



Stanje upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj 2021. godine

CRANET izvještaj Hrvatska 2021

Putem CRANET-ove metodologije na uzorku od 115 organizacija s više od 200 zaposlenika istraženo je stanje praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) u organizacijama u Hrvatskoj. Zaključak istraživanja je kako su organizacije u Hrvatskoj unaprijedile svoje aktivnosti ULJP-a u odnosu na stanje 2014. godine kada je provedeno zadnje istraživanje praksi ULJP-a korištenjem CRANET metodologije. Napredak je posebice vidljiv u organizacijama javnog sektora, a što je vidljivo ne samo kroz detektirane razine praksi ULJP-a, nego i kroz broj organizacija javnog sektora koje su se odazvale na poziv za sudjelovanje u CRANET istraživanju smatrajući da „imaju što za pokazati“.

Sadržaj

Uvod.....	2
Metodologija istraživanja.....	2
Rezultati istraživanja.....	4
Zaključak.....	22

Struktura ljudskog kapitala	4
Kretanje radne snage	5
Obilježja i odgovornosti odjela za LJP	5
Informatizacija sustava LJP	8
Upravljanje brojem i strukturom zaposlenika	9
Privlačenje zaposlenika	9
Odabir zaposlenika	11
Vrste zaposlenja	12
Fleksibilni radni aranžmani	13
Obučavanje i razvoj zaposlenika	14
Praćenje radne uspješnosti	16
Kompenzacije	16
Upravljanje karijerom	18
Interna komunikacija	19
Radni odnosi	20
Politike ULJP-a u grupacijama organizacija	21

CRANET tim Hrvatska

prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić (voditeljica); izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić; izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus; izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić; izv. prof. dr. sc. Ivana Marić; izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje; dr. sc. Matija Marić; Milka Rimac Bilušić, univ. spec. oec.; Jelena Kovač, mag. oec.



Uvod

U svibnju 2011. godine Ekonomski fakultet u Zagrebu postao je član CRANET-a, međunarodne mreže istraživača u području komparativnog upravljanja ljudskim potencijalima, i time predstavnik Hrvatske u toj mreži (svaku zemlju predstavlja jedan fakultet ili poslovna škola). CRANET tim Hrvatska (vidi www.efzg.unizg.hr/cranet) započeo je sa svojim djelovanjem 2012. godine kada su po prvi puta, iako izvan službenog kruga prikupljanja podataka od strane CRANET mreže (cca. 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 stanja 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. Godine 2021., CRANET tim Hrvatska po drugi put sudjeluje u službenom CRANET krugu prikupljanja podataka te prikuplja podatke za 115 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 od 1989. godine prikupljaju podaci diljem svijeta, a danas u više od 50 zemalja svijeta.

Korišteni CRANET upitnik, koji se standardizira na lokalne jezike putem „prijevod unatrag“ (engl. back translation) metode, sastoji se od sedam skupina pitanja: (1.) pitanja vezana uz ulogu ULJP-a u organizaciji, (2.) pitanja vezana uz privlačenje i odabir zaposlenika, (3.) pitanja vezana uz razvoj zaposlenika, (4.) pitanja vezana uz kompenzacije, (5.) pitanja vezana uz odnose sa zaposlenicima i komunikaciju, (6.) podaci o organizaciji i (7.) podaci o osobi koja je u ime organizacije popunila upitnik. Više pitanja u upitniku ispituje specifičnosti praksi ULJP-a zasebno za dvije kategorije zaposlenika – menadžeri/stručnjaci i

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 zaposlenicima 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 zaposlenicima diljem svijeta članovi mreže objavljuju u eminentnim časopisima iz ovog područja i u knjigama međunarodno priznatih izdavača. Vidjeti više na: www.cranet.org.



službenici/manualni radnici. Upitnik ne istražuje percepcije ispitanika nego prikuplja objektivne podatke o aktivnostima ULJP-a koje se zaista provode u organizacijama.

Uzorak

Populaciju istraživanja činile su sve javne, privatne i mješovite organizacije s više od 200 zaposlenika u Hrvatskoj na dan 1. svibnja 2021. godine prema FINA-inoj bazi info.BIZ – njih 743. Svim organizacijama u populaciji poslan je poziv na sudjelovanje u istraživanju, a njih 115 se i odazvalo, što čini pokrivenost populacije odnosno stopu povrata od 15,5 %. Profil organizacija koje su sudjelovale u istraživanju prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. *Profil organizacija u uzorku*

Obilježje	Postotak organizacija
Veličina	175 do 200 zaposlenika – 4,3 % (5 organizacija); 200 do 500 zaposlenika – 45,2 % (52 organizacije); 500 do 1.000 zaposlenika – 23,5 % (27 organizacija); 1.000 do 2.000 zaposlenika – 12,2 % (14 organizacija); više od 2.000 zaposlenika – 14,8 % (17 organizacija)
Industrija	A – poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, rudarstvo i vađenje – 0,9 %; B – proizvodnja hrane, pića, tekstila, drva i papira, koksa i prerađenog petroleja te srodnih proizvoda – 8,7 %; C – proizvodnja kemikalija, farmaceutskih i medicinskih proizvoda – 2,6 %; D – proizvodnja osnovnih metala i metalnih proizvoda te plastičnih i ostalih nemetalnih proizvoda – 6,1 %; E – proizvodnja računala, elektroničkih proizvoda i opreme – 0 %; F – proizvodnja strojeva i oprema – 1,7 %; G – proizvodnja prijevoznih sredstava – 0 %; H – ostala proizvodnja – 4,3 %; I – opskrba električnom energijom, plinom, parom, vodom te gospodarenje otpadom – 6,1 %; J – građevinarstvo – 0,9 %; K – trgovina na veliko imalo – 12,2 %; L – prijevoz i skladištenje – 4,3 %; M – djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, izdavaštvo i aktivnosti radio-televizijskog emitiranja – 2,6 %; N – telekomunikacije, informacijska tehnologija i ostale informacijske djelatnosti – 7 %; O – financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja – 10,4 %; P – računovodstvo, menadžment, arhitektura, inženjerstvo, znanstvena istraživanja te ostale administrativne i aktivnosti podrške – 1,8 %; Q – javna uprava i obavezno socijalno osiguranje – 7,8 %; R – obrazovanje – 4,3 %; S – djelatnost zdravstvene zaštite, socijalne skrbi te domovi za djecu i odrasle – 5,3 %; T – ostale industrije ili uslužne djelatnosti – 13 %
Vlasništvo	privatni sektor – 60 % (od toga 27,5 % organizacija čije dionice kotiraju na burzi); javni sektor – 39,1 %; mješovito vlasništvo – 0,9 %

Napomena: U uzorku su prisutne i organizacije koje su na dan popunjavanja anketnog upitnika imale nešto manje od 200 zaposlenika, s obzirom da su u trenutku formiranja liste organizacija koje će biti kontaktirane prema korištenoj bazi podataka imale više od 200 zaposlenika.



Prikupljanje podataka

Upitnici su distribuirani elektroničkim putem direktorima/rukovoditeljima odjela za ljudske potencijale (LJP), odjelima za ljudske potencijale ili direktorima organizacija (u slučaju da u organizaciji ne postoji osoba/odjel zadužen za ULJP), zajedno s kratkim pismom u kojem je objašnjena svrha istraživanja.

Organizacijama je pružena mogućnost da ostanu anonimne vraćanjem popunjenih upitnika poštanskim putem, no velika većina ih je odlučila odgovoriti putem elektroničke pošte, pritom ne skrivajući svoj identitet. Razdoblje prikupljanja odgovora trajalo je od svibnja do listopada 2021. godine.

Popunjavanje odnosno koordinaciju popunjavanja upitnika u najvećem su broju slučajeva izvršili direktori/rukovoditelji odjela za LJP kao predstavnici svojih organizacija, a ujedno i najkompetentnije i najpućenije osobe u područje ULJP-a. Profil 68 direktora/rukovoditelja odjela za LJP koji su popunili odnosno koordinirali popunjavanje upitnika (u 59,1 % organizacija) prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. *Profil direktora/rukovoditelja odjela za LJP koji su popunili upitnik u ime svojih organizacija*

Obilježje	Postotak
Spol	žena – 73,5 %; muškarac – 26,5 %
Diploma visoke stručne spreme	da – 94,1 %; ne – 5,9 %
Područje obrazovanja	(poslovna) ekonomija – 38,2 %; pravo – 32,4 %; društvene znanosti (psihologija, sociologija i sl.) – 13,2 %; humanističke znanosti (umjetnost, jezici i sl.) – 5,9 %; tehničke znanosti – 4,4 %; prirodne znanosti – 1,5 %; nepoznato – 4,4 %
Diploma / akademska specijalizacija u području ULJP-a	da – 26,5 %; ne – 73,5 %
Godine rada u organizaciji trenutnog zaposlenja	M = 9,64; min = 1; max = 39
Godine rada na poslovima ULJP-a	M = 12,30; min = 2; max = 30

Prikaz rezultata

Rezultati su prikazani za ukupni uzorak, ali i zasebno za organizacije privatnog sektora odnosno organizacije javnog sektora. Odgovori koji nedostaju (engl. missing values) nisu uključeni u izračune.

Rezultati istraživanja

Struktura ljudskog kapitala

Tablica 3. prikazuje pokazatelje strukture ljudskog kapitala u organizacijama u uzorku. Vidljivo je da je omjer tri skupine zaposlenika podjednak u organizacijama privatnog i javnog sektora, da su



organizacije u javnom sektoru znatno „starije“ od organizacija u privatnom sektoru te da je udio zaposlenika s višom/visokom stručnom spremom znatno veći u organizacijama javnog sektora.

Tablica 3. Pokazatelji strukture ljudskog kapitala

Pokazatelji strukture ljudskog kapitala	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Prosječni odnos menadžeri vs. stručnjaci vs. službenici i manualni radnici (% zaposlenika)	8 : 28 : 64	8 : 26 : 66	7 : 33 : 60
Prosječni udio mlađih zaposlenika (< 25 godina) (% zaposlenika)	7,7	10,2	4,0
Prosječni udio starijih zaposlenika (> 50 godina) (% zaposlenika)	27,7	22,1	36,3
Prosječni udio zaposlenika s višom/visokom stručnom spremom (% zaposlenika)	38,9	29,9	52,4

Kretanje radne snage

Tablica 4. prikazuje pokazatelje kretanje radne snage u organizacijama u uzorku. Odlasci iz organizacije potaknuti kako od strane zaposlenika tako i od strane organizacije češći su u organizacijama privatnog sektora, dok je prosječni broj dana apsentizma/bolovanja po zaposleniku godišnje veći u organizacijama javnog sektora.

