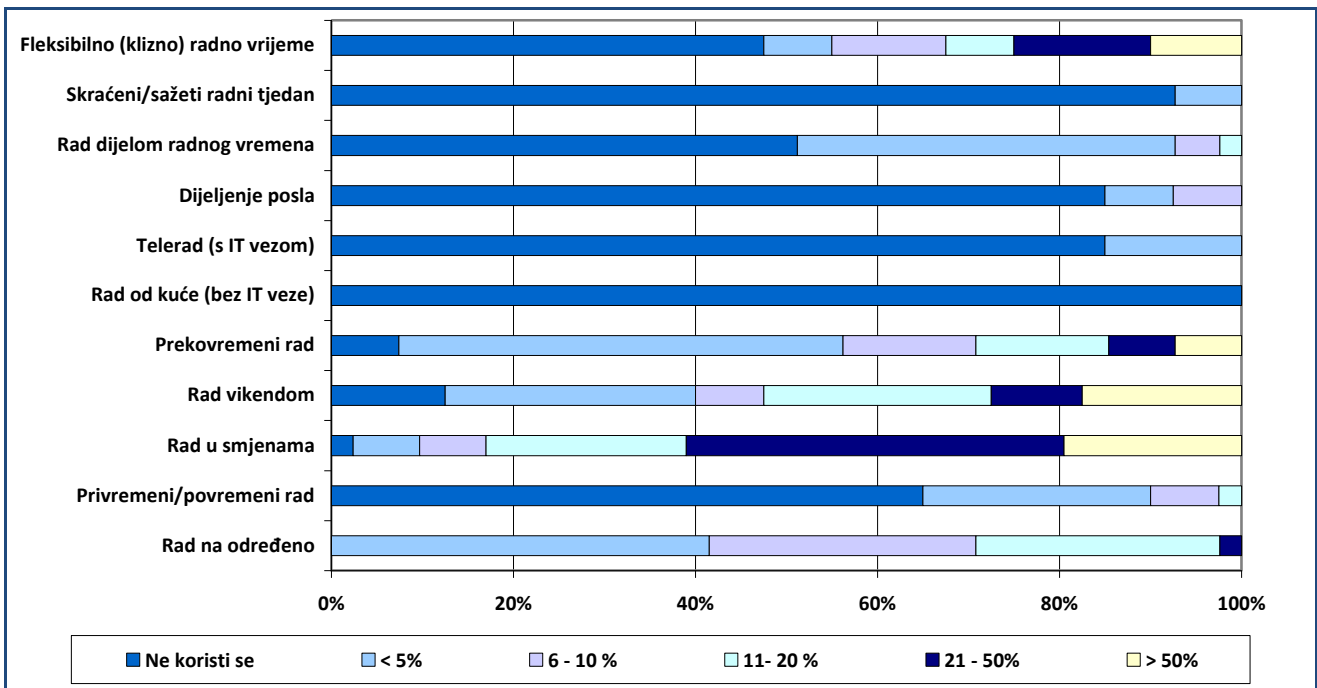


**Slika 2.** *Prosječna prisutnost pojedinih obilježja dizajna posla prema učestalosti (svi zaposlenici, skala od 1= uopće nije prisutno do 5 = izrazito je prisutno)*



Slika 3. prikazuje kako relativno mali broj organizacija u uzorku svojim zaposlenicima nudi fleksibilne radne angažmane (fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, rad dijelom radnog vremena, dijeljenje posla, dislocirani rad), koji ne samo da su sve prisutniji nego i sve više traženi među zaposlenicima u najrazvijenijim zemljama svijeta. S druge strane, od mnogih se zaposlenika traži da rade prekovremeno i vikendom.

