



Ludost je raditi stvari na isti način i očekivati drugačiji rezultat!

Kakvo je stanje upravljanja HR-om u Hrvatskoj?

HR – temelj izvrsnosti, 2014.

**Educa**mix<sup>®</sup>  
centar za razvoj ljudskih potencijala



Kad stručnost  
i iskustvo  
zaista vrijede

## SADRŽAJ:

Ključne spoznaje.....	2
Osnovne informacije o istraživanju .....	6
Pretjerujemo li u naglašavanju potrebe strateškog (ne) priznanja?.....	9
Jesmo li usklađeni s organizacijskim potrebama? .....	16
Kojim HR alatima potičemo produktivnost?.....	18
Jesu li HR stručnjaci usklađeni s menadžerima? .....	22
Tko se poskliznuo – HR ili menadžeri? .....	25
U čemu smo dobri? Jesmo li zaboravili važnost razvoja? .....	27
Organizatori.....	31
Autor .....	31
O Artis Rei.....	32
O Educamix .....	34
Prilog .....	37

## Ključne spoznaje

**Rezultati provedenog istraživanja HR stručnjacima pružaju sveobuhvatan pregled trenutnog stanja funkcije ljudskih resursa u Hrvatskoj.**

Gdje su dostupni, dobiveni rezultati uspoređeni su s globalnim rezultatima, ali i rezultatima prethodnih istraživanja u Hrvatskoj.

- › **25% uključenih navodi da tvrtka u kojoj rade nema HR odjel.**
  - › uglavnom se radi o tvrtkama koje zapošljavaju do 50 djelatnika (16%), zatim tvrtkama koje zapošljavaju između 50 i 200 djelatnika (8%) te tvrtkama koje zapošljavaju između 200 i 1000 djelatnika (1%)
- › **HR budžet u 2014 je na razini prethodne godine.**
  - › 45% uključenih navodi da ima isti ili veći HR budžet u 2014; 23% navodi povećanje, a 22% navodi da ima isti HR budžet kao i prethodne godine
  - › 34% navodi smanjenje HR budžeta u 2014 u odnosu na prethodnu godinu
  - › 19% uključenih nema uopće ili ne posjeduje informaciju o veličini HR budžeta
- › **HR funkcija nije percipirana strateškom funkcijom i njezin doprinos rezultatima tvrtke nije doživljen značajnim.**
  - › strateški aspekt HR-a je najbolje procjenjeno područje (3,7) u odnosu na ostala objedinjena područja (usklađenost HR i poslovne strategije, uključenost menadžmenta, implementiranost procesa, komunikaciju procesa te praćenje uspješnosti HR procesa).
  - › utvrđena je statistički značajna razlika između HR stručnjaka i menadžera za tvrdnju „HR funkcija je strateška funkcija“; HR stručnjaci ju procjenjuju s 4,1 a menadžeri s 3,5.
  - › svega 20% uključenih smatra da HR funkcija daje značajan doprinos rezultatima tvrtke, 36% smatra da daje dobar doprinos, 31% smatra da daje osrednji doprinos, dok 13% smatra da daje slab ili nikakav doprinos

- › Postoji znatan prostor poboljšanja HR metrike i pružanja podataka o ljudskim resursima pri donošenju poslovnih / strateških odluka.

S ljudskim resursima, najsuklpljom imovinom tvrtke a ujedno i najvećim diferencijatorom između poslovnog uspjeha i neuspjeha, HR stručnjaci ne smiju ignorirati pokazatelje važnosti i doprinosa HR procesa i alata kao i korištenje objektivnih metoda za prikupljanje informacija o trenutnom stanju ljudskih resursa.

  - › najslabije procjenjeno područje je praćenje uspješnosti HR procesa; raspon ocjena pojedinih tvrdnji kreće se 2,0 – 3,2
  - › nisu osigurani potrebni objektivni i mjerljivi podaci o ljudskim resursima za donošenje poslovnih odluka; raspon ocjena tvrdnji koje se odnose na korištenje objektivnih metoda procjena u razvoju i nagrađivanju kreće se 2,6 – 3,0
- › Prioritetne HR procese i alate potrebno je uskladiti s ključnim organizacijskim potrebama, odnosno s onim što se želi postići.
  - › ključne organizacijske potrebe su: produktivnost (51%), pridržavanje zakonske regulative (41%), angažiranost (37%) te željena organizacijska kultura i razvoj rukovodstva (28%)
  - › prioritetni HR procesi i alati su: restrukturiranje (34%), upravljanje radnim učinkom (31%), razvoj ključnih znanja (29%), upravljane talentima (23%) te smanjenje broja djelatnika (21%)
  - › programe angažiranosti prioritetom smatra svega 7% uključenih
- › Postoji znatan prostor poboljšanja usklađenosti HR procesa i alata koji se trenutno provode s organizacijskim potrebama.
  - › najčešća 3 HR procesa su: planiranje ljudskih resursa (80%), praćenje radnog učinka (73%) te selekcija i vanjskog zapošljavanje (59%)
  - › najmanje zastupljena 3 HR procesa su: programi angažiranosti i retencije (45%), upravljanje promjenama (45%) te procesi i alati vezano za razvoj (43%)
  - › učinkovitost pojedinih HR područja relativno je dobro procjenjena, a slabije učinkovitim procesima smatra se: reorganizacija (54%na učinkovitost), upravljanje promjenama (57%na učinkovitost), programi angažiranosti i retencije (60%na učinkovitost) te procesi i alati vezano za nagrađivanje (62%na učinkovitost)

› **Potrebno je više dijaloga i dogovora između HR stručnjaka i menadžera**

Željeno poboljšanje produktivnosti moguće je ostvariti samo s poticanjem angažiranosti, željene organizacijske kulture, razvojem menadžerskih vještina, usklađenosti sustava nagrađivanja te sustavnim upravljanjem promjenama. Koji HR proces će biti naglašen i prioritetan, stvar je dijaloga i dogovora.

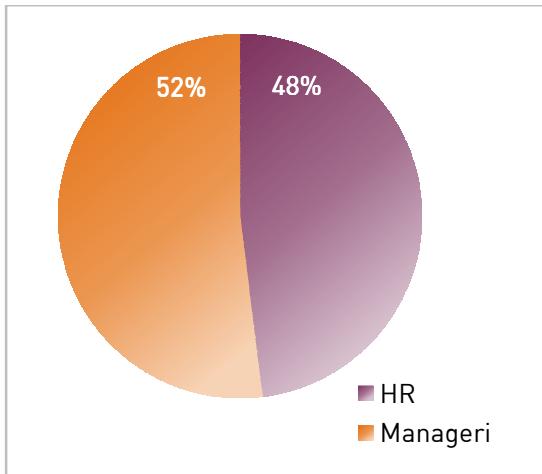
- › željena organizacijska kultura veći je prioritet menadžerima (39%) u odnosu na HR stručnjake (20%)
- › razvoj rukovodstva predstavlja veći prioritet HR stručnjacima (37%) u odnosu na menadžere (22%)
- › prisutna je dobra usklađenost u prioritetnim HR procesima i alatima između HR stručnjaka i menadžera: HR stručnjaci prioritetom smatraju: reorganizaciju i restrukturiranje (41%), upravljanje radnim učinkom (33%), upravljanje talentima (31%) te razvoj ključnih znanja i vještina (29%); menadžeri prioritetom smatraju: upravljanje radnim učinkom (39%), razvoj ključnih znanja i vještina (39%), reorganizaciju i restrukturiranje (36%) te smanjenje broja djelatnika (31%)
- › uočene su razlike između HR stručnjaka i menadžera za: razvoj ključnih znanja i vještina (HR: 29%; menadžeri: 39%), smanjenje broja djelatnika (HR: 19%; menadžeri: 31%), finansijsko nagrađivanje (HR: 13%; menadžeri: 23%), upravljanje talentima (HR: 31%; menadžeri: 21%) te modele kompetencija (HR: 19%; menadžeri: 10%)

› **Prostor poboljšanja može se naći u poticanju procesa i alata razvoja**

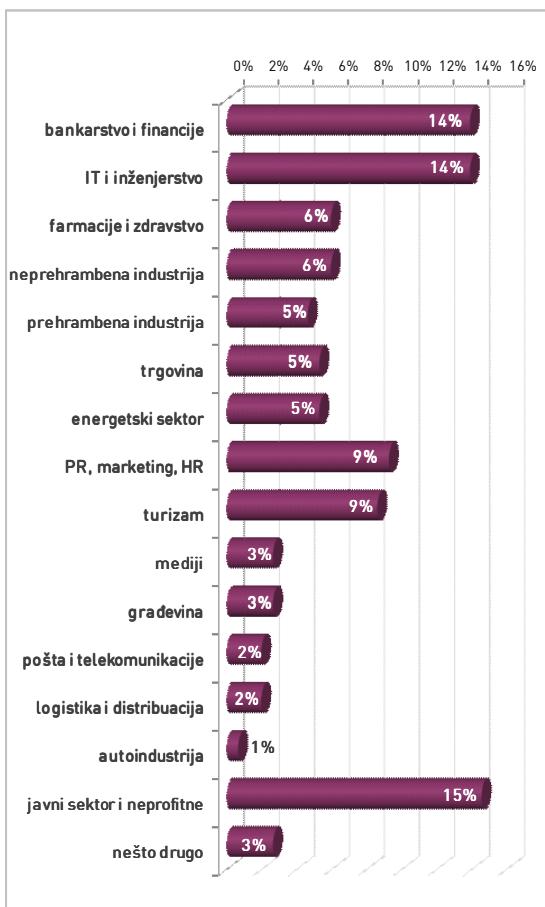
- › razvojni procesi su najslabije procjenjeno HR područje; ukupna prosječna ocjena iznosi 2,9
- › interes za implementaciju i poboljšanje je najmanji za planiranje karijere (45% planira razviti i implementirati procese planiranja karijere), mape nasljeđivanja (41%) te objektivne metode procjene poput assessment metode (38%) te 360 procjene (38%).
- › najveći interes za implementaciju i poboljšanje iskazuje se za temeljne procese: upravljanje radnim učinkom (75%), trening ključnih znanja (69%), nagrađivanje temeljem učinka (67%) te modele kompetencija (63%)
- › gotovo ½ uključenih smatra da je rukvooditeljima nužno potreban razvoj za planiranje karijere, davanje povratne informacije, izradu razvojnih planova, internu komunikaciju i godišnje razgovore