Tablica 4. Pokazatelji kretanja radne snage

Pokazatelji kretanja radne snage	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Prosječna godišnja stopa dobrovoljne fluktuacije zaposlenika (potaknuto od strane zaposlenika)	6,55 (min = 0; max = 23)	8,12 (min = 0; max = 23)	3,65 (min = 0; max = 20)
Prosječna godišnja stopa nedobrovoljne fluktuacije zaposlenika (potaknuto od strane organizacije)	2,90 (min = 0; max = 22)	3,86 (min = 0; max = 22)	1,01 (min = 0; max = 5)
Prosječan broj dana apsentizma / bolovanja po zaposleniku godišnje	11,96 (min = 1; max = 40)	11,41 (min = 1; max = 40)	13,39 (min = 1; max = 32)

Obilježja i odgovornosti odjela za LJP

U tablici 5. prikazani su različiti pokazatelji obilježja i odgovornosti odjela za LJP u organizacijama u uzorku. Sve organizacije privatnog sektora prepoznale su strategijsku važnost odjela za LJP jer imaju samostalne odjele za LJP, ali ni organizacije javnog sektora ne zaostaju značajno. Udio stručnjaka za LJP u ukupnom broju zaposlenika organizacije je u skladu s referentnom točkom usporedbe (engl. benchmark) od 1 % u privatnom sektoru, dok u javnom sektoru premašuje taj broj za čak 50 %. Odjeli za LJP i dalje su „ženski odjeli“. Direktori za LJP su članovi uprave ili tima vrhovnih menadžera u skoro dvije trećine organizacija privatnog sektora i samo jednoj trećini organizacija javnog sektora te se u privatnom sektoru radi o češće izvana pribavljenim stručnjacima za LJP, a u javnom sektoru češće osobama pribavljenima iz odjela za LJP organizacije. U čak trećini organizacija privatnog sektora postoje radna mjesta HR business partnera, pri čemu oni čine trećinu zaposlenika odjela za LJP, dok



je ovo radno mjesto u organizacijama javnog sektora rijetko. Sustav dijeljenja usluga ULJP-a (engl. HR shared services) prisutniji je u organizacijama privatnog sektora, no općenito je rijetko prisutan. Rad odjela za LJP se evaluira u većini organizacija privatnog sektora, kao i u dvije trećine organizacija privatnog sektora, te je ta evaluacija srednjeg intenziteta u privatnom odnosno slabog intenziteta u javnom sektoru. ULJP analitika (engl. HR analytics) odnosno podrška odlučivanju na temelju podataka ULJP-a podjednako je prisutna u organizacijama privatnog i javnog sektora, ali se osrednje koristi. Formalne/pisane dokumente koji postavljaju strategijski okvir poslovanja organizacije i djelovanje odjela za LJP u većoj mjeri imaju organizacije privatnog sektora, pri čemu dokumente vezane uz ULJP (formalnu/pisanu strategiju ULJP-a, strategiju pribavljanja LJP te strategiju plaćanja i nagrađivanja LJP) ima čak dvostruko više organizacija privatnog u odnosu na organizacije javnog sektora, uz iznimku strategije obučavanja i razvoja LJP koju posjeduje i polovica organizacija javnog sektora. Direktore za LJP se u većoj mjeri u razvoj poslovne strategije od početka uključuje u privatnom sektoru u odnosu na direktore u javnom sektoru. Također, u privatnom se sektoru odjele za LJP u većoj mjeri uključuje i u procese spajanja, pripajanja, razdvajanja i/ili relokacije od njihovih početaka. Konačno, uz iznimku procesa zbrinjavanja/smanjivanja broja zaposlenika, potpunu ili djelomičnu kupnju pojedinih usluga ULJP-a odnosno potpuno ili djelomično izmještanje pojedinih aktivnosti ULJP-a češće koriste organizacije privatnog sektora, pri čemu najčešće kupuju odnosno izmještau aktivnosti obučavanja i razvoja te informacijskog sustava / tehnologije za ULJP.

Tablica 5. Pokazatelji obilježja i odgovornosti odjela za LJP

Pokazatelji obilježja i odgovornosti odjela za LJP		Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Postotak organizacija u kojima postoji samostalan odjel za LJP		96,5	100	91,1
Prosječni postotak zaposlenika u odjelu za LJP u odnosu na ukupan broj zaposlenika		1,2	1,1	1,5
Prosječni postotak žena u odjelu za LJP		84,2 (min = 0; max = 100)	84,3 (min = 0; max = 100)	84,1 (min = 7,14; max = 100)
Postotak organizacija u kojima je direktor za LJP član uprave ili tima vrhovnih menadžera		54,5	63,2	39,5
Od kuda je pribavljen direktor za LJP (% organizacija)	iz odjela za LJP organizacije	30,1	25,8	37,5
	iz nekog drugog odjela/područja unutar organizacije	20,4	12,9	30,0
	stručnjak za LJP izvan organizacije	38,8	54,8	15
	stručnjak iz nekog drugog odjela/područja izvan organizacije	10,7	6,5	17,5
Radno mjesto HR business partnera	prisutnost (% organizacija) udio u ukupnom broju zaposlenika odjela za LJP	20,5 33,5 % (min = 6; max = 80)	31,3 34,8 % (min = 11; max = 80)	4,5 19,7 % (min = 6; max = 33)
Korištenje zajedničkih ULJP usluga	prisutnost (% organizacija) razina (0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“)	53,2 1,2	57,7 1,3	45 1,1
Evaluacija rada odjela za LJP	prisutnost (% organizacija) razina (0 = „uopće ne“ do 4 = „u velikoj mjeri“)	78,6 2,07	85,5 2,38	66,7 1,57



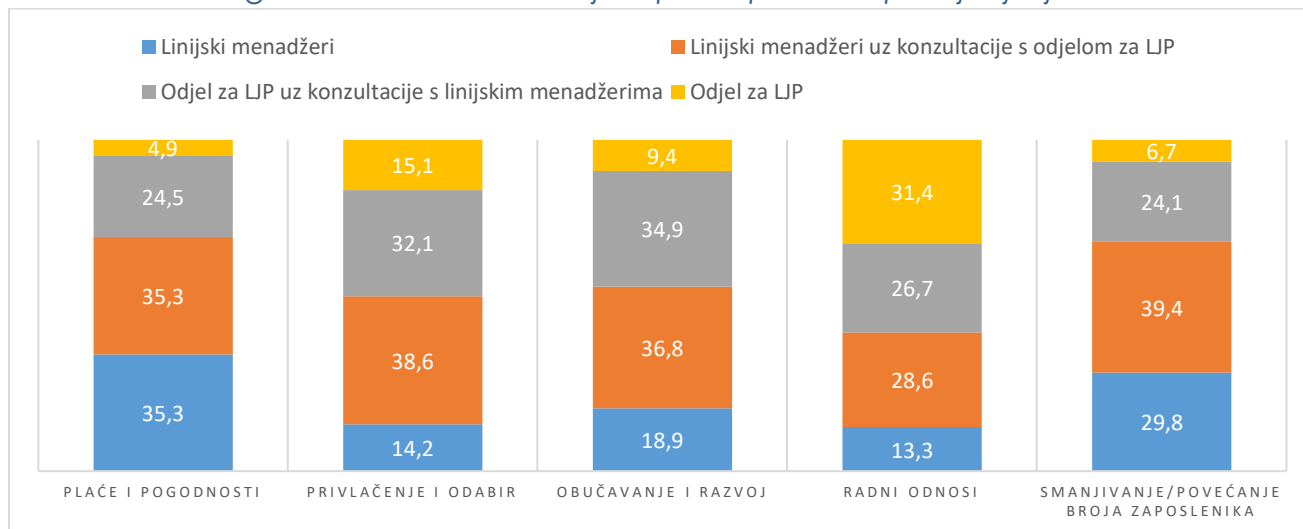
Korištenje ULJP analitike	uopće se ne koristi (% organizacija)	20,5	20,3	21,4
	razina (0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“)	1,55	1,61	1,45
Postotak organizacija koje imaju formalnu/ pisanu	izjavu o misiji	69,6	73,9	62,2
	poslovnu strategiju	75,7	88,4	55,6
	strategiju ULJP-a	56,5	69,6	35,6
	strategiju pribavljanja LJP	50,4	63,8	28,9
	strategiju plaćanja i nagrađivanja LJP	55,7	68,1	35,6
	strategiju obučavanja i razvoja LJP	58,3	65,2	46,7
	izjavu o društveno odgovornom poslovanju	52,2	62,3	35,6
	izjavu o različitostima	35,7	47,8	15,6
	<i>ništa od navedenog</i>	12,2	7,2	20
Razina uključenosti direktora za LJP u razvoj poslovne strategije (% organizacija)	nije uopće konzultiran	7,7	7,5	8,3
	uključen je u fazi implementacije	14,1	20,8	0
	samo povremeno konzultiran od početka	15,4	17	12,5
Razina uključenosti odjela za LJP u procese spajanja, pripajanja, razdvajanja i relokacije*	nije uopće bio konzultiran	5,7	7,1	0
	bio je uključen u fazu implementacije	14,3	14,3	16,7
	bio je povremeno konzultiran	14,3	10,7	33,3
	bio je uključen od početka	65,7	67,9	50,0
Kupnja odnosno izmještanje aktivnosti ULJP-a (djelomično ili potpuno) (% organizacija)	obračun plaća i pogodnosti	23,9	26,1	20,9
	obračun mirovinskih davanja	22,5	25,0	19,0
	obučavanje i razvoj	36,3	40,6	30,2
	zbrinjavanje/smanjivanje broja zaposlenika	4,5	2,9	7,1
	informacijski sustav / tehnologija za ULJP	39,6	42,0	34,1
	privlačenje zaposlenika	19,5	27,5	7,0
	odabir zaposlenika	21,2	26,1	14,0
	call centar odjela za LJP	5,4	5,8	4,8

* n ukupno = 35; n privatni sektor = 28; n javni sektor = 6

Slika 1. prikazuje tko u svim organizacijama u uzorku u prosjeku ima primarnu odgovornost za donošenje odluka o pet aspekata upravljanja ljudima. Dok linijski menadžeri u većoj mjeri samostalno donose odluke o plaćama i pogodnostima te smanjivanju/povećanju broja zaposlenika, odjeli za LJP u većoj mjeri samostalno donose odluke o radnim odnosima.