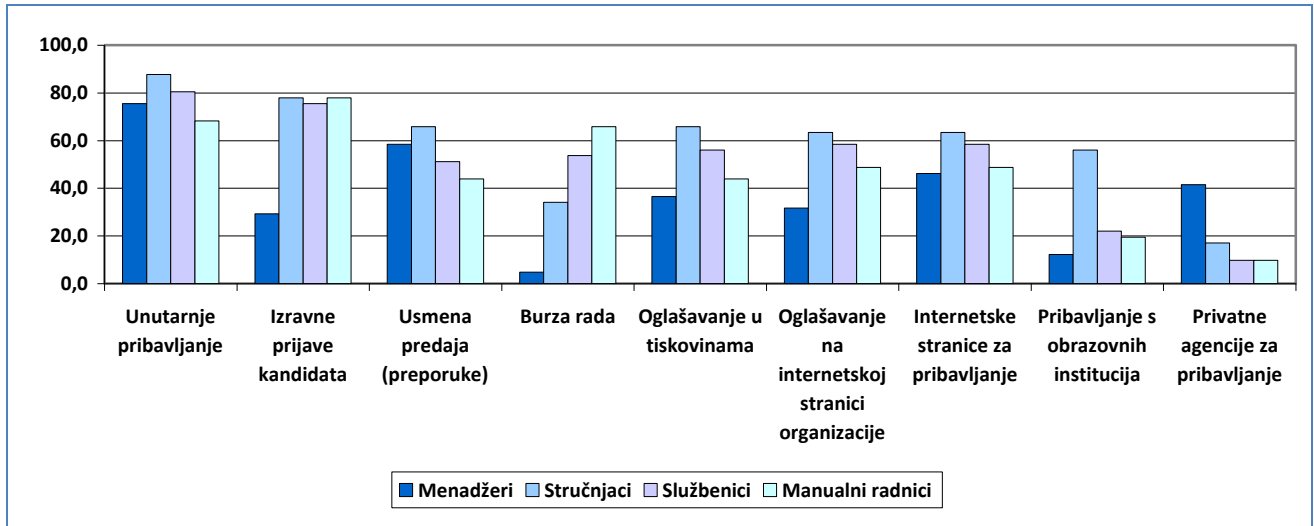
**Slika 3.** *Postotak zaposlenika kojima je posao dizajniran na pojedine načine*





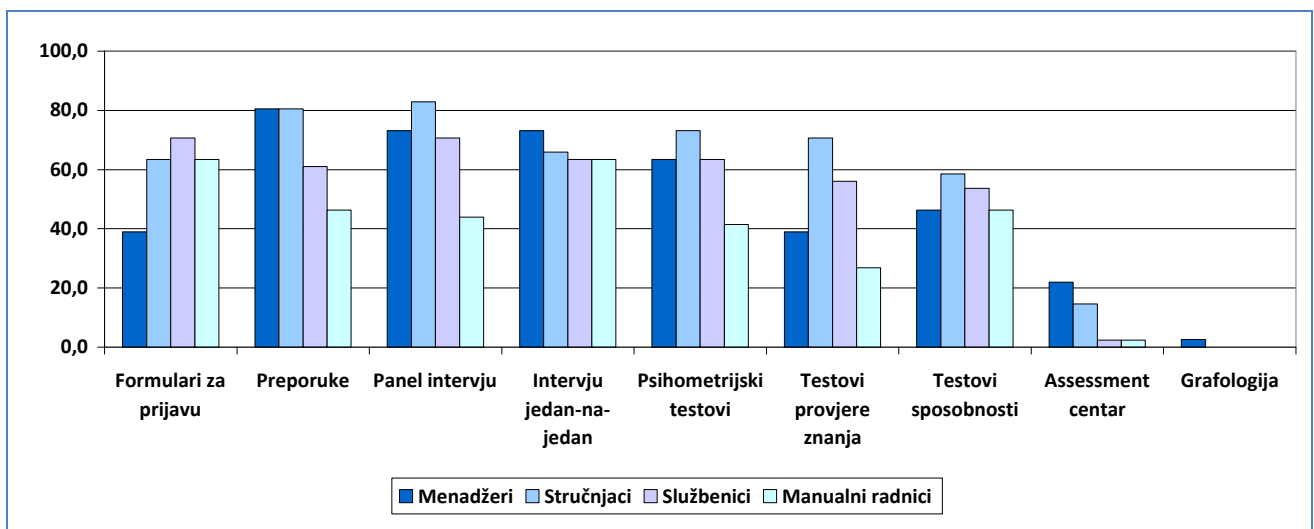
Slika 4. prikazuje koje se metode pribavljanja koriste u organizacijama u uzorku. Vidljivo je da su dominantne metode pribavljanja „unutarnje pribavljanje“ i „izravne prijave kandidata“.