- › Prostor unapređenja može se naći i u poboljšanju komunikacije HR procesa i internoj komunikacijskoj općenito.
  - › djelatnici ne razumiju i nisu im poznati kriteriji napredovanja i ostvarenja nagrade te ne razumiju kako se utvrđuju finansijske nagrade; raspon ocjena pojedinih tvrdnji kreće se 2,7 – 2,9.
  - › prepoznata je važnost interne komunikacije i komunikacijskih vještina menadžera; s rasponom ocjena 4,1 – 4,8
  - › učinkovitost interne komunikacije je slabije procjenjena; s rasponom ocjena 2,7 – 3,5
  - › odgovornost za internu komunikaciju je uglavnom na korporativnim komunikacijama / odnosima s javnošću (38%), HR stručnjacima (29%) te top menadžmentu (21%). Čak 12% navodi da nitko nije odgovoran za internu komunikaciju
- › u odnosu na istraživanje u Hrvatskoj provedeno 2004, vidljiv je trend slabijih procjena pojedinog HR područja
  - › prosječne ocjene pojedinog HR područja u 2004 kreću se 3,5 – 4,3
  - › prosječne ocjene pojedinog HR područja u 2014 kreću se 3,0 – 3,4
- › ključnim izazovima HR funkcije mogu se izdvojiti:
  - › programi angažiranosti i retencije
  - › procesi i alati vezano za razvoj (planiranje karijere, mape nasljeđivanja te 360 procjena, ali i individualni razvojni planovi, razvoj menadžera te modeli kompetencija)
  - › upravljanje promjenama
  - › interna komunikacija

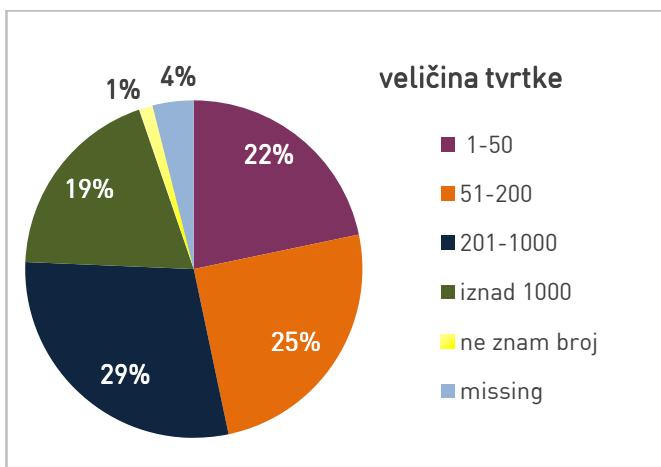
## Osnovne informacije o istraživanju



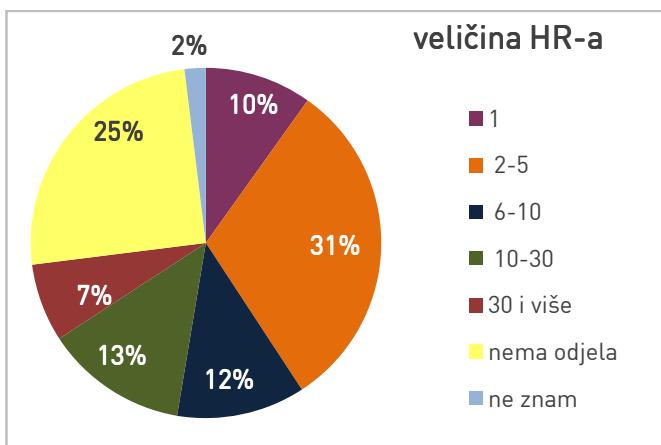
Graf 1. Uključeni u istraživanje.



Graf 2. Učestalost pojedine branše.



Graf 3. Uključenost različito velikih tvrtki.

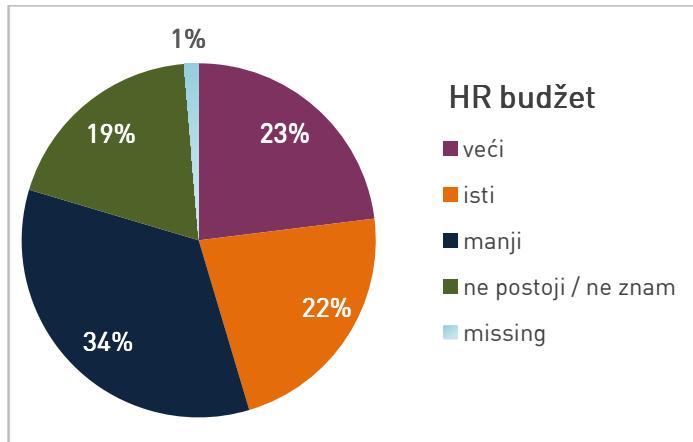


Graf 4. Veličina HR odjela.

Iznenaduje da čak 25% uključenih navodi da tvrtka za koju rade nema HR odjel!

Zanimalo nas je stoga, koliko djelatnika zapošljavaju tvrtke bez HR odjela.

Uglavnom se radi o tvrtkama koje zapošljavaju do 50 djelatnika (16% od ukupnog broja uključenih), zatim o tvrtkama koje zapošljavaju između 50 i 200 djelatnika (8%) te tvrtkama koje zapošljavaju između 200 i 1000 djelatnika (1%)

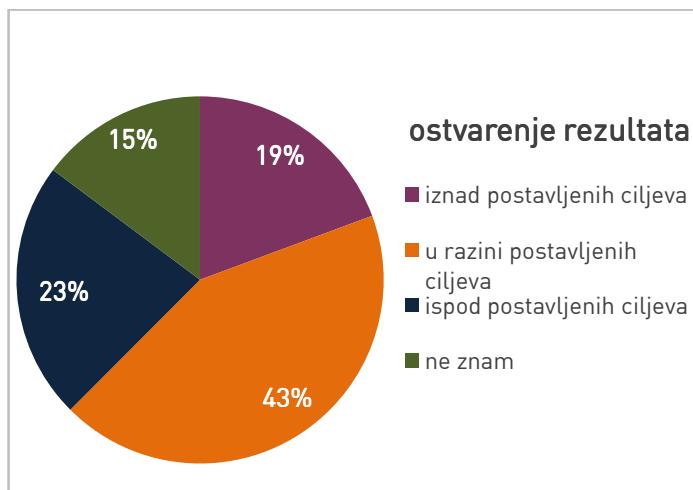


Graf 5. Promjena HR budžeta.

Ukupno 45% uključenih navodi da ima isti ili veći HR budžet u odnosu na prethodnu godinu; 2% ima znatno veći budžet, 21% veći, a 22% uključenih ima isti budžet.

Ako usporedimo s podacima koji se odnose na ostvarenje rezultata, vidimo da je 19% uključenih iznad postavljenih ciljeva, a 43% navodi da su u razini postavljenih ciljeva.

Ujedno, čak 34% uključenih navodi da je HR budžet u ovoj godini manji, od čega 9% navodi da je znatno manji. S druge strane, 23% uključenih navodi da su realizirani ciljevi ispod postavljene razine.



Graf 6. Ostvarenje rezultata.

Vidljivo je da ukupni iznos HR budžeta prati trend razine ostvarenih ciljeva, ali i da je prisutna tendencija većeg smanjenja HR budžeta u odnosu na realizaciju ciljeva.

**Koji je potencijalni rizik ako se ne ulaže u razvoj i angažiranost djelatnika?**

## Pretjerujemo li u naglašavanju potrebe strateškog (ne) priznanja?

Razvoj HR struke može se razmatrati kroz tri osnovne faze: „**graditelj**“ (npr. postavljanje osnovnih HR praksi, usmjerenost na internu konzistentnost HR praksi i alata), „**agent promjene**“ (npr. prilagodba okruženju, usklajivanje sa strategijom) i „**navigatör**“ (npr. usmjerenost na dugoročnih razvoj sposobnosti tvrtke u ostvarenju poslovne strategije i uključenost HR-a u strateško upravljanje).



Graf 7. Prosječna ocjena tvrdnji od strane HR stručnjaka i menadžera.



Graf 8. Prosječne ocjene tvrdnji od strane HR stručnjaka i menadžera.

Ako se analiziraju prosječne ocjene objedinjenih tvrdnjih pojedinih područja vidljivo je da je najbolje ocjenjeno područje – **strateški aspekt HR-a**, dok je najslabije ocjenjeno područje – **praćenje uspješnosti HR procesa**.

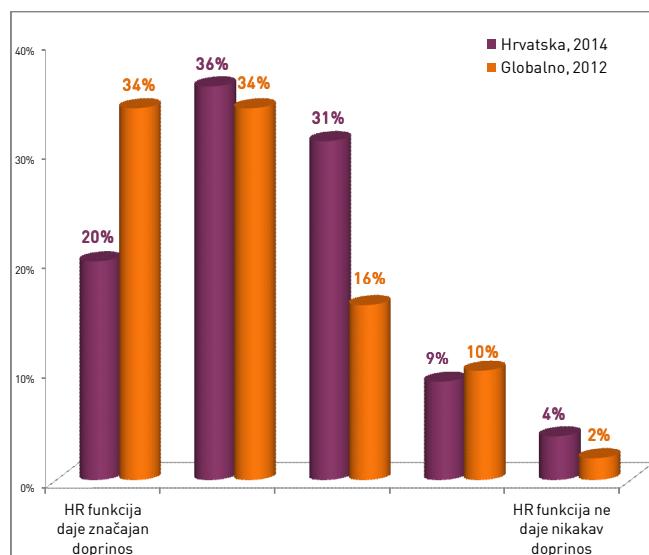
Zabrinjavajući je nalaz da je statistički značajna razlika između HR stručnjaka i menadžera utvrđena za tvrdnju „**HR funkcija je strateška funkcija**“, koju HR stručnjaci procjenjuju s 4,1, a menadžeri daju ocjenu 3,5!

*„Svega 41% tvrtki uvjereni su da HR strategija uistinu čini dio poslovne strategije.“, Chartered Global Management Accountant, CGMA, Talent Pipeline Draining Growth, 2012.*

Usporede li se dobiveni rezultati u Hrvatskoj s rezultatima globalnih istraživanja, može se uočiti sličan trend slabijeg priznavanja HR funkcije kao strateške funkcije. Tako u istraživanju koje 2013.g. provodi SHL (Global Assessment Trends Report), HR se percipira kao strateška funkcija od 66% uključenih, a svega 43% poslovne odluke donosi temeljem informacija o talentima.

No usporedbom rezultata istraživanja koje je provela Hay grupa 2012 u 80 različitih zemalja, mogu se uočiti i manje razlike pozicioniranosti HR funkcije u Hrvatskoj (graf 9.).

Naime, dok svega 20% odgovora u Hrvatskoj HR funkciju smatra funkcijom sa značajnim doprinosom ostvarenjima tvrtke, na globalnoj razini 34% uključenih smatra da HR funkcija daje značajan doprinos rezultatima. Također, u Hrvatskoj 31% uključenih smatra da HR funkcija daje osrednji doprinos, dok je globalno takav stav znatno slabije izražen te svega 16% smatra da HR funkcija daje osrednji doprinos rezultatima tvrtke.



Graf 9. HR funkcija ispunjava očekivanja i doprinosi poslovnim rezultatima tvrtke.