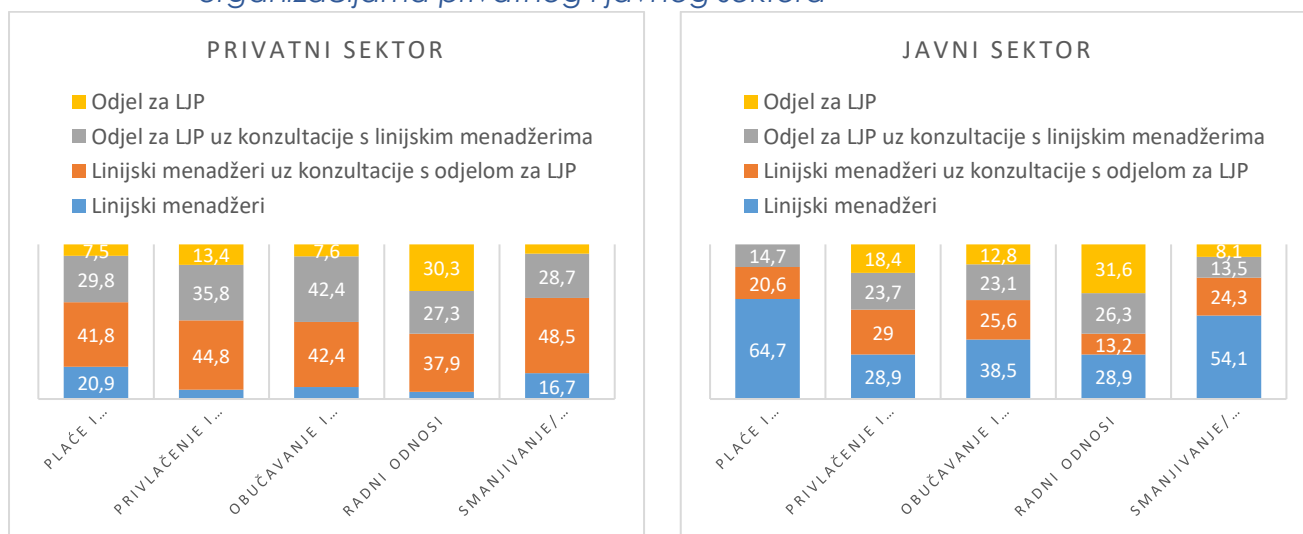


Slika 1. Odgovornost za odlučivanje o pet aspekata upravljanja ljudima



Slike 2. i 3. prikazuju tko je odgovoran za odlučivanje o pet aspekata upravljanja ljudima u organizacijama u uzorku u privatnom odnosno javnom sektoru. Dok većinu odluka vezanih uz promatrane aspekte upravljanja ljudima u privatnom sektoru donose linijski menadžeri uz konzultacije s odjelom za LJP, u javnom sektoru je izraženija samostalna uloga linijskih menadžera.

Slika 2. Odgovornost za odlučivanje o pet aspekata upravljanja ljudima u organizacijama privatnog i javnog sektora



Informatizacija sustava ljudskih potencijala

Tablica 6. prikazuje pokazatelje informatizacije sustava ULJP-a u organizacijama u uzorku. U otprilike polovici organizacija, kako onima u privatnom tako i onima u javnom sektoru, ne koriste se mogućnosti samoposluživanja od strane menadžera (engl. manager self-service) i samoposluživanje od strane zaposlenika (engl. employee self-service), kao ni korištenje algoritama pri obavljanju aktivnosti ULJP-a. S druge strane, zadovoljavajući je podatak da informacijske sustave ljudskih potencijala (ISLJP) (engl. human resource information system – HRIS) ili elektroničke sustave ULJP-a



(engl. e-HRM) posjeduje 80-ak % organizacija privatnog sektora i 70-ak % organizacija javnog sektora, kao i da se ISLJP redovito koristi (prosječne ocjene korištenja 1,5 i više).

Tablica 6. Pokazatelji informatizacije sustava ULJP-a

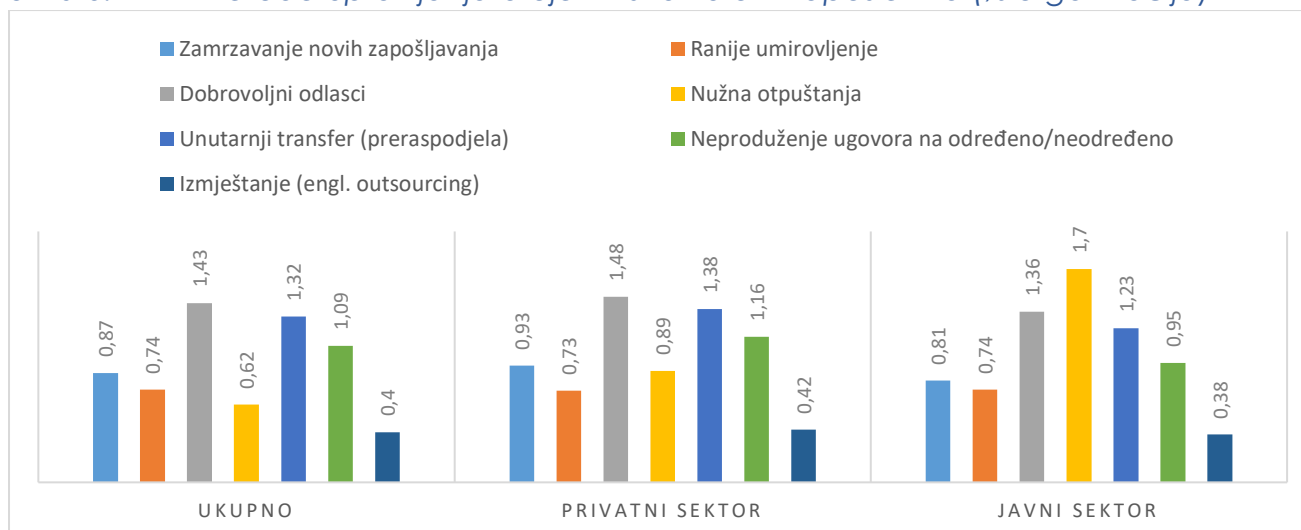
Pokazatelji informatizacije sustava ULJP-a	Ukupno		Privatni sektor		Javni sektor	
	uopće ne koristi (% organizacija)	prosječna ocjena korištenja	uopće ne koristi (% organizacija)	prosječna ocjena korištenja	uopće ne koristi (% organizacija)	prosječna ocjena korištenja
Samoposluživanje menadžera	48,6	0,9	42,0	1,0	61,0	0,6
Samoposluživanje zaposlenika	58,0	0,7	52,2	0,8	69,0	0,4
Informacijski sustav LJP ili elektronički sustav ULJP-a	24,1	1,7	20,9	1,9	29,5	1,5
Procesi ULJP-a temeljeni na algoritmima	61,6	0,5	58,0	0,6	69,0	0,5

Napomena: Prosječna ocjena korištenja ocjenjivana je na skali od 0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“.

Upravljanje brojem i strukturom zaposlenika

Slika 3. prikazuje koje su metode u svrhu promjene broja ili strukture svoje radne snage organizacije u uzorku koristile u zadnje tri godine. Vidljivo je da su kako ukupno, tako i gledajući organizacije u privatnom sektoru, najčešće korišteni dobrovoljni odlasci i unutarnji transferi, dok su u javnom sektoru to najčešće bila nužna otpuštanja.

Slika 3. Metode upravljanja brojem i strukturom zaposlenika (% organizacija)



Napomena: Prosječna ocjena korištenja ocjenjivana je na skali od 0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“.

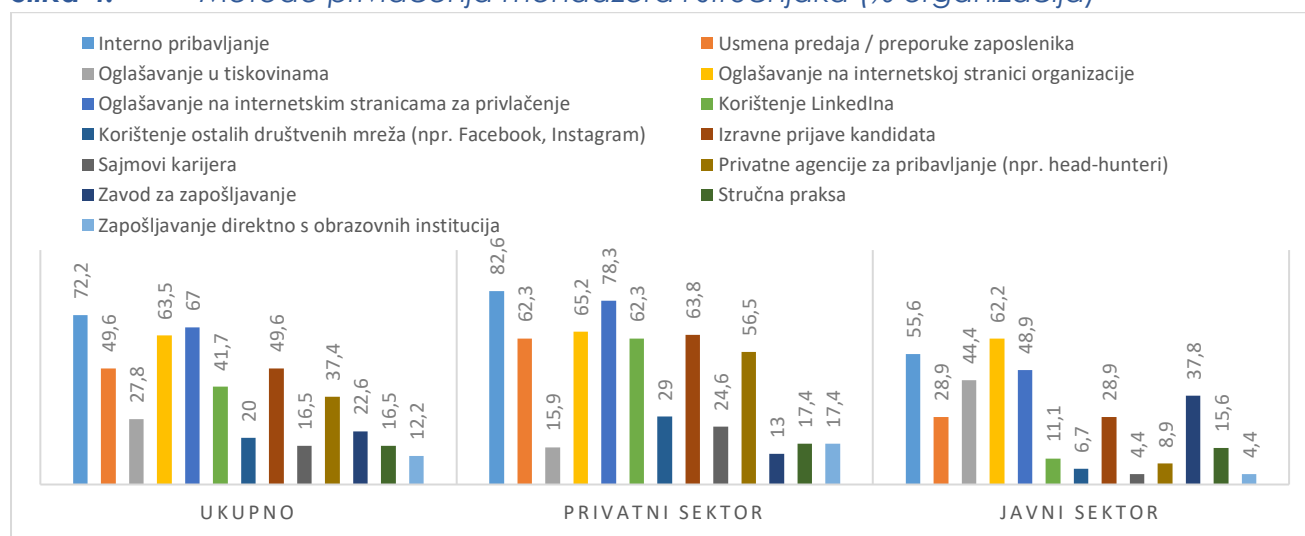
Privlačenje zaposlenika

Slika 4. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje koriste pojedine metode privlačenja za privlačenje menadžera i stručnjaka. Vidljivo je da organizacije privatnog sektora najčešće koriste



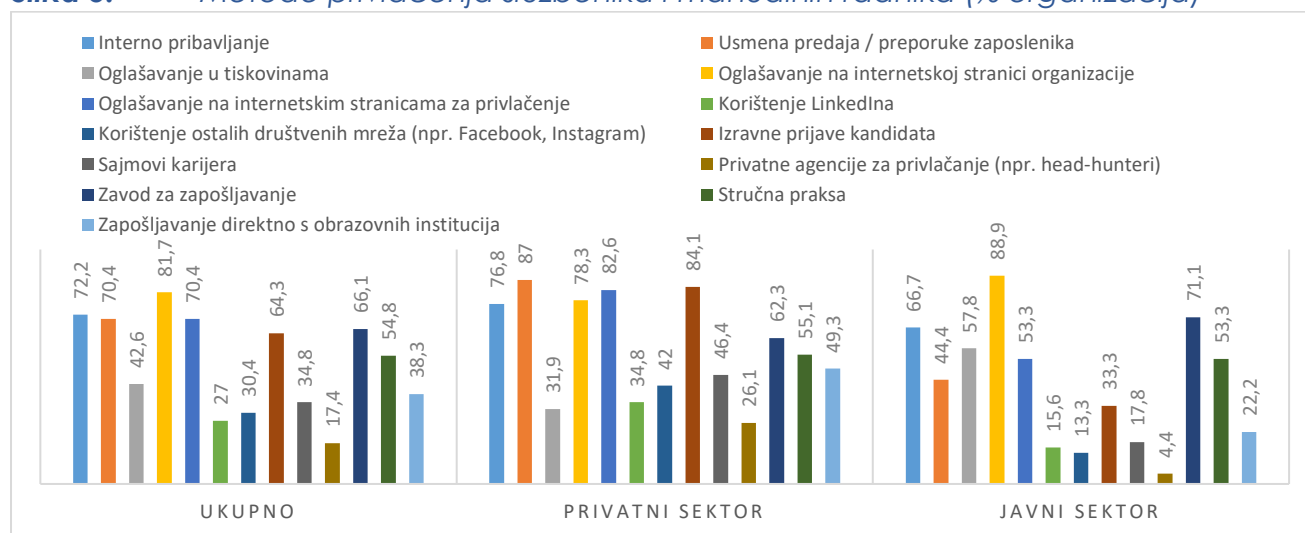
interno pribavljanje i oglašavanje na internetskim stranicama za privlačenje, dok organizacije javnog sektora najčešće koriste oglašavanje na internetskoj stranici organizacije a zatim interno pribavljanje.