**Slika 4.** Učestalost korištenja pojedinih metoda pribavljanja ljudskih potencijala (različite skupine zaposlenika, % organizacija)



Od metoda selekcije zaposlenika, kao što prikazuje slika 5., u organizacijama u uzorku najčešće se koriste preporuke i intervjui.

**Slika 5.** Učestalost korištenja pojedinih metoda selekcije zaposlenika (različite skupine zaposlenika, % organizacija koji koristi)



Tablica 6. ukazuje kako je praćenje radne uspješnosti, kao aktivnost koja je pretpostavka za pravedno i stimulatивно nagrađivanje, kvalitetno usmjeravanje 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





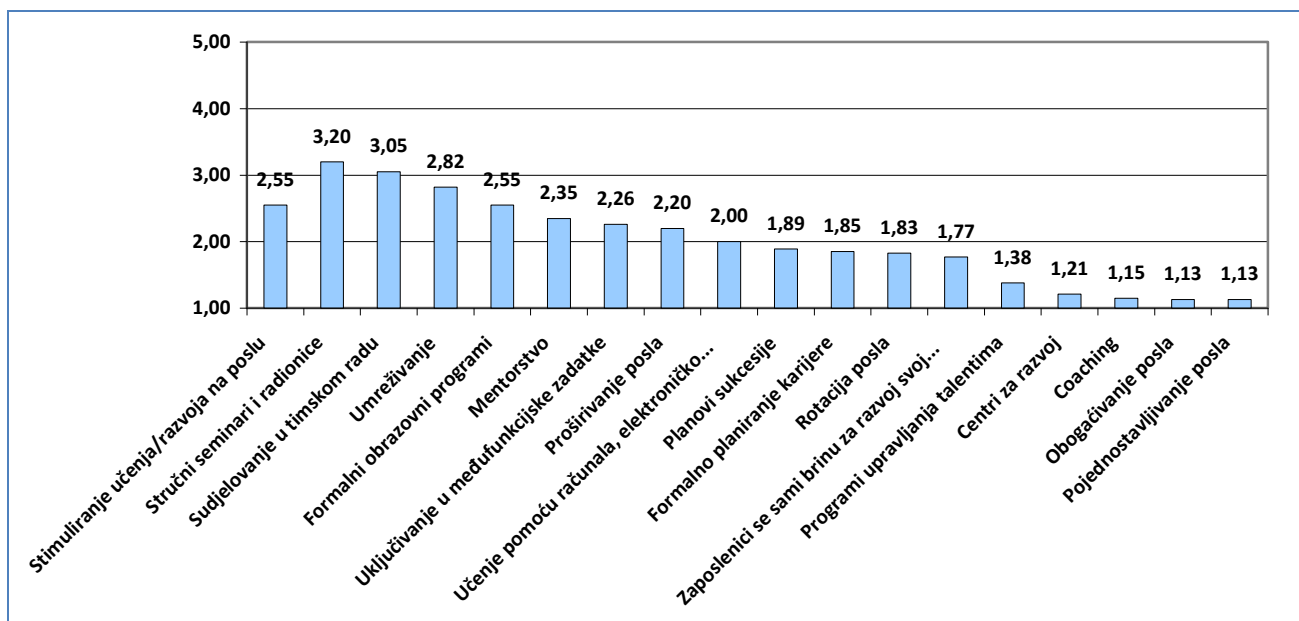
aktivnost u organizacijama u uzorku. Naime, suvremena teorija i dobra praksa sugeriraju da je potrebno sustavno i formalno (pisano definirani kriteriji i instrumenti praćenja) pratiti radnu uspješnosti 100% zaposlenika, što samo rijetke organizacije iz uzorka i rade.