Percepcija da HR funkcija nije strateška funkcija te da ne daje značajan doprinos rezultatima tvrtke ne iznenaduje. Uzrok tome može se tražiti u sljedećem:

- › HR funkcija nije uspjela pokazati važnost i doprinos HR procesa i alata jer se ne prati dovoljno uspješnost HR procesa.
- › nisu osigurani potrebni objektivni i mjerljivi podaci o ljudskim resursima za donošenje poslovnih odluka (implementacija HR procesa i alata)
- › ne posvećuje se dovoljno pažnje komunikaciji HR procesa i internoj komunikaciji općenito
- › potrebno je i poboljšanje u suradnji s menadžerima i uključenosti neposrednog menadžmenta u razvoj i implementaciju HR procesa

*HR funkcija nije percipirana strateškom funkcijom i njezin doprinos rezultatima tvrtke nije doživljen značajnim.*



Graf 10. Prosječne ocjene tvrdnji od strane HR stručnjaka.

Evidentno je da ne postoji usmjerenost na praćenje pokazatelja uspješnosti i doprinosu pojedinog HR područja. Kojim podacima prikazati kako upravljanje ljudskim resursima utječe na krajnji rezultat?

Ako prethodno navedenom pridodamo i da nisu osigurani objektivni podaci o trenutnom stanju ljudskih resursa unutar organizacije, razumljivo je zašto se pri definiranju poslovne strategije u manjoj mjeri uzimaju u obzir podaci vezano za ljudske resurse.

Naime, korištenje objektivnih metoda procjene i objektivnih podataka u procesima utvrđivanja visokog potencijala djelatnika kao i odlukama o promocijama i nagrađivanju procjenjeno je sa slabijom trojkom (graf 26 i graf 27).

Ne treba zaboraviti da su objektivni i formalizirani programi procjene potencijala, razvoja i promocije djelatnika ključni za donošenje niza odluka te da samo „people intelligence“ podaci mogu biti povezani s poslovnim rezultatima.

**Koliko je prisutna usmjerenost na pružanje podataka za donošenje poslovnih / strateških odluka?**

**Može li HR funkcija pružiti potrebne podatke i odgovoriti na pitanje kako s postojećim ljudskim resursima te što učiniti za uspješnu implementaciju poslovne strategije?**



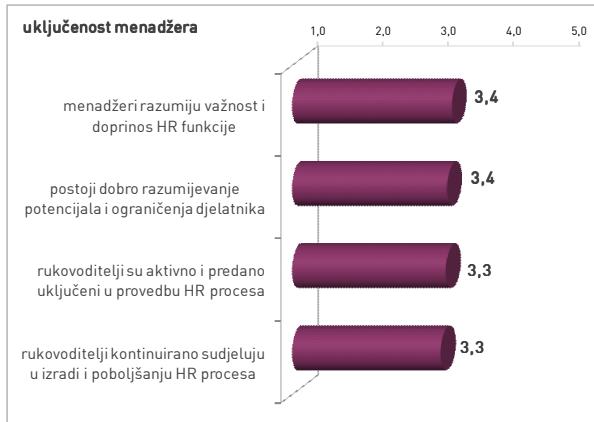
Graf 11. Prosječne ocjene tvrdnjih od strane HR stručnjaka.

Upitno je može li se implementiranim smatrati proces nagrađivanja i razvoja, ako djelatnici ne razumiju koji su kriteriji napredovanja ili ne razumiju kako se utvrđuju finansijske nagrade i proces nagrađivanja smatraju pravednim.

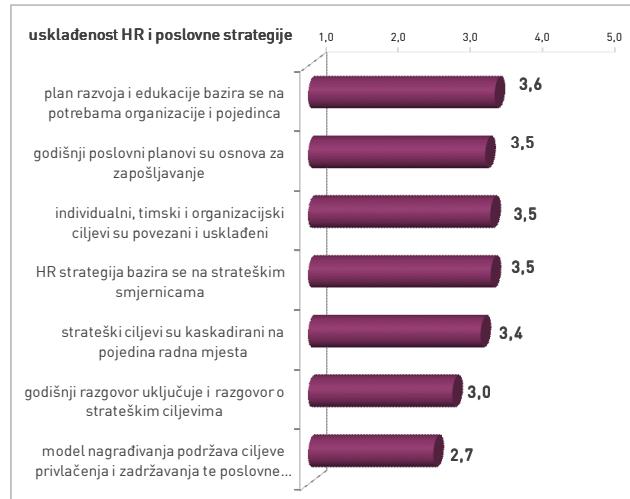
Budući da za komunikaciju HR projekata postoje u određenoj mjeri alocirana sredstva, razlog slabijeg razumijevanja procesa napredovanja i/ili nagrađivanja može se tražiti u npr.:

- › češćem korištenju tradicionalnih kanala komunikacije (npr. e-mail, „oglasne ploče“ te eventualno interni časopisi), ali ne i svih mogućih kanala komunikacije
- › međusobnoj (ne) usklađenosti različitih poruka koje djelatnici primaju u različitim HR procesima i kanalima komunikacije
- › prilagođenosti poruke djelatnicima kao ciljnoj javnosti

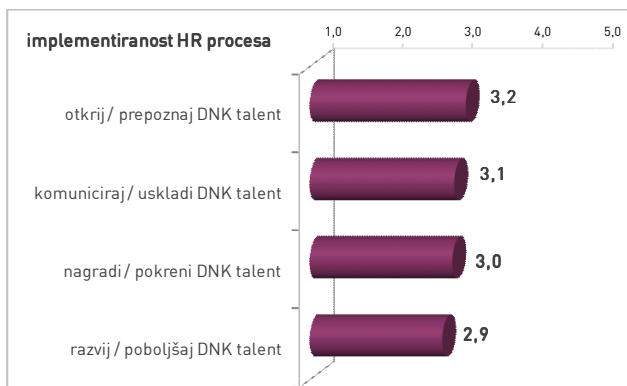
**Kako osigurati razumijevanje doprinosu HR funkcije ako djelatnicima nisu poznate ili razumljive osnovne informacije o motivacijskim aspektima?**



Graf 12. Prosječne ocjene tvrdnji od strane HR stručnjaka i menadžera.



Graf 13. Prosječne ocjene tvrdnji od strane HR stručnjaka.



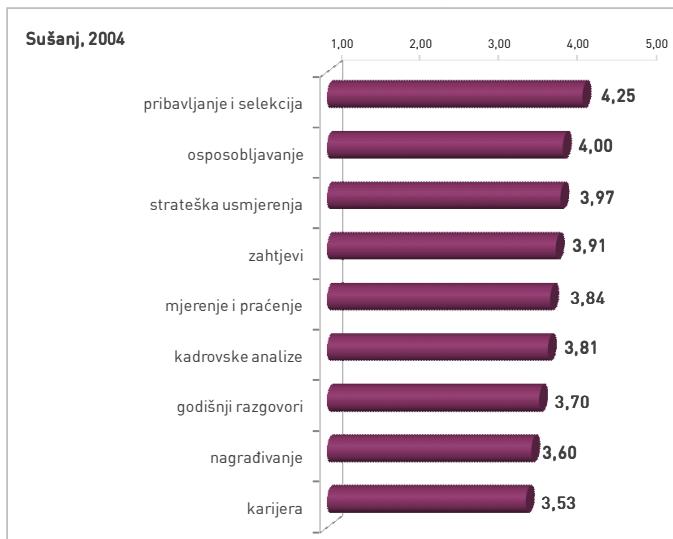
Graf 14. Prosječne ocjene tvrdnji od strane HR stručnjaka.

Ako „HR tvornica“ ne radi učinkovito, odnosno ako HR stručnjaci ne uspiju izgraditi dobre temelje i bazične HR procese, HR funkcija nema kredibilitet za zahtjevnije izazove i rečenice poput „HR treba biti poslovni partner“ rasprše se kao mjeđurić balona.

**Je li osiguran kreditibilitet za implementaciju ključnih, ali zahtjevnih HR procesa i alata?**

**Stavlja li se stoga u javnosti, kao rezultat vanjskih trendova, pretjerani naglasak na strateški aspekt, a bez usklađenosti sa stvarnim tržišnim i poslovnim potrebama?**

**Preskačemo li osnove i bavimo li se krivim stvarima?**



Graf 15. Prosječne ocjene pojedinog HR područja, Sušanj 2004  
(98 poduzeća, uglavnom HR, ali i direktori poduzeća)

Iako istraživanje koje provodi Sušanj 2004 ne uključuje iste tvrdnje kao i naše istraživanje 2014, vidljiv je sličan trend procjene pojedinih područja

- › najbolje procjenjeno područje je područje selekcije
- › najslabije procjenjena područja odnose se na nagrađivanje i razvoj djelatnika

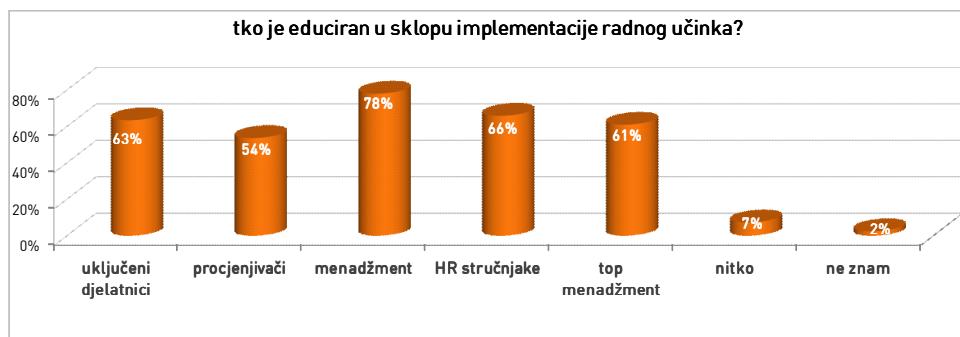
Ujedno, vidljiv je i trend boljih ocjena u 2004.g. za pojedina HR područja. Razlog tome može biti u različito uključenim tvrdnjama (zahtjevnije tvrdnje u 2014.g.), ali i **većoj osvještenosti i razumijevanju što uključuje i kako se treba provoditi pojedine HR procese.**

**Pomak ili stagnacija?**

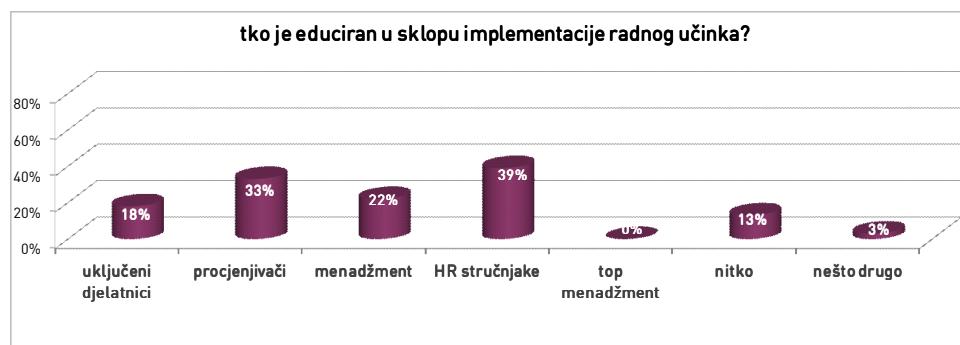
Ako se pogleda usporedba rezultata istraživanja o upravljanju radnim učinkom iz 2007 i 2014, mogu se uočiti znatni pomaci.