Slika 4. Metode privlačenja menadžera i stručnjaka (% organizacija)



Slika 5. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje koriste pojedine metode privlačenja za privlačenje službenika i manualnih radnika. Vidljivo je da organizacije privatnog sektora najčešće koriste usmenu predaju odnosno preporuke zaposlenika i izravne prijave kandidata, dok organizacije javnog sektora najčešće koriste oglašavanje na internetskoj stranici organizacije i zavode za zapošljavanje.

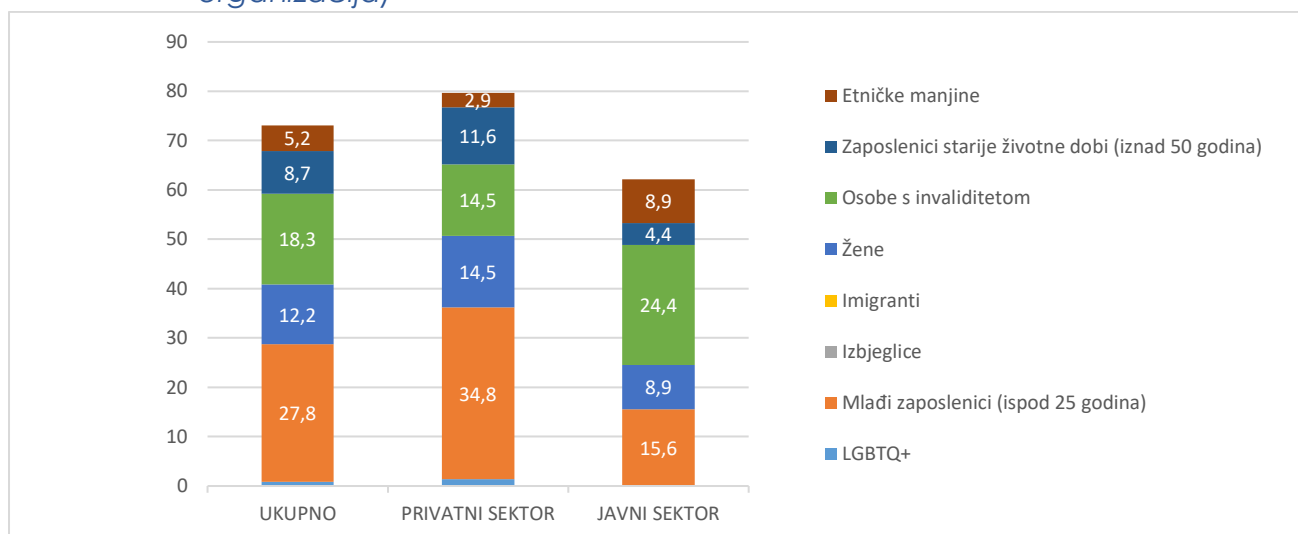
Slika 5. Metode privlačenja službenika i manualnih radnika (% organizacija)



Slika 6. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje imaju akcijske programe privlačenja u svrhu povećanja zastupljenosti pojedinih manjinskih skupina u ukupnoj radnoj snazi svojih organizacija. Vidljivo je da je privatni sektor aktivniji u promišljanju akcijskih programa privlačenja mlađih zaposlenika, dok je javni sektor aktivniji u promišljanju akcijskih programa privlačenja osoba s invaliditetom.



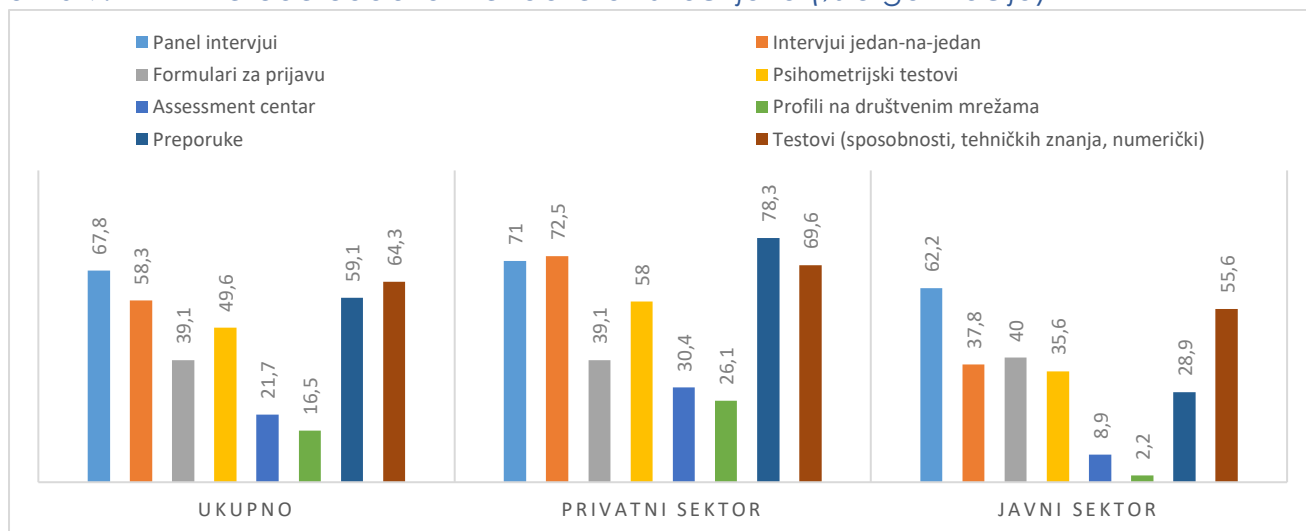
Slika 6. Programi privlačenja za povećanje zastupljenosti manjinskih skupina (% organizacija)



Odabir zaposlenika

Slika 7. prikazuje u kojoj mjeri organizacije u uzorku koriste pojedine metode odabira pri odlučivanju o zapošljavanju na pozicijama menadžera i stručnjaka. Dok organizacije u privatnom sektoru najčešće koriste preporuke i intervjuje jedan-na-jedan, organizacije u javnom sektoru najčešće koriste panel intervjuje i testiranje sposobnosti i znanja te izrazito rijetko provjeru profila kandidata za posao na društvenim mrežama.

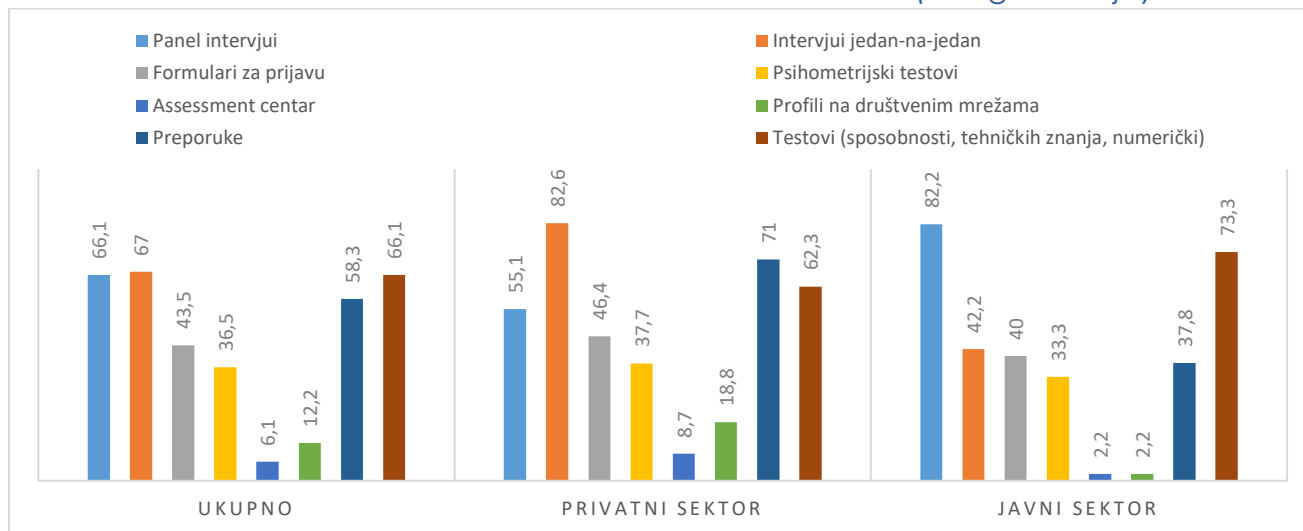
Slika 7. Metode odabira menadžera i stručnjaka (% organizacija)



Slika 8. prikazuje u kojoj mjeri organizacije u uzorku koriste pojedine metode odabira pri odlučivanju o zapošljavanju službenika i manualnih radnika. Kao i pri odabiru pristupnika za pozicije menadžera i stručnjaka, organizacije u privatnom sektoru najčešće se oslanjaju na intervjuje jedan-na-jedan i preporuke, a organizacije u javnom sektoru na panel intervjuje i testiranja sposobnosti i znanja.



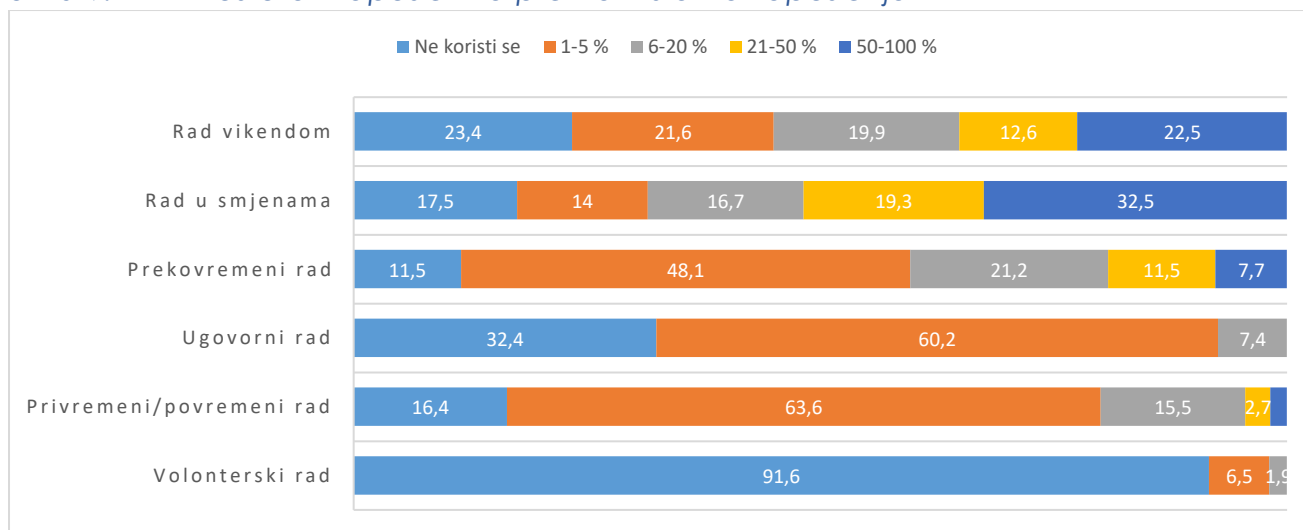
Slika 8. Metode odabira službenika i manualnih radnika (% organizacija)



Vrste zaposlenja

Slika 9. prikazuje prosječne udjele zaposlenika s obzirom na različite vrste zaposlenja u ukupnom uzorku organizacija. Vidljivo je da većina organizacija ne koristi volonterski rad, da trećina organizacija ne koristi ugovorni rad, dok se ostale analizirane vrste zaposlenja koriste u većoj mjeri, posebice rad u smjenama i rad vikendom.