**Tablica 6.** Pokazatelji praćenja radne uspješnosti

Pokazatelj praćenja radne uspješnosti		Vrijednost
Postojanje formalnog sustava za praćenje radne uspješnosti za pojedine skupine zaposlenika (% organizacija)	menadžeri	46,3
	stručnjaci	51,2
	službenici / administrativno osoblje	36,6
	manualni / proizvodni radnici	36,6
Prosječni postotak zaposlenika obuhvaćenih formalnim sustavom praćenja radne uspješnosti	menadžeri	71,3
	stručnjaci	59,9
	službenici / administrativno osoblje	75,8
	manualni / proizvodni radnici	71,8
Svrha podataka prikupljenih praćenjem radne uspješnosti (% organizacija)	određivanje plaća zaposlenika	48,8
	odlučivanje o daljnjem obrazovanju i razvoju zaposlenika	53,7
	upravljanje karijerama zaposlenika	53,7
	planiranje potreba za ljudskim potencijalima	51,2

Kao metode obrazovanja i razvoja, organizacije u uzorku najčešće koriste stručne seminare i radionice, učenje kroz timski rad i povezivanje zaposlenika (vidi sliku 6.)

**Slika 6.** Korištenje pojedinih metoda obrazovanja i razvoja zaposlenika prema učestalosti  
(svi zaposlenici, skala od 1= uopće se ne koristi do 5 = u velikoj se mjeri koristi)





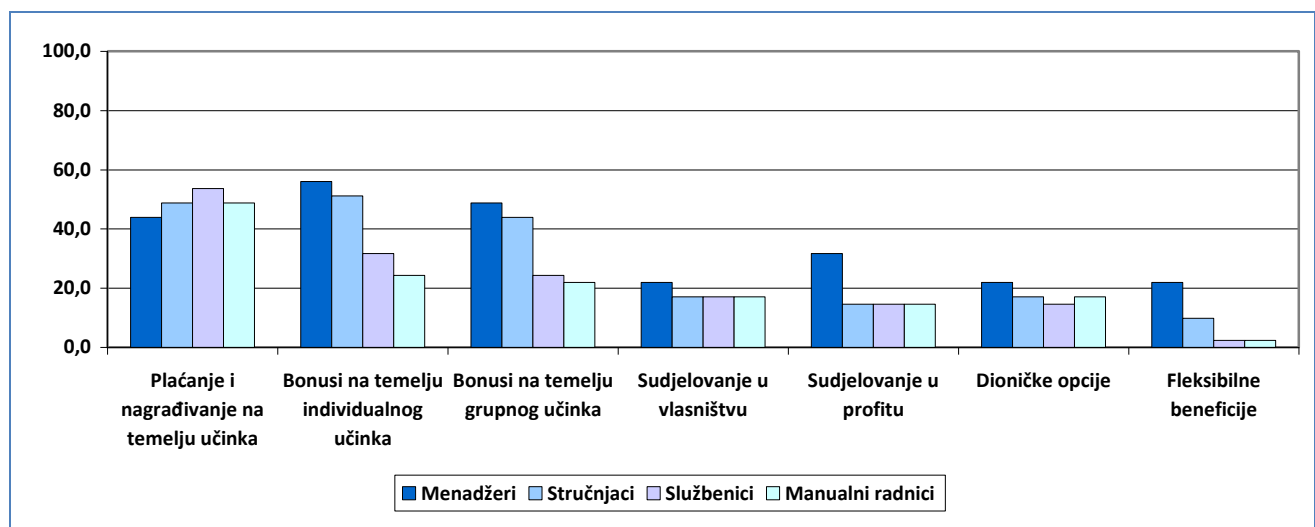
Nažalost, kao što prikazuje tablica 7., organizacije u uzorku u prosjeku u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika vrlo malo ulažu (1,86% godišnjeg budžeta za plaće) te svoje zaposlenike dodatno obrazuju u prosjeku samo 4 i pol dana godišnje, što je značajno manje nego prosjek u razvijenim zemljama zapada (SAD, EU, ali čak i „najnovije“ EU članice).