Naime, dok tijekom 2007.g. se pridaje manje značaja pripremi i edukaciji uključenih pri implementacija radnog učinka, 2014.g. vidljivo je da više od 50% uključenih educira relevantne grupe djelatnika.

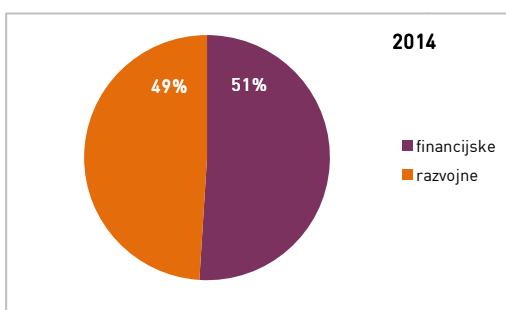
Također, i u vrstama nagrada vidljiv je pomak; 2007.g. veći naglasak se stavlja na finansijsku komponentu, dok 2014 je uravnotežen omjer finansijske i razvojne nagrade.



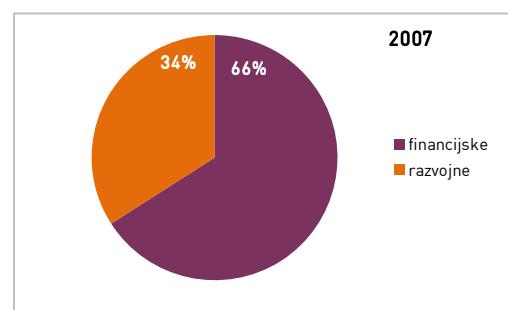
Graf 16. Edukacije u sklopu implementacije radnog učinka, 2014.



Graf 17. Edukacije u sklopu implementacije radnog učinka, 2007.



Graf 18. Udio financijskih i razvojnih nagrada, 2014



Graf 19. Udio financijskih i razvojnih nagrada, 2007.

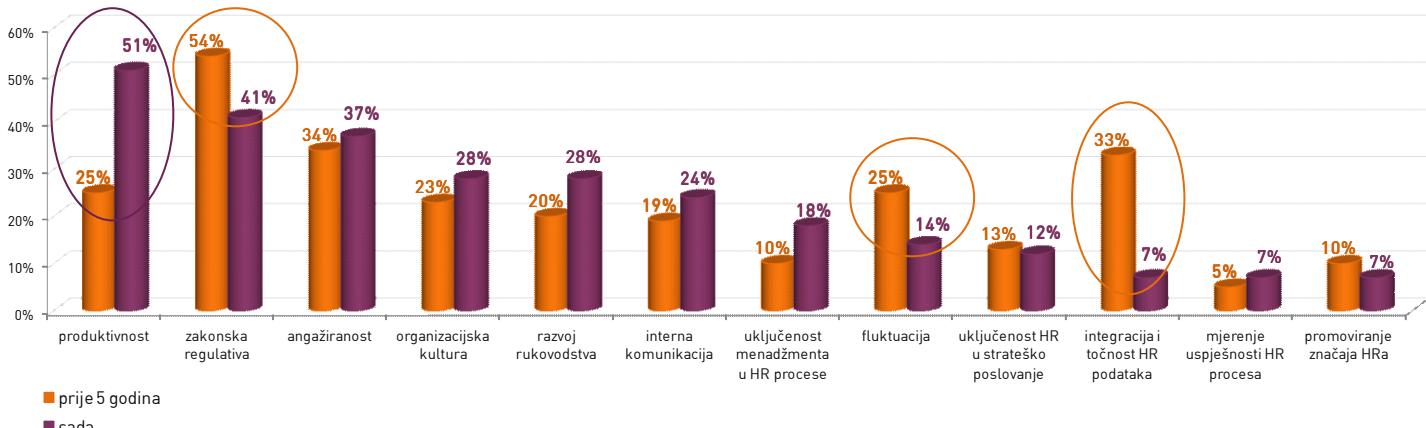
## Jesmo li usklađeni s organizacijskim potrebama?

Tržišno okruženje, industrija, ali i trenutno stanje unutar kompanije diktira prioritetne organizacijske potrebe. Prioritetne potrebe, inicijative i poduzete aktivnosti direktno utječu na HR prakse i alate kojima se ispunjavaju postavljeni izazovi.

Ako se usporede prioriteti organizacijskih potreba odabrani u 2014.g., s prioritetima koji su bili prije 5 godina, mogu se uočiti trendovi uzrokovani tržišnim promjenama, ali vjerojatno i postignutim poboljšanjima.

5 TOP organizacijskih potreba, 2014	%
produktivnost	51%
pridržavanje zakonske regulative	41%
angažiranost	37%
željena organizacijska kultura	28%
razvoj rukovodstva	28%

5 TOP organizacijskih potreba, prije 5 god.	%
pridržavanje zakonske regulative	54%
angažiranost	34%
integracija i točnost podataka	33%
produktivnost	25%
fluktuacija	25%



Graf 20. Prioritetnost organizacijskih potreba, usporedba prije 5 godina i sada.

Prije 5 godina pridržavanje zakonske regulative je bila glavna organizacijska potreba, a time i prioritet za HR funkciju, a u 2014. pada na 2. mjesto. Smanjuje se i važnost fluktuacije, također uzrokovano promjenama na tržištu.

Evidentan je i pad važnosti integracije i točnosti HR podataka, vjerojatno zbog uvedenih softverskih rješenja, ali i mogućeg jačanja važnosti drugih područja.

U odnosu na prije 5 godina, značajno raste važnost produktivnosti; prije 5 godina produktivnost i poboljšanje procesa prioritetom smatra 25% uključenih, dok u 2014.g. produktivnost ključnom organizacijskom potrebom smatra čak 51% uključenih!

Globalno istraživanje koje provodi Hay grupa (Next generation, 2012) upućuje na drugačije prioritete na globalnoj razini.

HR prioriteti, prije 5 god.	HR prioriteti, 2012	HR prioriteti, narednih 5 god.
zakonska regulativa	<b>poboljšanje angažiranosti</b>	razvoj budućeg rukovodstva
smanjenje fluktuacije	poticanje individualne i timske učinkovitosti	privlačenje talenata
poboljšanje produktivnosti	<b>poboljšanje produktivnosti</b>	osiguravanje većeg ROI-a kroz ljude
smanjenje troškova (vezano za ljude)	<b>privlačenje talenata</b>	učinkovitije planiranje ljudskih resursa
učinkovitije praćenje radnog učinka	razvoj budućeg rukovodstva	učinkovitije praćenje radnog učinka

Za razliku od Hay grupe koja uključuje prioritete poput poticanja individualne i timske učinkovitosti te privlačenja talenata, naše istraživanje nije uključivalo navedene kategorije.

Usmjerimo se stoga na uočenu razliku prioritetnosti angažiranosti i produktivnosti. Naime, globalno istraživanje (2012) upućuje da je poboljšanje angažiranosti ključna organizacijska potreba, dok je u Hrvatskoj ključni prioritet poboljšanje produktivnosti.

Nije potrebno dovoditi u pitanje razloge važnosti produktivnosti, ali je opravdano postaviti pitanje: „Kako se u Hrvatskoj nastoji ostvariti poboljšanje produktivnosti?“. Odnosno, jesu li prioritetni i trenutni HR procesi i alati adekvatni za ispunjenje organizacijskih izazova?

## Kojim HR alatima potičemo produktivnost?

Zašto nije prepoznata važnost programa angažiranosti?

Tržišno okruženje i trenutne organizacijske potrebe diktiraju ključne HR procese i alate.

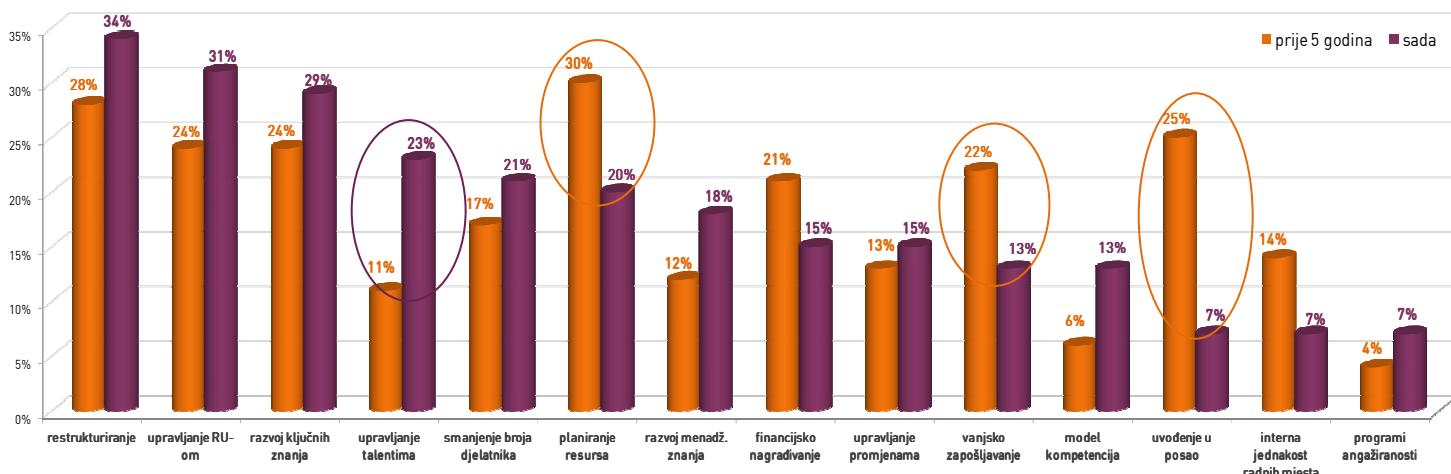
Vidljivo je da su prepoznati prioritetni HR procesi u 2014.g. znatno drugačiji u odnosu na prije 5 godina. Dok se prije 5 godina među 5 prioritetnih HR procesa nalazi i planiranje resursa i uvođenje u posao, oni u 2014.g. nisu više toliko važni. Ujedno, u 2014.g. se prioritetnim HR procesima prepoznaju upravljanje talentima te smanjenje broja djelatnika.