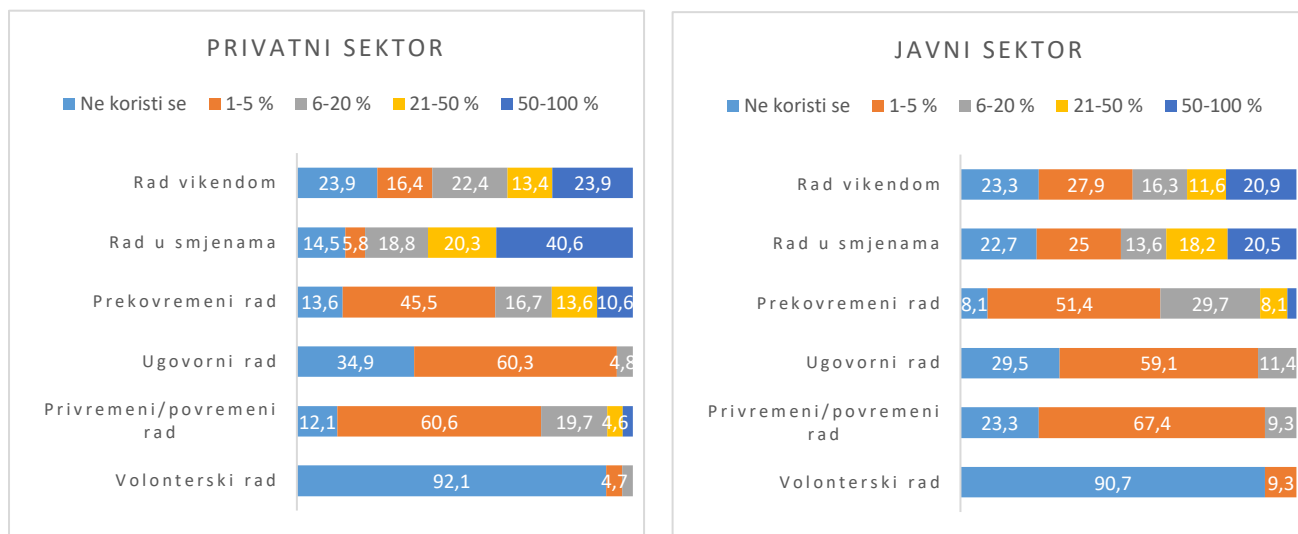
Slika 9. Postotak zaposlenika prema vrstama zaposlenja



Slika 10. prikazuje primjenu prethodno prikazanih vrsta zaposlenja u organizacijama prema sektoru. Iz slike je vidljivo da je u oba sektora najmanje zastupljen volonterski rad, a najviše rad vikendom i rad u smjenama.



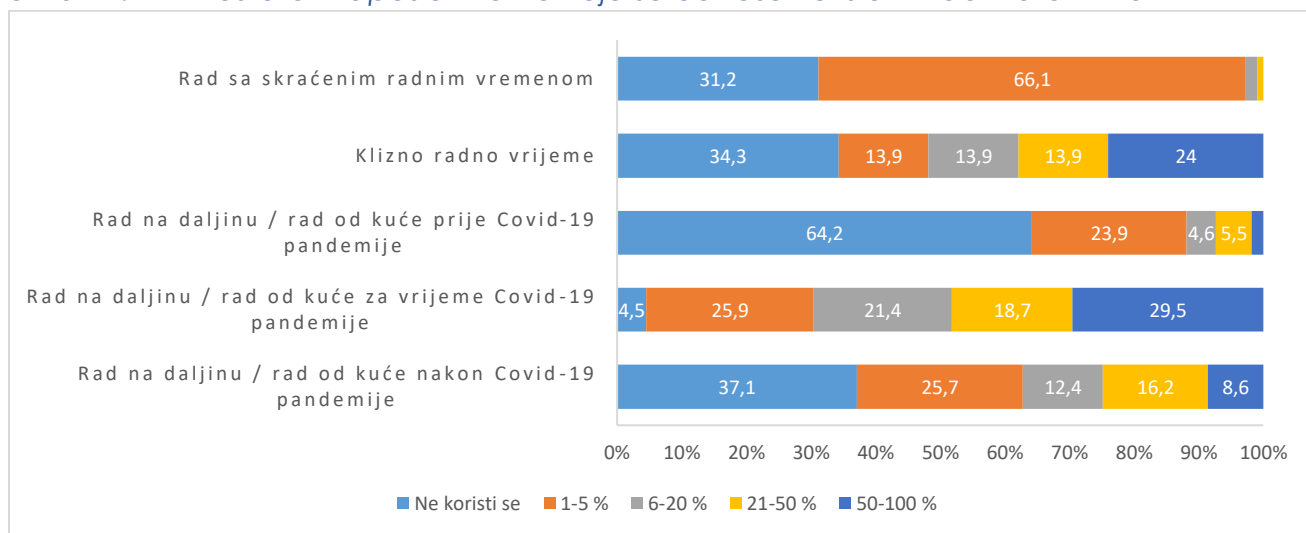
Slika 10. Postotak zaposlenika prema vrstama zaposlenja u privatnom i javnom sektoru



Fleksibilni radni aranžmani

Slika 11. prikazuje na koji se postotak zaposlenika u prosjeku odnose analizirani fleksibilni radni aranžmani u ukupnom uzorku organizacija. Klizno radno vrijeme ponuđeno je većem broju zaposlenika nego rad sa skraćenim radnim vremenom, dok je rad na daljinu / od kuće koji prije Covid-19 pandemije nije bio moguć za cca. dvije trećine zaposlenika, nakon pandemije ostao kao opcija za mnoge.

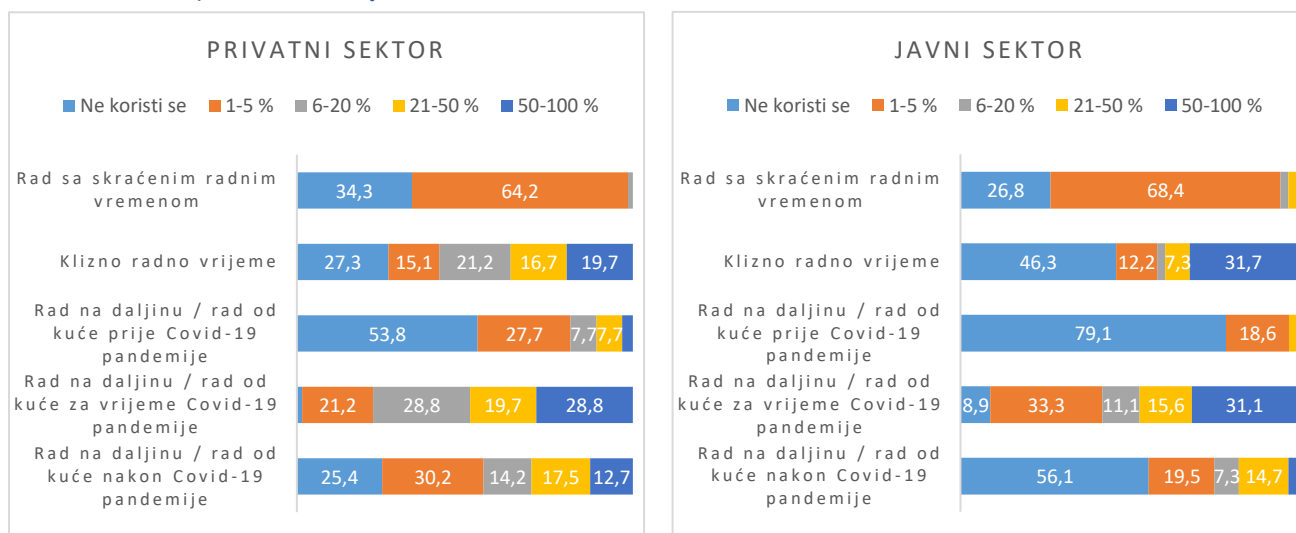
Slika 11. Postotak zaposlenika na koje se odnose fleksibilni radni aranžmani



Slika 12. prikazuje prisutnost promatranih fleksibilnih radnih aranžmana prema sektorima. Vidljivo je da su osim rada sa skraćenim radnim vremenom, svi oblici fleksibilnih radnih aranžmana prisutniji u organizacijama u privatnom u odnosu na organizacije u javnom sektoru.



Slika 12. Postotak zaposlenika na koje se odnose fleksibilni radni aranžmani u privatnom i javnom sektoru



Obučavanje i razvoj zaposlenika

U tablici 7. prikazani su pokazatelji obučavanja i razvoja (O&R) za organizacije u uzorku. Iako podjednak postotak organizacija privatnog i javnog sektora provodi sustavnu procjenu potreba za O&R zaposlenika, prosječan broj dana O&R godišnje po zaposleniku veći je u javnom sektoru za obje promatrane skupine zaposlenika (menadžeri/stručnjaci i službenici/manualni radnici). S druge strane, organizacije u privatnom sektoru u prosjeku u O&R ulažu veći postotak ukupnih godišnjih troškova zaposlenika te veći udio njih evaluira učinkovitost programa O&R, za što najčešće koriste praćenje ostvarivanja ciljeva postavljenih u planu O&R i neformalne povratne informacije linijskih menadžera.