**Tablica 7.** Pokazatelji obrazovanja i razvoja

Pokazatelj obrazovanja i razvoja		Vrijednost
Provodi li se evaluacija učinkovitosti obrazovanja i razvoja (% organizacija)	za menadžere	51,2
	za stručnjake	58,5
	za službenike / administrativno osoblje	46,3
	za manualne / proizvodne radnike	34,1
Prosječni postotak godišnjeg budžeta za plaće koji se ulaže u obrazovanje i razvoj		1,86
Prosječan broj sati dodatnog obrazovanja godišnje	menadžeri	51,1
	stručnjaci	48,0
	službenici / administrativno osoblje	26,1
	manualni / proizvodni radnici	21,1

Slika 7. ukazuje na malu povezanost sustava nagrađivanja u organizacijama u uzorku i radne uspješnosti. Svega 50-tak posto organizacija svoje zaposlenike plaća na temelju njihovog učinka te dodjeljuje bonuse za individualne i grupne rezultate. Za razliku od toga, dobrom se praksom smatra poticanje svih zaposlenika (100% zaposlenika) na ostvarivanje ciljeva putem povezivanja njihovog učinka i materijalnih kompenzacija koje im se dodjeljuju.

**Slika 7.** Učestalost korištenja pojedinih vrsta materijalnih kompenzacija (različite skupine zaposlenika, % organizacija koji koristi)



Tablica 8. prikazuje da se za najveći broj zaposlenika u organizacijama u uzorku plaće određuju na razini organizacije. Ovakav sustav osigurava veću pravednost nego određivanje plaća na razini nižih/manjih organizacijskih razina ili pojedinaca, ali nije stimulativan za postizanje većih rezultata.