U 2014.g., sukladno potrebama, prioritetni HR procesi i alati su restrukturiranje, upravljanje radnim učinkom, razvoj ključnih znanja, upravljanje talentima te smanjenje broja djelatnika.

Programe angažiranosti prioritetom smatra svega 7% uključenih, što nije u skladu s prioritetnim organizacijskim potrebama.

5 prioritetnih HR procesa, 2014	%
restrukturiranje	34%
upravljanje radnim učinkom	31%
razvoj ključnih znanja	29%
upravljanje talentima	23%
smanjenje broja djelatnika	21%

5 prioritetnih HR procesa, prije 5 god.	%
planiranje resursa	30%
restukturiranje	28%
uvođenje u posao	25%
upravljanje radnim učinkom	24%
razvoj ključnih znanja	24%



Graf 21. Prioritetni HR procesi i alati.

Globalno istraživanje koje provodi SHL (Global Assessment Trends Report, 2013) upućuje na drugačije prioritete na globalnoj razini. Za razliku od hrvatskog tržišta, među 5 ključnih HR prioriteta na globalnoj razini uz upravljanje radnim učinkom i razvoj ključnih znanja, nalaze se i programi angažiranosti, razvoj menadžmenta te planiranje potrebnih ljudskih resursa.

HR prioriteti , 2013	%
programi angažiranosti	55%
razvoj menadžmenta	52%
upravljanje radnim učinkom	49%
planiranje potrebnih ljudskih resursa	43%
razvoj ključnih znanja	42%

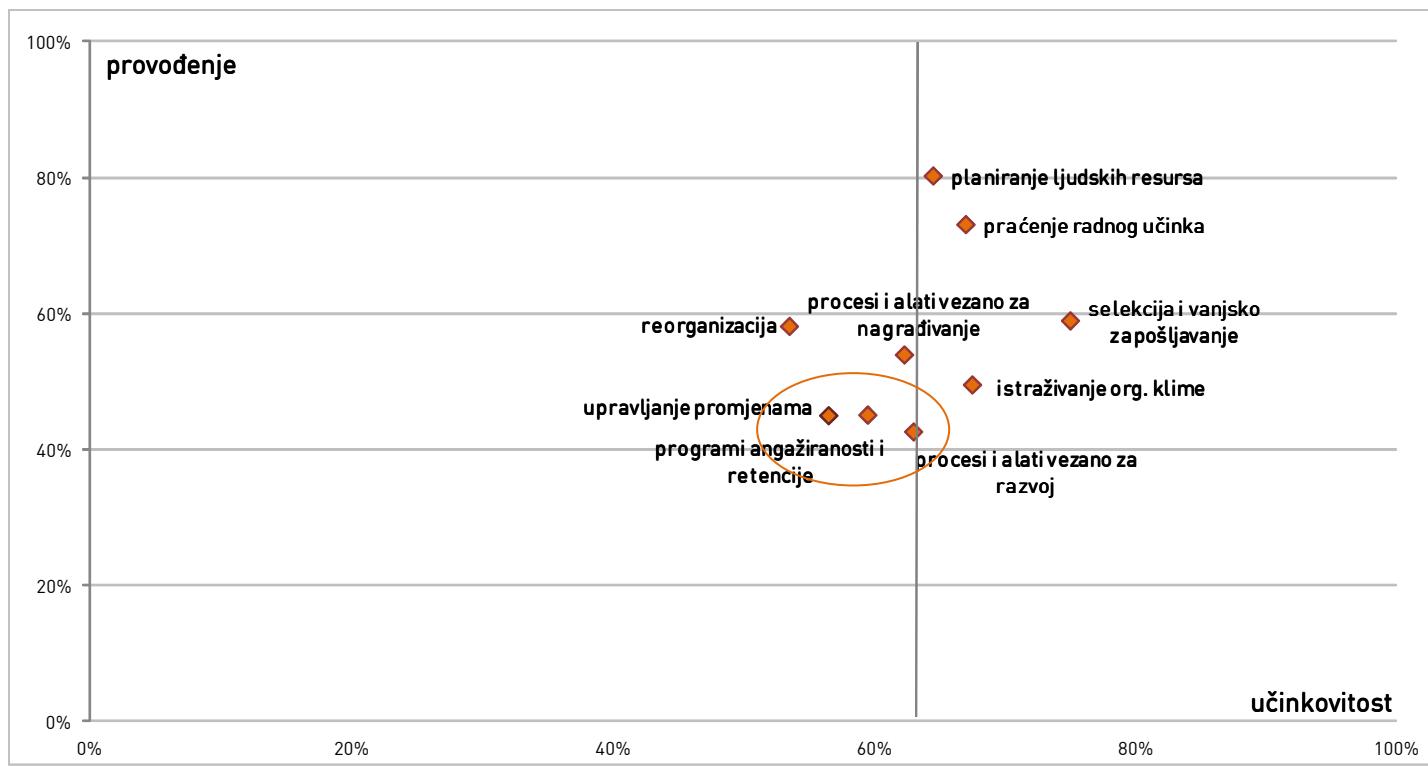
Razlog gotovo potpuno drugačijim ključnim HR procesima i alatima u Hrvatskoj može se naći u tržišnom i organizacijskom okruženju. No upitno je može li se željeno poboljšanje produktivnosti postići bez programa angažiranosti, razvoja menadžmenta i sustavnog upravljanja promjenama?

Zanimalo nas je i koji HR procesi i alati se najčešće provode u hrvatskoj praksi. Podaci pokazuju da su tri najčešća HR procesa: planiranje ljudskih resursa (80%), praćenje radnog učinka (73%) te selekcija i vanjsko zapošljavanje (59%). Najslabije su zastupljeni programi angažiranosti i retencije (45%), upravljanje promjenama (45%) te procesi i alati vezano za razvoj (43%).

Je li neusklađenost HR alata koji se trenutno provode s prioritetnim HR alatima i ključnim organizacijskim potrebama posljedica neznanja HR stručnjaka ili njihove neuključenosti u strateško upravljanje? Treba li se čekati da se dobiju informacije ili ih je potrebno tražiti i postavljati pitanja?

**Bez programa angažiranosti, razvoja menadžmenta, sustavnog upravljanja promjenama i usklađenosti sustava nagrađivanja, ostvarenje poboljšanja produktivnosti je usporeno.**

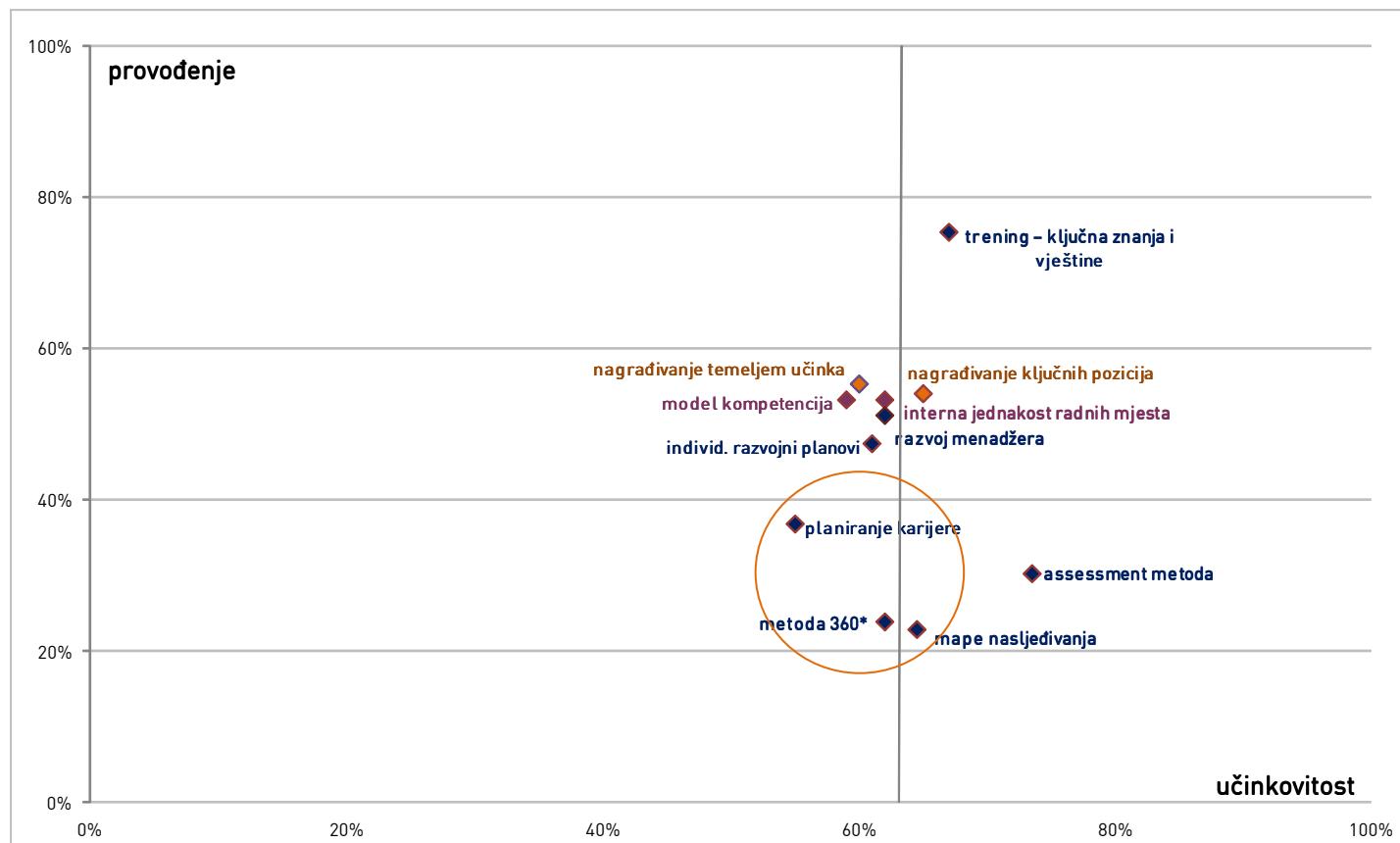
**HR procesi i alati koji se trenutno provode ne mogu u potpunosti zadovoljiti organizacijske potrebe i nisu usklađeni s HR prioritetima!**



Graf 22. Usporedba učestalosti provođenja i učinkovitosti pojedinih HR procesa i alata.

Dodatno otežavajuća okolnost je učinkovitost HR procesa i alata koji se trenutno koriste. Naime, među onima koji provode pojedine procese i alate, slabije učinkovitima smatra se reorganizacija (54%na učinkovitost), upravljanje promjenama (57%na učinkovitost), programi angažiranosti i retencije (60%na učinkovitost), procesi i alati vezano za nagradjivanje (62%na učinkovitost) te procesi i alati vezano za razvoj (63%na učinkovitost).