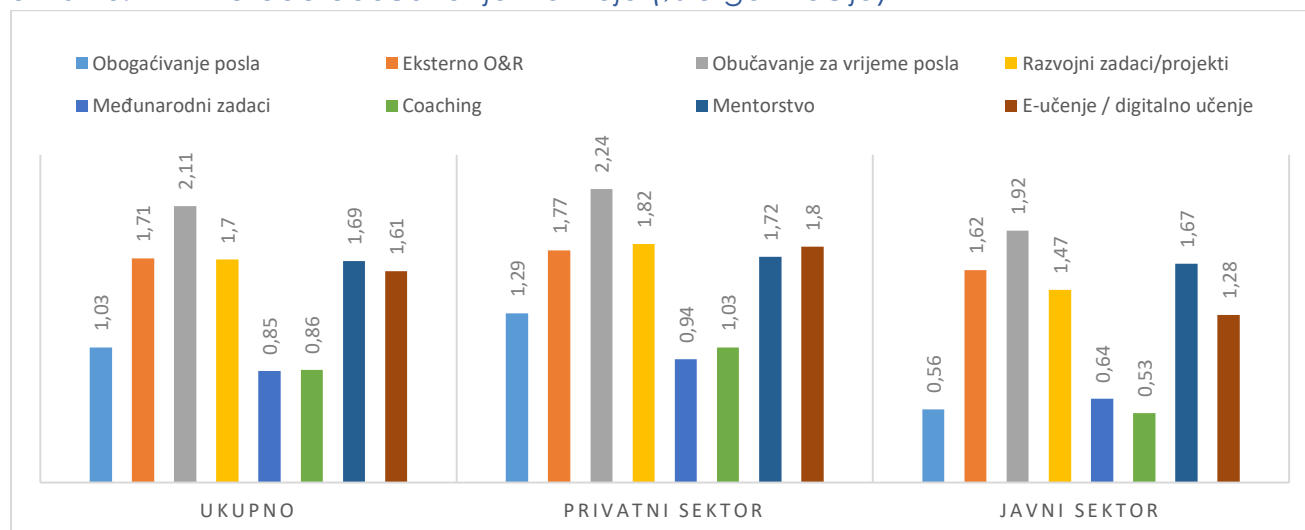
Tablica 7. Pokazatelji obučavanja i razvoja

Pokazatelji O&R	Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor	
Sustavna procjena potreba za O&R (% organizacija)	72,3	72,1	72,1	
Prosječan broj dana O&R godišnje	menadžeri/stručnjaci	6,7	6,1	7,7
	službenici/manualni radnici	5,4	5,2	5,6
	prosječno	6,1	5,7	6,7
Prosječni postotak ukupnih godišnjih troškova zaposlenika koji se ulaže u O&R zaposlenika	3,1	3,3	2,7	
Sustavna evaluacija učinkovitosti O&R (% organizacija)	60,7	67,6	48,8	
Korištene tehnike evaluacije	praćenje broja dana O&R po zaposleniku godišnje	39,1	44,9	31,1
	praćenje ostvarivanja ciljeva plana O&R	46,1	58,0	28,9
	praćenje reakcija neposredno nakon O&R	42,6	56,5	22,2
efektivnosti O&R (% organizacija)	mjerenje radne uspješnosti prije i nakon O&R	21,7	34,8	2,2
	neformalna povratna informacija linijskih menadžera	46,1	58,0	26,7
	neformalna povratna informacija zaposlenika	43,5	49,3	33,3
	povrat na uloženo (engl. return on investment)	5,2	7,2	2,2



Slika 13. prikazuje u kojoj se mjeri u organizacijama u uzorku koriste pojedine metode O&R. Najzastupljenija metoda je obučavanje za vrijeme posla. Dodano, organizacije u privatnom sektoru u većoj mjeri koriste i razvojne zadatke/projekte i e-učenje odnosno digitalno učenje, a organizacije u javnom sektoru mentorstvo i eksterno O&R.

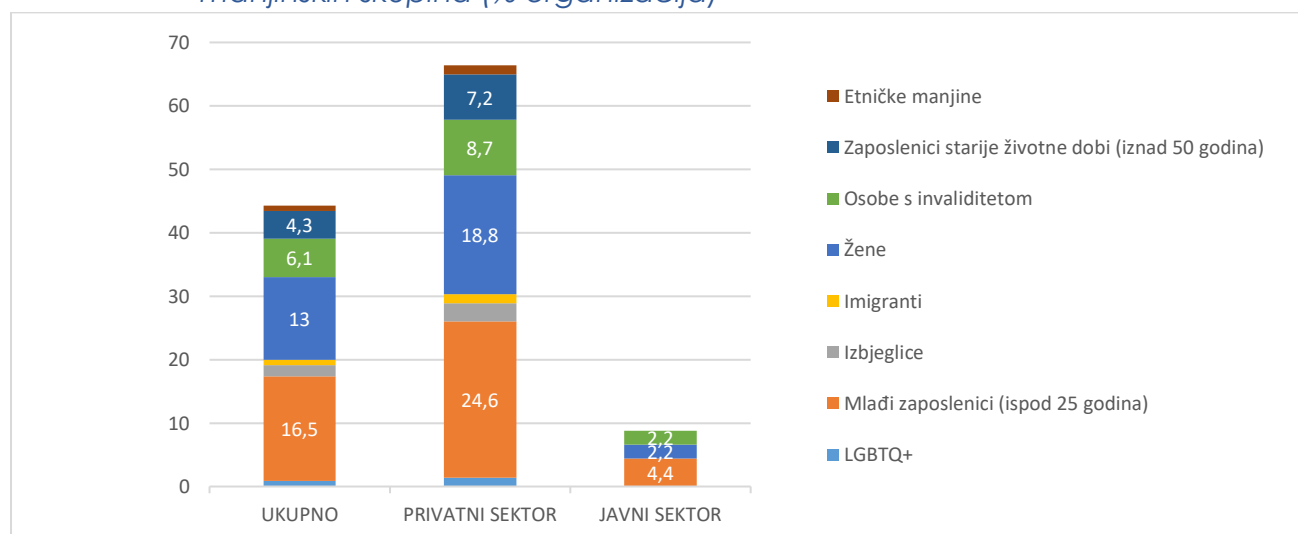
Slika 13. Metode obučavanja i razvoja (% organizacija)



Napomena: Prosječna ocjena korištenja ocjenjivana je na skali od 0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“.

Slika 14. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje imaju akcijske programe obučavanja i napredovanja u karijeri u svrhu povećanja zastupljenosti pojedinih manjinskih skupina u ukupnoj radnoj snazi svojih organizacija. Dok privatni sektor, iako u maloj mjeri, ipak prepoznaje potrebu za osmišljavanjem programa obučavanja i napredovanja u karijeri za sve navedene manjinske skupine, a posebice mlađe zaposlenike i žene, samo dvije organizacije iz javnog sektora imaju akcijske programe za obučavanje i napredovanje u karijeri za mlađe zaposlenike, dok po jedna ima te programe za osobe s invaliditetom odnosno žene.

Slika 14. Programi obučavanja i napredovanja u karijeri za povećanje zastupljenosti manjinskih skupina (% organizacija)





Praćenje radne uspješnosti

Tablica 8. prikazuje različite pokazatelje praćenja radne uspješnosti za organizacije u uzorku. Svi pokazatelji ukazuju na razvijeniju praksu praćenja radne uspješnosti u privatnom sektoru, kako pokazatelji udjela organizacija u kojima je prisutan formalni sustav praćenja radne uspješnosti, tako i pokazatelji uključenosti različitih skupina procjenjivača radne uspješnosti u svrhu dolaženja do objektivnijih procjena, kao i pokazatelji razine korištenja procjena radne uspješnosti za pojedine potrebe.

Tablica 8. *Pokazatelji praćenja radne uspješnosti*

Pokazatelji praćenja radne uspješnosti (% organizacija)		Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Postojanje formalnog sustava praćenja radne uspješnosti		67,8	81,2	46,7
Procjenjivači radne uspješnosti menadžera/stručnjaka	neposredno nadređeni	65,2	79,7	42,2
	nadređeni neposredno nadređenome	28,7	33,3	22,2
	sam zaposlenik	20,9	31,9	4,4
	podređeni	6,1	8,7	2,2
	kolege	3,5	5,8	0
Procjenjivači radne uspješnosti službenika/manualnih radnika	neposredno nadređeni	53,0	66,7	31,1
	nadređeni neposredno nadređenome	24,3	23,2	26,7
	sam zaposlenik	14,8	23,2	2,2
	podređeni	1,7	1,4	2,2
	kolege	3,5	5,8	0
Svrha prikupljanja podataka o radnoj uspješnosti (0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“)	određivanje plaća i pogodnosti	2,16	2,33	1,61
	usmjeravanje O&R	1,89	1,91	1,84
	odlučivanje o pomacima u karijeri	2,21	2,2	2,17
	planiranje broja i strukture zaposlenika	1,26	1,31	1,06

Kompenzacije

Tablica 9. prikazuje različite pokazatelje kompenzacija za organizacije u uzorku. U javnom je sektoru u prosjeku udio troškova zaposlenika u ukupnim operativnim troškovima veći, no sektorima su zajednički minimum i maksimum tog udjela. Za sve tri skupine zaposlenika (menadžeri, stručnjaci, službenici/manualni radnici) u javnom je sektoru za određivanje osnovnih plaća najprisutnije kolektivno pregovaranje na razini države/industrije, dok se u privatnom sektoru osnovne plaće menadžera najčešće određuju na razini pojedinca a za stručnjake i službenike/manualne radnike na razini organizacija/divizija. Sve analizirane izravne i neizravne kompenzacije koriste se u većoj mjeri u privatnim organizacijama u odnosu na javne. U privatnom se sektoru gotovo sve analizirane kompenzacije u najvećoj mjeri koriste za motiviranje menadžera, zatim za motiviranje stručnjaka te najmanje za motiviranje službenika/manualnih radnika. Iznimka je plaćanje na temelju individualnog učinka koje je najprisutnije za motiviranje službenika/manualnih radnika, zatim za motiviranje stručnjaka te najrjeđe za motiviranje menadžera.