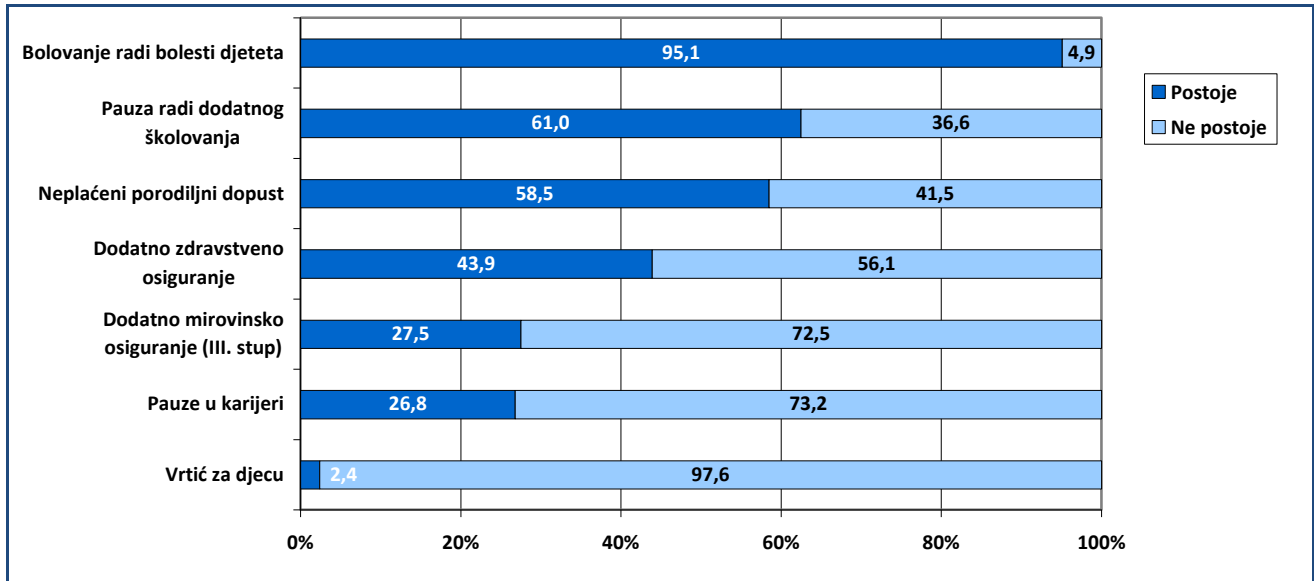
**Tablica 8.** Pokazatelji kompenzacija

Pokazatelj kompenzacija			Vrijednost
Na temelju čega se određuje visina plaće (% organizacija)	kolektivni pregovori na razini države	menadžeri	26,8
		stručnjaci	46,3
		službenici / administrativno osoblje	53,7
		manualni / proizvodni radnici	51,2
		prosječno za sve skupine zaposlenika	44,5
	odluka organizacije	menadžeri	80,5
		stručnjaci	80,5
		službenici / administrativno osoblje	75,6
		manualni / proizvodni radnici	78,0
		prosječno za sve skupine zaposlenika	78,6
	odluka podružnice / tvornice / odjela	menadžeri	24,4
		stručnjaci	31,7
		službenici / administrativno osoblje	36,6
		manualni / proizvodni radnici	29,3
		prosječno za sve skupine zaposlenika	30,5
	na razini pojedinca	menadžeri	53,7
		stručnjaci	39,0
		službenici / administrativno osoblje	22,0
		manualni / proizvodni radnici	14,6
		prosječno za sve skupine zaposlenika	32,3
Prosječni udjel troškova rada u operativnim troškovima (%)			34,7

Slika 8. prikazuje koje dodatne beneficije organizacije u uzorku pružaju svojim zaposlenicima. Vidljivo je da su vrlo otvorene prema osobnim odlukama o izostajanju s posla i prekidu u karijeri iz osobnih razloga kao što su obiteljske obaveze i daljnje školovanje.



**Slika 8.** Postojanje pojedinih vrsta beneficija prema učestalosti (različite skupine zaposlenika, % organizacija koji koristi)



Konačno, tablica 9. prikazuje koliko su u organizacijama u uzorku prisutni i utjecajni sindikati. Vidljivo je da je u više od 50% organizacija u sindikate učlanjeno više od 50% zaposlenika te da u više od 50% organizacija djeluje više od dva sindikata. Utjecaj sindikata ispitanici su u prosjeku procijenili kao „srednje utjecajan“ te je prema njihovom mišljenju utjecaj sindikata u zadnje tri godine u prosjeku ostao isti.

**Tablica 9.** Pokazatelji prisutnosti i utjecaja sindikata

Pokazatelji sindikalizma		Vrijednost
Postotak zaposlenika organizacije učlanjenih u sindikat (% organizacija)	0% zaposlenika	4,9
	1-10% zaposlenika	12,2
	11-25% zaposlenika	7,3
	26-50% zaposlenika	19,5
	51-75% zaposlenika	31,7
	75-100% zaposlenika	24,4
Ponderirani prosjek udjela zaposlenika koji su u sindikatima (%)*		50,7
Broj sindikata u organizaciji (% organizacija s određenim brojem sindikata u ukupnom uzorku)	nema sindikata	4,9
	1 sindikat	41,5
	2 sindikata	14,6
	3 sindikata	26,8
	4 sindikata	4,9
	5 sindikata	2,4
	7 sindikata	2,4



12 sindikata		2,4
Pokazatelji sindikalizma		Vrijednost
Prosječan broj sindikata		2,3
Prosječna ocjena utjecaja sindikata (0 = neutjecajan, 1 = minimalno, 2 = donekle, 3 = poprilično, 4 = izrazito)		2,5
Postotak organizacija u kojima se utjecaj sindikata u zadnje tri godine	povećao	15,4
	ostao isti	74,3
	smanjio	10,3

\* Računan je ponderirani prosjek jer su podaci prikupljeni po ponuđenim razredima.

## Zaključak

Na temelju prikazanih podataka moguće je zaključiti kako je prostor za napredak u području upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama u uzorku, a koje su reprezentativne za Hrvatsku, velik. 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. Ipak, usporedimo li prikupljene podatke s rezultatima prijašnjih istraživanja upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj (npr. istraživanja Pološki Vokić iz 2002. i 2006. godine), moguće je zaključiti da je praksa u ovom području značajno unaprijeđena. Pozitivan trend primjetan je u svim područjima upravljanja ljudima, od učestalosti provođenja sustavnih procesa pribavljanja i selekcije zaposlenika do sve češćeg sustavnog praćenja rada zaposlenika, a tako i vezano uz položaj i utjecaj odjela za ljudske potencijale u organizacijama. Ipak, na stručnjacima za ljudske potencijale, ali isto tako i znanstvenicima koji se bave ovim područjem, velika je odgovornost daljnjeg razvoja područja za dobrobit organizacija, ali i pojedinaca i društva u cjelini.

### Izvještaj izradila

**prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

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: 00385-1-238-3266

mob: 00385-98-271-369