**Poboljšanje produktivnosti ne može se ostvariti bez povećanja angažiranosti djelatnika i koordiniranog i sustavnog upravljanja promjenama. Može li se potaknuti angažiranost i promjena bez adekvatne interne komunikacije, nagrade i razvoja djelatnika?**



Graf 23. Usporedba učestalosti provođenja i učinkovitosti pojedinih HR procesa i alata.

Usporedbom organizacijskih potreba, prepoznatih HR prioriteta te učestalosti i učinkovitosti HR procesa i alata, ključnim izazovima HR funkcije mogu se izdvojiti:

- › programi angažiranosti i retencije
- › procesi i alati vezano za razvoj (planiranje karijere, mape nasljeđivanja te 360 procjena, ali i individualni razvojni planovi, razvoj menadžera te modeli kompetencija)
- › upravljanje promjenama
- › interna komunikacija

„Re-skilling“ HR funkcije je jedan od ključnih prioriteta čiju važnost prepoznaje 77% HR stručnjaka i menadžera.

Deloitte Global Human Capital Trends  
2014 report

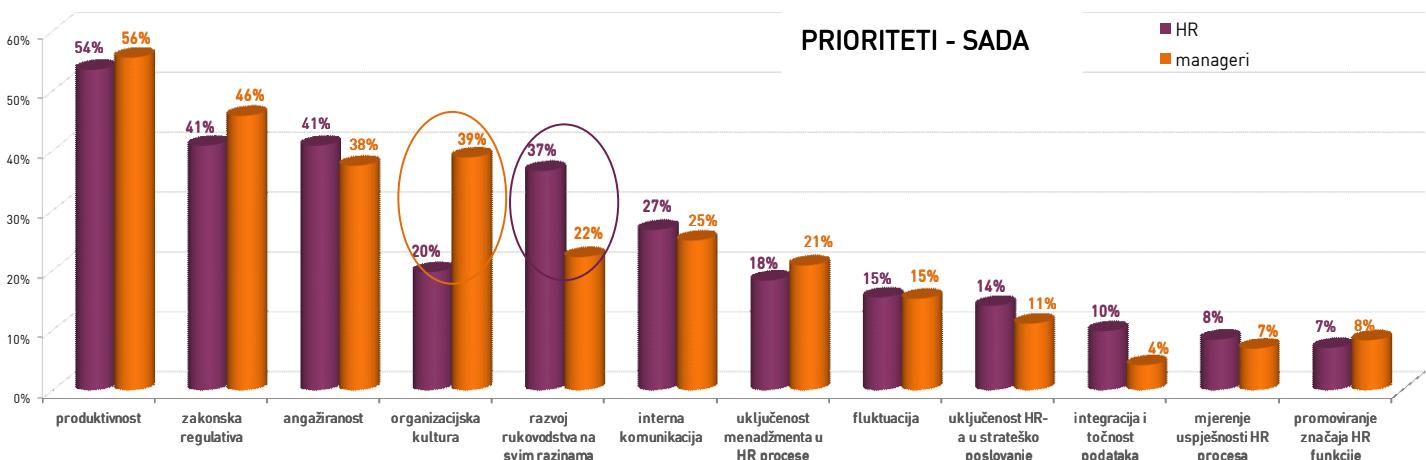
## Jesu li HR stručnjaci usklađeni s menadžerima?

Slika o HR prioritetima nije cjelovita bez razmatranja eventualnih razlika u prioritetima između HR stručnjaka i menadžera.

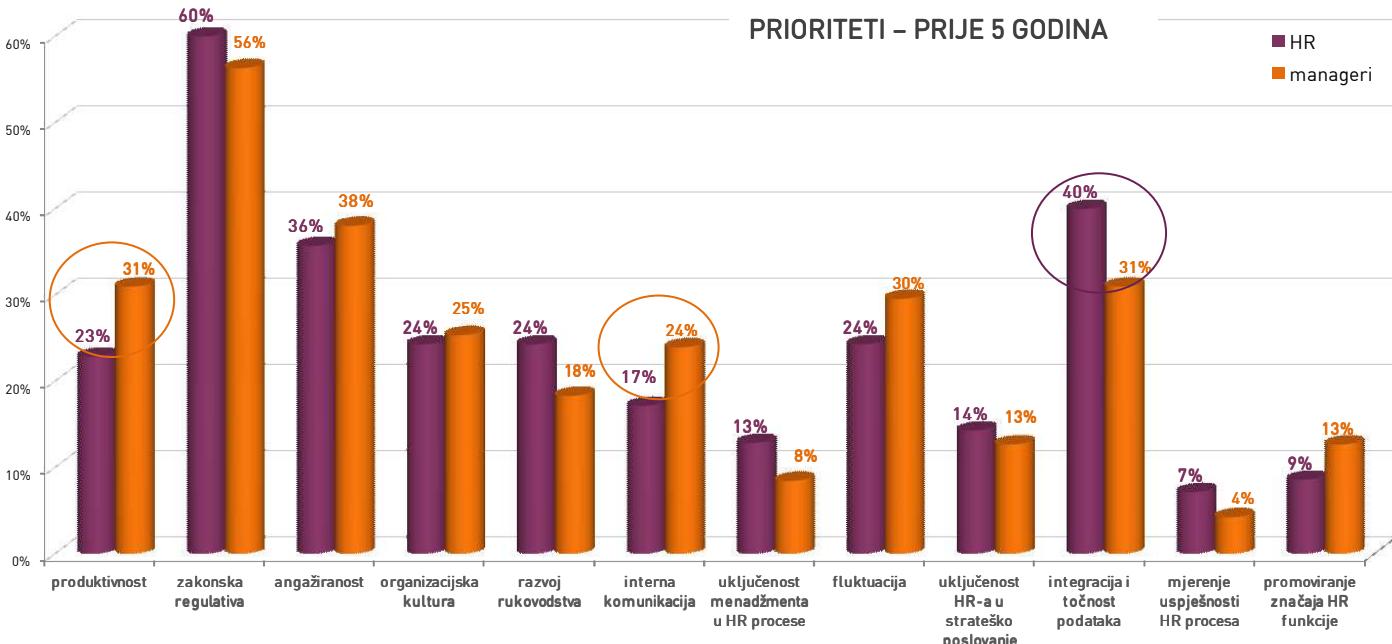
Produktivnost, pridržavanje zakonske regulative i poticanje angažiranosti najvažniji su prioriteti za HR stručnjake i menadžere. No razlika se može uočiti u ostvarenju željene organizacijske kulture, kojoj danas veći značaj pridaju menadžeri te razvoju rukovodstva kojem danas veći značaj pridaju HR stručnjaci.

I HR stručnjaci i menadžeri imaju argumente za pridavanje veće važnosti organizacijskoj kulturi i razvoju rukovodstva. U konačnici, nužna je fokusiranost na oba područja, ali i više dijaloga i dogovora o načinu ispunjenja organizacijskih izazova.

5 TOP organizacijskih potreba	% HR	% menadžera
produktivnost	54%	56%
pridržavanje zakonske regulative	41%	46%
angažiranost	41%	38%
željena organizacijska kultura	20%	39%
razvoj rukovodstva	37%	22%



Graf 24. Prioritetnost organizacijskih potreba, usporedba HR stručnjaka i menadžera.

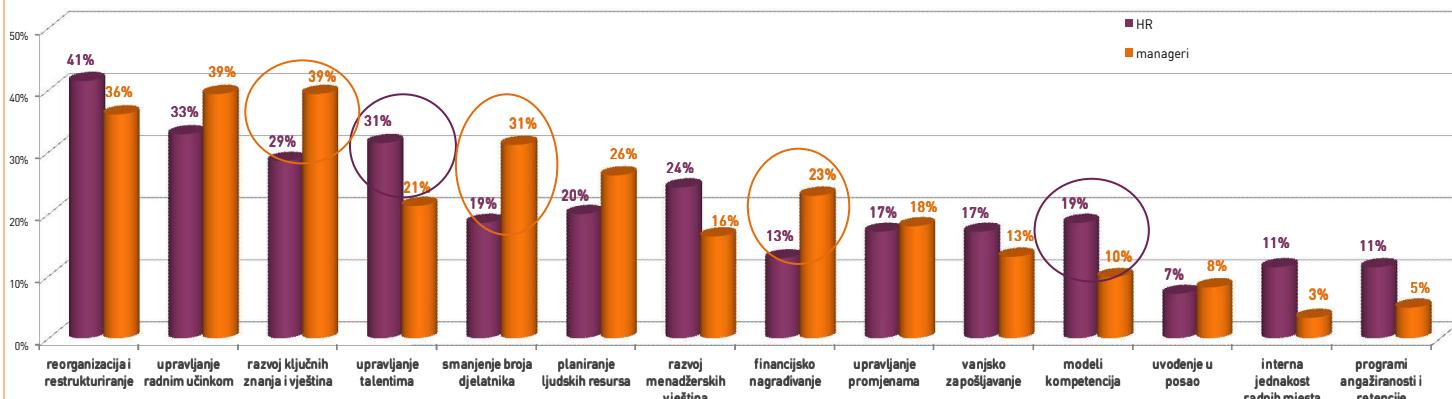


Graf 25. Prioritetnost organizacijskih potreba, usporedba HR stručnjaka i menadžera.

Prije 5 godina, slika je bila nešto drugačija. Tada su menadžeri u odnosu na HR stručnjake stavljali veći naglasak na produktivnost i važnost interne komunikacije. S druge strane, HR stručnjaci su u odnosu na menadžere stavljali veći naglasak na integraciju i točnost HR podataka.