**Tablica 9.** Pokazatelji kompenzacija

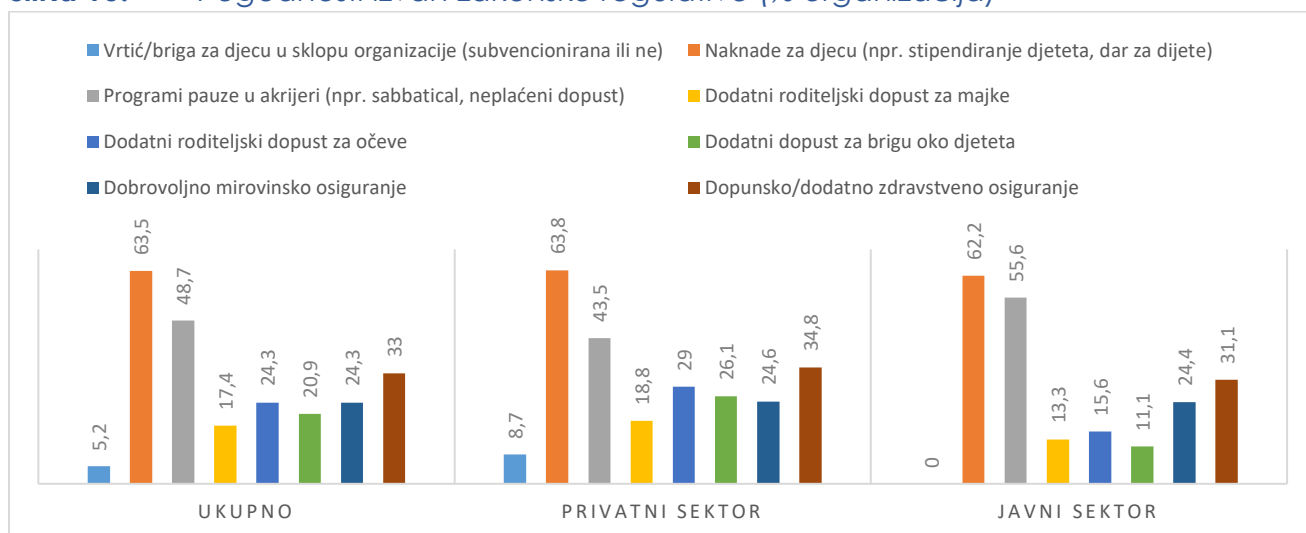
Pokazatelji kompenzacija (% organizacija)		Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Troškovi za zaposlenike kao postotak operativnih troškova		39,3 (min = 1; max = 85)	29,6 (min = 1; max = 85)	55,8 (min = 1; max = 85)
Razina određivanja osnovnih plaća menadžera	država/industrija (kolektivno pregovaranje)	26,1	10,1	51,1
	regionalno kolektivno pregovaranje	2,6	2,9	2,2
	organizacija/divizija i sl.	33,9	43,5	20,0
	podružnica/tvornica i sl. pojedinač	4,3 44,3	7,2 69,6	0 4,4
Razina određivanja osnovnih plaća stručnjaka	država/industrija (kolektivno pregovaranje)	29,6	14,5	53,3
	regionalno kolektivno pregovaranje	7,8	5,8	11,1
	organizacija/divizija i sl.	42,6	53,6	24,4
	podružnica/tvornica i sl. pojedinač	8,7 26,1	14,5 43,5	0 0
Razina određivanja osnovnih plaća službenika/manualnih radnika	država/industrija (kolektivno pregovaranje)	40,9	30,4	55,6
	regionalno kolektivno pregovaranje	8,7	7,2	11,1
	organizacija/divizija i sl.	40,0	49,3	24,4
	podružnica/tvornica i sl. pojedinač	10,4 13,9	17,4 23,2	0 0
Izravne i neizravne kompenzacije menadžera	sudjelovanje u vlasništvu poduzeća	6,1	10,1	0
	sudjelovanje u profitu	8,7	13,0	0
	dioničke opcije	13,0	20,3	0
	fleksibilne pogodnosti	26,1	39,1	6,7
	plaćanje na temelju individualnog učinka	21,7	31,9	6,7
	bonusi na temelju individualnih ciljeva/učinaka	47,0	72,5	8,9
	bonusi na temelju grupnih ciljeva/učinaka	28,7	42,0	8,9
	bonusi na temelju organizacijskih ciljeva/učinaka pogodnosti	40,9 59,1	66,7 76,8	2,2 33,3
Izravne i neizravne kompenzacije stručnjaka	sudjelovanje u vlasništvu poduzeća	1,7	2,9	0
	sudjelovanje u profitu	2,6	4,3	0
	dioničke opcije	5,2	8,7	0
	fleksibilne pogodnosti	20,0	29,0	6,7
	plaćanje na temelju individualnog učinka	24,3	33,3	11,1
	bonusi na temelju individualnih ciljeva/učinaka	44,3	62,3	17,8
	bonusi na temelju grupnih ciljeva/učinaka	28,7	39,1	13,3
	bonusi na temelju organizacijskih ciljeva/učinaka pogodnosti	24,3 49,6	37,7 65,2	4,4 26,7



Izravne i neizravne kompenzacije službenika/manualnih radnika	sudjelovanje u vlasništvu poduzeća	0,9	1,4	0
	sudjelovanje u profitu	2,6	4,3	0
	dioničke opcije	1,7	2,9	0
	fleksibilne pogodnosti	16,5	23,2	6,7
	plaćanje na temelju individualnog učinka	26,1	36,2	11,1
	bonusi na temelju individualnih ciljeva/učinaka	29,6	37,7	15,6
	bonusi na temelju grupnih ciljeva/učinaka	26,1	34,8	13,3
	bonusi na temelju organizacijskih ciljeva/učinaka	21,7	33,3	4,4
	pogodnosti	48,7	59,4	33,3

Slika 15. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje nude pojedine pogodnosti izvan zakonske regulative. Vidljivo je da se u najvećoj mjeri radi o naknadama za djecu i programima pauze u karijeri, a najmanje o vrtiću/brizi za djecu u sklopu organizacije.

Slika 15. Pogodnosti izvan zakonske regulative (% organizacija)

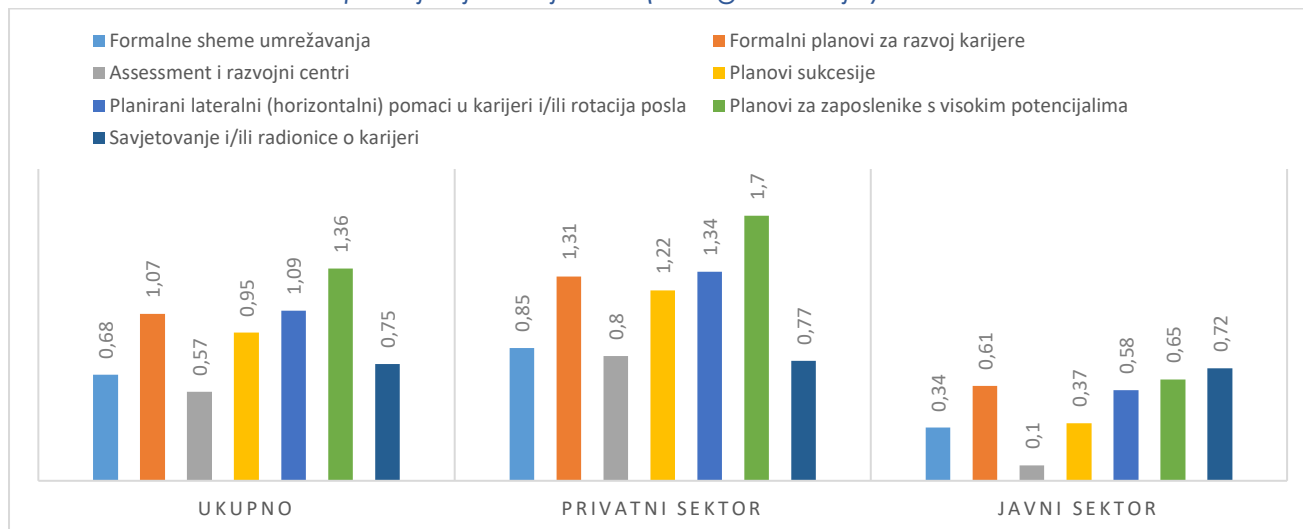


Upravljanje karijerom

Slika 16. prikazuje u kojoj se mjeri u organizacijama u uzorku koriste pojedine metode upravljanja karijerom. Vidljivo je da organizacije u privatnom sektoru u puno većoj mjeri koriste pojedine metode upravljanja karijerom u odnosu na organizacije u javnom sektoru, pri čemu se najviše koriste planovi za zaposlenike s visokim potencijalima, planiranje lateralnih (horizontalnih) pomaka u karijeri i/ili rotacija posla te formalni planovi za razvoj karijere.



Slika 16. Metode upravljanja karijerom (% organizacija)



Napomena: Prosječna ocjena korištenja ocjenjivana je na skali od 0 = „uopće ne“ do 3 = „u velikoj mjeri“.

Interna komunikacija

Tablica 10. prikazuje postotke organizacija u uzorku u kojima se pojedine kategorije zaposlenika formalno informira o pitanjima poslovne strategije, financijske uspješnosti organizacije i organizacije posla. Vidljivo je da se u oba sektora o sve tri skupine pitanja češće informira menadžere i stručnjake nego službenike i manualne radnike, kao i da se, uz izuzetak informiranja službenika i manualnih radnika o poslovnoj strategiji, o sve tri skupine pitanja češće informira zaposlenike u privatnom u odnosu na zaposlenike u javnom sektoru.

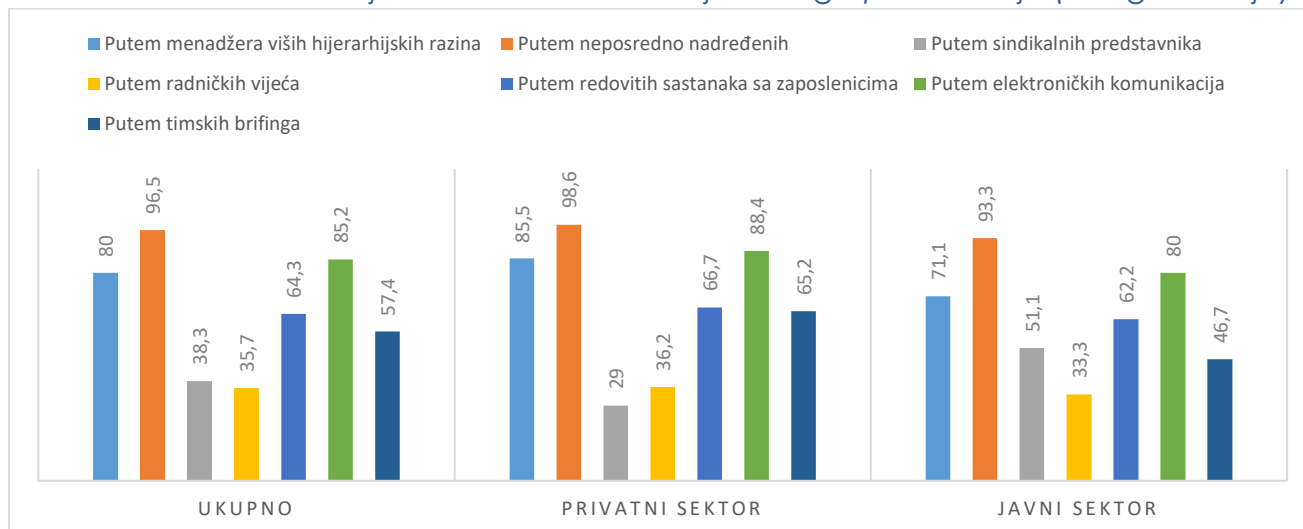
Tablica 10. Kategorije zaposlenika koje se informira o pitanjima poslovne strategije, financijske uspješnosti organizacije i organizaciji posla

Područja pitanja	Ukupno		Privatni sektor		Javni sektor	
	Menadžeri/ stručnjaci	Službenici/ manualni radnici	Menadžeri/ stručnjaci	Službenici/ manualni radnici	Menadžeri/ stručnjaci	Službenici/ manualni radnici
Poslovna strategija	88,7	42,6	94,2	42,0	80,0	42,2
Financijska uspješnost organizacije	91,3	49,6	95,7	56,5	84,4	37,8
Organizacija posla	91,3	80,0	95,7	82,6	84,4	75,6

Slika 17. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje koriste pobrojane komunikacijske kanale za konzultiranje sa zaposlenicima pri informiranju odozgo prema dolje. Vidljivo je da su za prenošenje informacija prema dolje ključni neposredno nadređeni, elektronička komunikacija te menadžeri viših hijerarhijskih razina.