HR stručnjaci	prije	sada
produkтивност	23%	54%
pridržavanje zakonske regulative	60%	41%
angažiranost	36%	41%
željena organizacijska kultura	24%	20%
razvoj rukovodstva	24%	37%
interna komunikacija	17%	27%
uključenost menadžmenta u HR procese	13%	18%
fluktuacija	24%	15%
uključenost HR-a u strateško poslovanje	14%	14%
integracija i točnost podataka	40%	10%
mjerjenje uspješnost HR procesa	7%	8%
promoviranje značaja HR funkcije	9%	7%

Menadžeri	prije	sada
produkтивност	31%	56%
pridržavanje zakonske regulative	56%	46%
angažiranost	38%	38%
željena organizacijska kultura	25%	39%
razvoj rukovodstva	18%	22%
interna komunikacija	24%	25%
uključenost menadžmenta u HR procese	8%	21%
fluktuacija	30%	15%
uključenost HR-a u strateško poslovanje	13%	11%
integracija i točnost podataka	31%	4%
mjerjenje uspješnost HR procesa	4%	7%
promoviranje značaja HR funkcije	13%	8%



Graf 26. Učestalost trenutnih prioritetnih HR procesa i alata, usporedba HR stručnjaka i menadžera

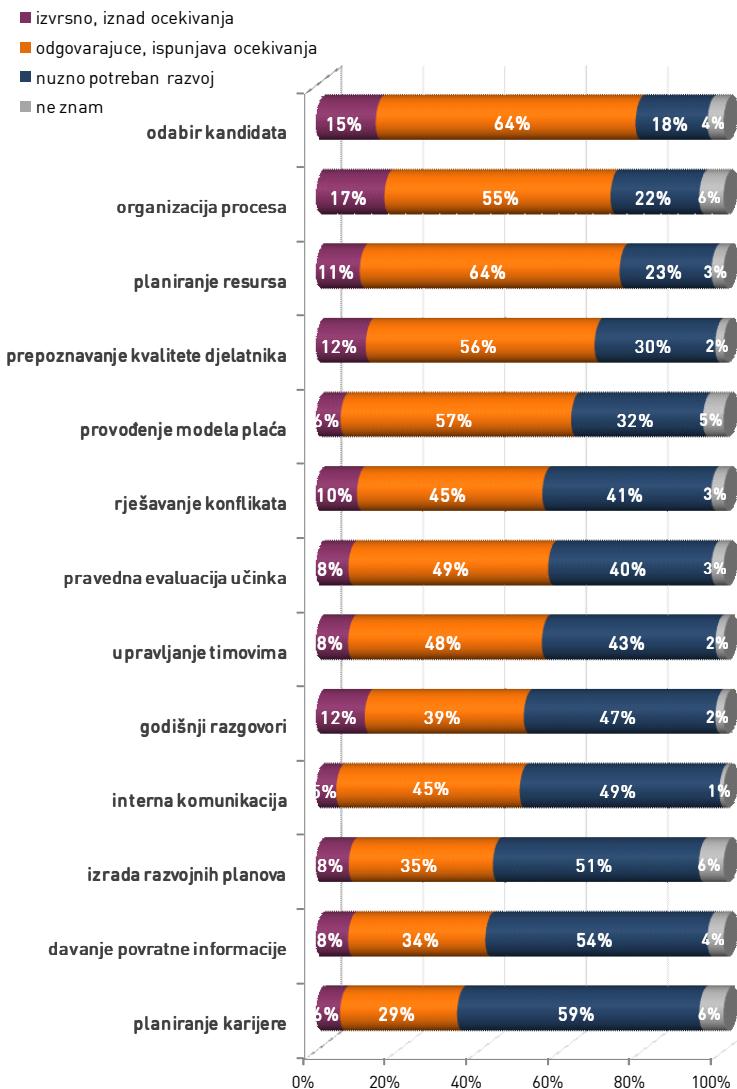
Izraženije razlike redoslijeda prioritetnih HR procesa i alata između HR stručnjaka i menadžera su u pridavanju važnosti upravljanju talentima (HR: 31%, menadžeri: 21%) te smanjenju broja djelatnika (HR: 19%, menadžeri: 31%). Uz navedeno, menadžeri veću važnost pridaju razvoju ključnih znanja i vještina (menadžeri: 39%, HR: 29) te financijskom nagrađivanju (menadžeri: 23%, HR: 13%). S druge strane, HR stručnjaci veću važnost pridaju modelima kompetencija (HR: 19%, menadžeri: 10%).

**Umjesto neproaktivne debate „tko je u pravu“, potrebno je zajednički odgovoriti na pitanje: „Koji HR procesi i alati mogu dati najveći doprinos tvrtki u ostvarenju postavljenih planova?“.**

HR stručnjaci	prije	sada
restrukturiranje	24%	41%
upravljanje radnim učinkom	24%	33%
razvoj ključnih znanja	30%	29%
upravljanje talentima	10%	31%
smanjenje broja djelatnika	23%	19%
planiranje ljudskih resursa	31%	20%
razvoj menadžerskih znanja	20%	24%
financijsko nagrađivanje	19%	13%
upravljanje promjenama	17%	17%
vanjsko zapošljavanje	29%	17%
model kompetencija	9%	19%
uvodenje u posao	34%	7%
interna jednakost radnih mesta	17%	11%
programi angažiranosti i retencije	4%	11%

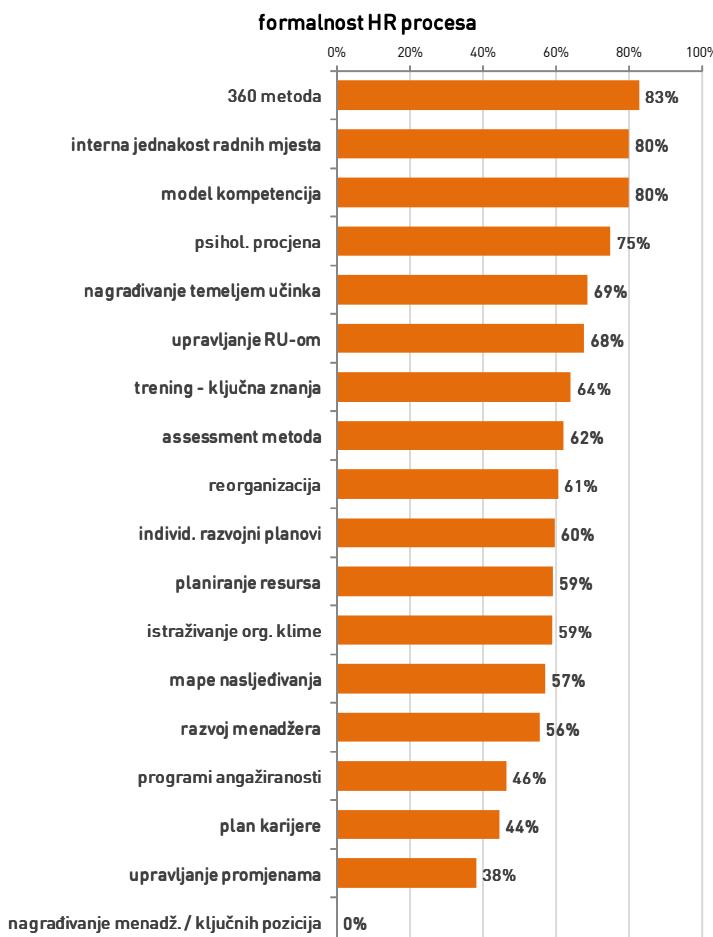
Menadžeri	prije	sada
restrukturiranje	41%	36%
upravljanje radnim učinkom	33%	39%
razvoj ključnih znanja	26%	39%
upravljanje talentima	15%	21%
smanjenje broja djelatnika	16%	31%
planiranje ljudskih resursa	39%	26%
razvoj menadžerskih znanja	7%	16%
financijsko nagrađivanje	31%	23%
upravljanje promjenama	13%	18%
vanjsko zapošljavanje	21%	13%
model kompetencija	5%	10%
uvodenje u posao	23%	8%
interna jednakost radnih mesta	15%	9%
programi angažiranosti i retencije	5%	5%

## Tko se poskliznuo – HR ili menadžeri?



Graf 27. Učinkovitost rukovoditelja u provođenju HR procesa i alata.

**Zašto rukovoditelji imaju slabije razvijene vještine za razvojne alate?**



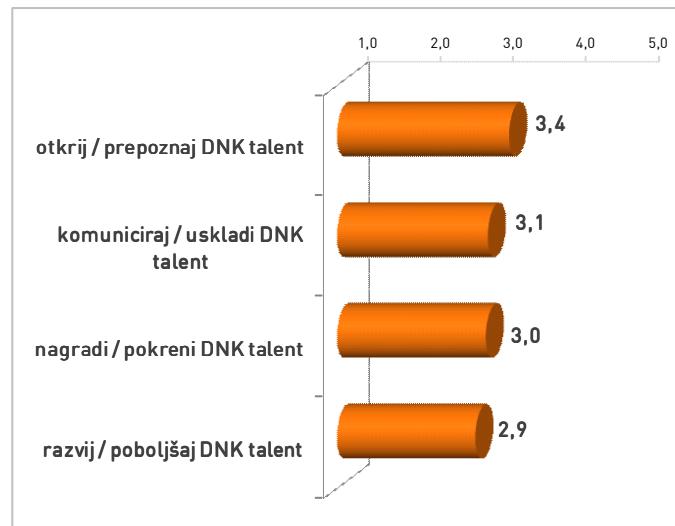
Graf 28. Formalnost HR procesa.

U tvrtkama u kojima se provode pojedini procesi, manje od polovine ispitanika navodi da su formalizirani procesi vezano za poticanje angažiranosti, planiranje karijere, upravljanje promjenama te nagrađivanje menadžerskih / ključnih pozicija. Više od 75% navodi da su formalizirani: 360\* metoda, interna jednakost radnih mjesta, model kompetencija te psihološka procjena pri zapošljavanju.

Više od 2/3 ispitanika koji imaju implementirane procese razvoja ključnih znanja kroz treninge, upravljanje radnim učinkom kao i nagrađivanje temeljem učinka iskazuje planove poboljšanja tih procesa.

Manje od 40% ispitanika koji koriste assessment metodu, 360\* metodu te mape nasljeđivanja planira poboljšati navedene procese.

## U čemu smo dobri? Jesmo li zaboravili važnost razvoja?



Graf 29. Usporedba pojedinih HR područja, procjena HR stručnjaka.

Iako je područje razvoja najslabije procjenjeno, **ne postoje niti izraženi planovi za implementaciju i/ili poboljšanje** tih procesa. Najslabiji interes za implementaciju iskazan je za planiranje karijere (45% planira razviti i implementirati proces planiranja karijere), zatim mape nasljeđivanja (41%) te objektivne metode procjene poput assessment metode (38%) te 360 metode (38%).

Prepostavka takvom slabijem interesu je nepostojanje preduvjeta na koje se nadograđuju navedeni procesi. Naime, najveći interes za razvoj i implementaciju iskazuje se upravo za te temeljne procese: upravljanje radnim učinkom (75%), trening ključnih znanja (69%), nagrađivanje temeljem učinka (67%), planiranje resursa (64%), model kompetencija (63%).

**Upravljanje karijerom utječe na angažiranost djelatnika. Nedostatak mogućnosti razvoja karijere jedan je od ključnih razloga zašto djelatnici napuštaju kompaniju.**

**Pomažu li procesi razvoja u rješavanju „talent paradoksa“? (velika nezaposlenost uz otežano pronalaženje djelatnika s potrebnim kompetencijama)**



## razvij / poboljšaj DNK talent



Graf 30. Razvij / poboljšaj DNK talent, procjena HR stručnjaka.

Dosadašnji pristup upravljanja ljudskim resursima nije više učinkovit.

Tvrte koje se ne uspiju prilagoditi bit će na gubitku.