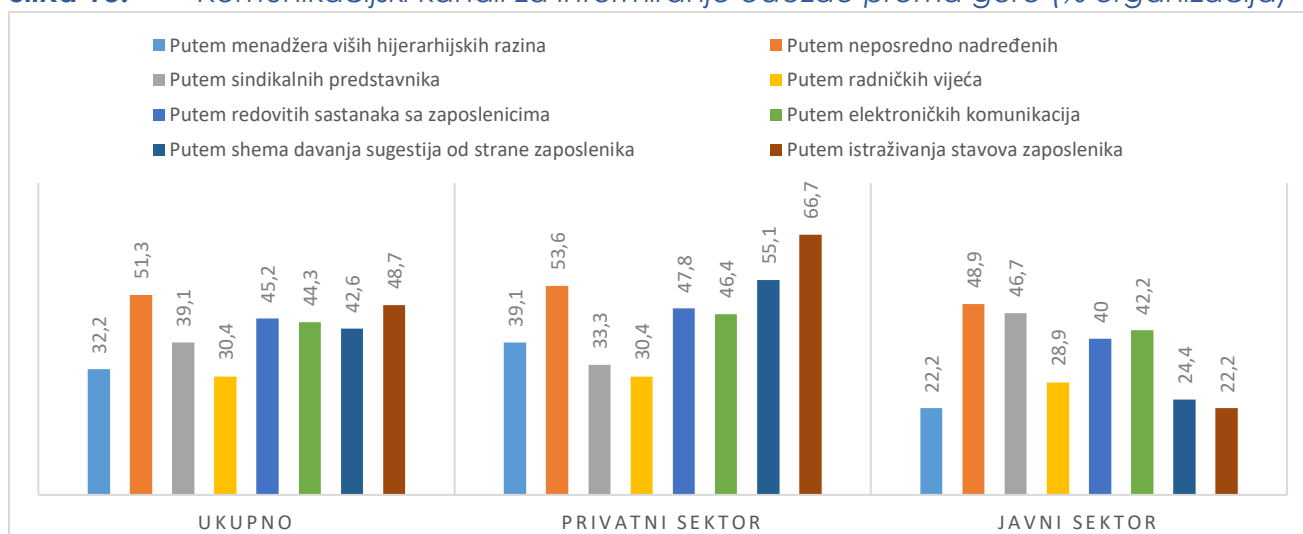


Slika 17. Komunikacijski kanali za informiranje odozgo prema dolje (% organizacija)



Slika 18. prikazuje postotke organizacija u uzorku koje koriste pobrojane komunikacijske kanale za konzultiranje sa zaposlenicima pri informiranju odozdo prema gore. Dok su za privatni sektor ključna istraživanja stavova zaposlenika, sheme davanja sugestija od strane zaposlenika i komunikacija s neposredno nadređenim menadžerom, za javni sektor to su komunikacija s neposredno nadređenim, komunikacijama sa sindikalnim predstavnicima i komunikacija putem elektroničkih medija.

Slika 18. Komunikacijski kanali za informiranje odozdo prema gore (% organizacija)



Radni odnosi

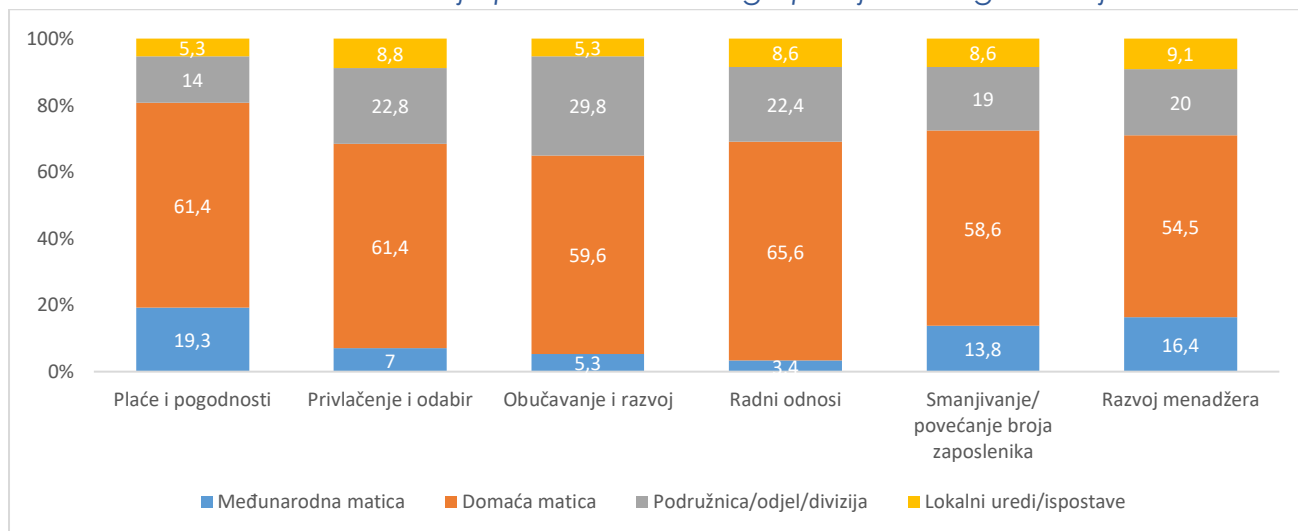
Tablica 11. prikazuje pokazatelje radnih odnosa za organizacije u uzorku. Vidljivo je da su sindikati i kolektivno pregovaranje prisutniji u organizacijama javnog sektora, kao i da je utjecaj sindikata procijenjen većim u organizacijama javnog sektora. S druge strane, radnička vijeća su prisutnija u organizacijama privatnog sektora.

**Tablica 11. Pokazatelji radnih odnosa**

Pokazatelji radnih odnosa		Ukupno	Privatni sektor	Javni sektor
Postotak zaposlenika organizacije učlanjenih u sindikat (% organizacija)	0 % zaposlenika	23,0	32,4	9,1
	1-5 % zaposlenika	10,6	11,7	9,1
	6-20 % zaposlenika	10,6	13,2	4,5
	21-50 % zaposlenika	35,4	32,4	40,9
	51-100 % zaposlenika	20,4	10,3	36,4
Sudjelovanje sindikata u kolektivnom pregovaranju (% organizacija)		70,0	56,9	88,6
Prosječna ocjena utjecaja sindikata (0 = „uopće ne“ do 4 = „u velikoj mjeri“)		1,90	1,58	2,4
Postojanje radničkih vijeća (% organizacija)		54,9	55,9	52,3

Politike ULJP-a u grupacijama organizacija

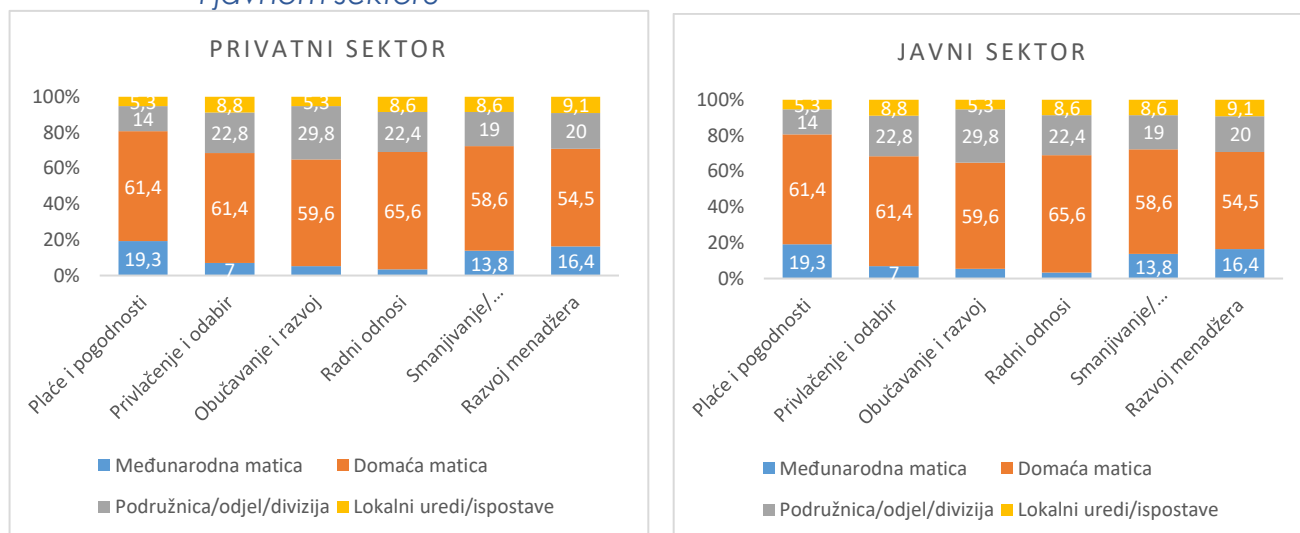
Slika 19. prikazuje na kojoj se razini određuju pojedine politike ULJP-a u 57 organizacija u uzorku koje su dio grupacije organizacija. Vidljivo je da je domaća matica ta koja u najvećem broj slučajeva određuje sve analizirane politike ULJP-a.

Slika 19. Razina određivanja politika ULJP-a u grupacijama organizacija

Slika 20. prikazuje na kojoj se razini u 47 organizacija u privatnom sektoru i 10 organizacija u javnom sektoru koje su dio grupacije organizacija određuju pojedine politike ULJP-a. U oba sektora vidljiva je dominantna uloga domaće matice u određivanju svih analiziranih politika ULJP-a.



Slika 20. Razina određivanja politika ULJP-a u grupacijama organizacija u privatnom i javnom sektoru



Zaključak

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da su sve promatrane aktivnosti ULJP-a u Hrvatskoj unaprijeđene, uspoređujući njihovu prisutnost i razine obavljanja danas u odnosu na stanje prema rezultatima CRANET istraživanja provedenog 2014. godine (vidi „Cranet izvještaj Hrvatska 2014.“ dostupan na www.efzg.unizg.hr/cranet). Pri tome je važno naglasiti da je napredak posebice vidljiv u javnom sektoru, ne samo uspoređujući prisutnost i razine obavljanja pojedinih aktivnosti ULJP-a u javnom sektoru danas u odnosu na stanje prije 8 godina (vidi Pološki Vokić i Hernaus, 2015.), nego i gledajući broj organizacija javnog sektora koje su pristupile istraživanju, a što ukazuje da danas, za razliku od prije 8 godina, smatraju da „imaju što za pokazati“. No, rezultati ukazuju i da su učestalost i razine korištenja praksi ULJP-a koje se smatraju visoko-učinkovitim praksama ULJP-a (engl. high performance HRM practices) više u privatnom u odnosu na javni sektor. Drugim riječima, organizacije u javnom sektoru imaju više prostora i potreba za unapređivanjem svojih praksi upravljanja zaposlenicima. To, međutim, nikako ne znači da organizacije u privatnom sektoru mogu reći da su „napravile sve što je potrebno“, jer se politike i prakse ULJP-a trebaju stalno doradivati, unapređivati, ali i „mijenjati promjene radi“ jer protekom vremena mogu izgubiti svoj „motivacijski sjaj“.

Izvještaj 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; web: www.efzg.hr/npoloski

tel: +385-1-238-3266; mob: +385-98-271-369