## nagradi / pokreni DNK talent

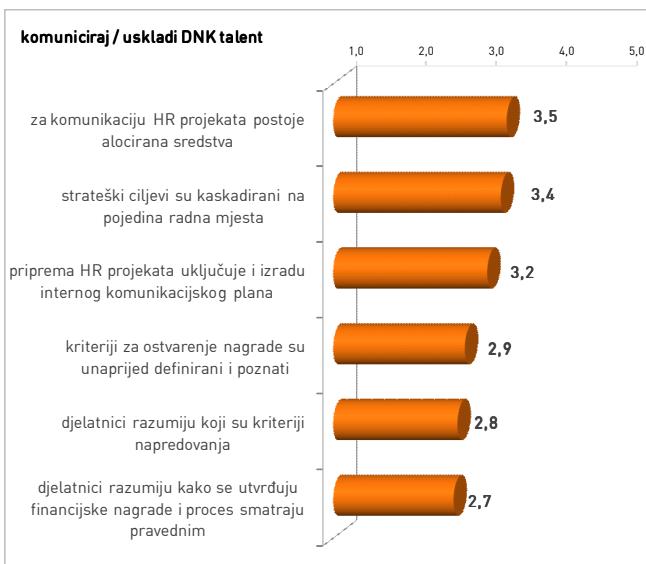


Graf 31. Nagradi / pokreni DNK talent, procjena HR stručnjaka.

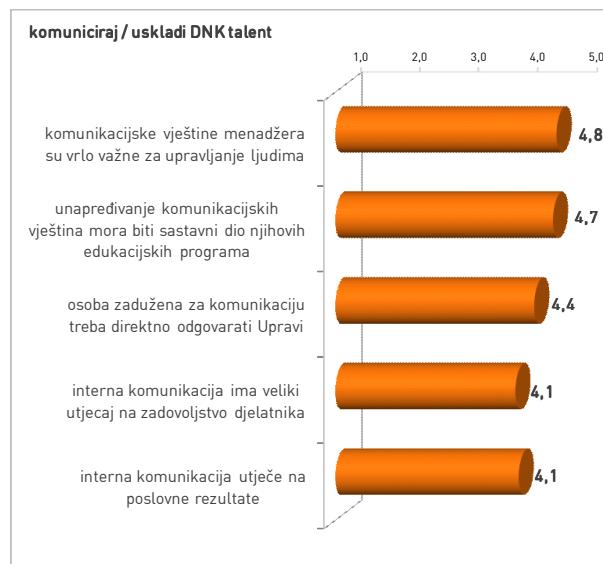
## otkrij / prepoznaj DNK talent



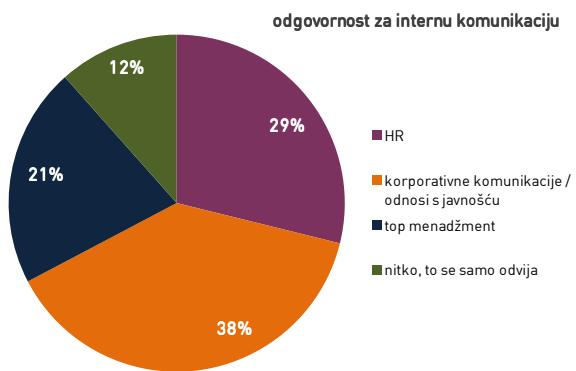
Graf 32. Otkrij / prepoznaj DNK talent, procjena HR stručnjaka.



Graf 33. Komuniciraj / uskladi DNK talent - učinkovitost, procjena HR stručnjaka.



Graf 34. Komuniciraj / uskladi DNK talent - važnost, procjena HR stručnjaka.



Graf 35. Tko je odgovoran za internu komunikaciju.



Graf 36. Tko je odgovoran za internu komunikaciju.



## Organizatori

### Autor



**Barbara Ružić**, rodom iz Crikvenice, u Zagreb dolazi na Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. Diplomirala je 1998. g. na Odsjeku za psihologiju, a iste godine na istom odsjeku upisuje i poslijediplomski studij.

Tijekom dosadašnje profesionalne karijere prolazi niz stručnih treninga iz upravljanja ljudskim resursima u inozemstvu (CIPD – London, IEDC – Bled, Achieve Global – Beč) i Hrvatskoj (CBA Business School) kao i brojne treninge za razvoj menadžerskih, komunikacijskih i prodajnih vještina te treninge s područja odnosa s kupcima, u izvođenju različitih predavača.

Višegodišnje iskustvo u korporativnom upravljanju ljudskim resursima započinje u bankarstvu (6 godina), a 2004. g. prelazi u sektor trgovine na poziciju Direktora sektora ljudskih resursa.

Za konzultantsku karijeru odlučuje se 2006. g. te osniva vlastitu tvrtku Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima. Danas radi kao HR konzultant i trener.

U dosadašnjoj konzultantskoj karijeri uspješno provodi selekcije postupke (testirano više od 5.000 kandidata; provedeno više od 2.000 seleksijskih razgovora), 360\* procjene (on-line upitnik, uključujući i povratnu informaciju procjenjivanima), situacijska testiranja djelatnika u prodaji, radionice za razvoj menadžerskih vještina, HR procesa i alata te radionice osnovnih vještina koje bi svaki djelatnik trebao imati (održano više od 600 edukacijskih dana), razvija i implementira procese praćenja radnog učinka te sustava nagrađivanja bazirano na internoj i tržišnoj jednakosti (u organizacijama do 50 djelatnika, ali i većima od 500 djelatnika), izrađuje modele kompetencija, provodi istraživanja angažiranosti djelatnika i zadovoljstva djelatnika u radu te niz projekata za poboljšanje organizacijske klime i angažiranosti djelatnika.

U dosadašnjih skoro 10 godina rada surađuje s brojnim renomiranim tvrtkama poput: PwC, Zagrebačka banka, TDR, Karlovačka pivovara, Podravka, Pevec, Srce, Apis IT, OMV, Saipem, Istragrafika, Inker, Elektrokontakt, Marina Punat, Nova TV i brojni drugi.

S većinom klijenata surađuje dugi niz godina, a s nekim od samog početka rada tvrtke Artis Rei.

## O Artis Rei

**Kada stručnost i iskustvo zaista vrijede.**

### Radimo

- › samo ono što znamo
- › u čemu imamo iskustva
- › u čemu smo zaista dobri

### Pregled usluga Artis Rei

#### 1. PREPOZNAJ - OTKRIJ DNK talent

- psihologičko testiranje
- kompetencijsko – motivacijski razgovor
- situacijska procjena
- 360\* STAR procjena

#### 2. RAZVIJ – POBOLJŠAJ DNK talent

- modeli kompetencija
- upravljanje talentima
  - › sukcesivne mape
  - › prepoznavanje i razvoj talenata / individualni planovi razvoja
- treninzi
  - › Menadžerske vještine (Situacijsko vodstvo, Praktične vještine vođenja, Motivacija, Vještine delegiranja, Vođenje tima, Učinkovita izgradnja timova, Upravljanje ciljevima, Mentorstvo)
  - › Osnovne vještine koje bi svaki djelatnik trebao imati (Komunikacijske vještine, Komunikacija u organizaciji, Razvoj međusektorske suradnje, Timski rad, Upravljanje stresom, Razvoj otpornosti na stres, Upravljanje vremenom i prioritetima, Emocionalna inteligencija)
  - › HR procesi (HR procesi za menadžere, Seleksijski razgovor, Model praćenja radnog učinka, Provodenje razgovora za upravljanje učinkom, Procjena kompetencija, Postavljanje ciljeva, Davanje povratne informacije)
- management coaching
- razvoj i supervizija internih trenera

### **3. NAGRADI – POKRENI DNK talent**

- razvoj i implementacija procesa upravljanja radnim učinkom
- modeli nagrađivanja i motivacije
  - > platni razredi, bonus sheme, beneficije...
  - > interna i tržišna usporedba radnih mjesta
  - > nagrađivanje menadžerskih / ključnih pozicija

### **4. KOMUNICIRAJ – USKLADI DNK talent**

- HR konzalting – izrada HR strategije (strategija zapošljavanja, strategija nagrađivanja, strategija razvoja) te implementacija HR strategije kroz organizaciju
- „turning strategy into reality“
  - > implementacija / komunikacija strateških smjernica tvrtke
  - > povezivanje strategije i praćenja uspješnosti na pojedinim radnim mjestima (kaskadiranje ciljeva)
- razvoj organizacijske strukture i definiranje sistematizacije radnih mjesta i grupe poslova
- istraživanje organizacijske klime i angažiranosti djelatnika
- projekti za poboljšanje organizacijske komunikacije i jačanje osjećaja pripadnosti
  - > program timskih razgovora
  - > motivacijski programi
  - > dani otvorenih vrata
  - > radnik godine

### **5. HR PAKET ZA MALE PODUZETNIKE – VAŠ HR KONZULTANT**

## O Educamix

**Educamix** - centar za razvoj ljudskih potencijala, nudi ciljane i djelotvorne metode za osobni i organizacijski razvoj onih koji žele unaprijediti svoje osobne i stručne kompetencije. Naš cilj je pridonijeti kvalitetnijem poslovanju kroz različite pristupe: kvalitetnim programima edukacije te nizom vještina i znanja usklađenih s potrebama tržišta povećati Vašu učinkovitost.

Posebni smo po tome što su sve naše radionice i edukacije prilagođene i usklađene s potrebama svakog pojedinog klijenta. Ujedno smo posebni i po inovativnim i kreativnim pristupima i programima.

### ZNANJE ČINI RAZLIKU!

Mi živimo naš moto Z N A N J E Č I N I R A Z L I K U ! Savjetujemo i educiramo drugačije, s jasnim ciljem: Vas učiniti uspješnijim i kroz Vaš osobni uspjeh poboljšati poslovanje tvrtke. Kako? Znanjem koje prenose naši stručnjaci/predavači s bogatim iskustvom iz prakse, povećanjem svjesnosti o učinkovitosti vlastitog ponašanja te usvajanjem novih tehnika, vještina i znanja.

Polaznicima naših edukacija ne nudimo ništa što ne bi- smo željeli sebi, a to su praktična i primjenjiva znanja. Sa svojim polaznicima želimo interakciju, razmjenu mišljenja i debatu! Svi naši programi su interaktivni, orijentirani na praktični rad uz primjere iz stvarnog života.

Naš način rada temelji se na osobitostima tima i pojedinaca te uključuje primjenu SIGMA metode rada.



Ova metoda plod je dugogodišnje prakse naših stručnjaka koji primjenom multidisciplinarnih znanja i vještina postižu sjajne rezultate u razvoju poslovnih i osobnih vještina. Primjenjujemo suvremene principe podučavanja odraslih uvažavajući različitim stilova usvajanja znanja. Primjena SIGMA metode rada u kreiranju i izvedbi treninga/radionica i programa pokazala se izrazito učinkovita, a u njene rezultate uvjerili su se brojni polaznici naših edukacija.

Primjena SIGMA metode stvara poticajnu klimu, motivira za daljnji rad i napredak te olakšava put do željenog cilja.

#### Sastoji se od 5 koraka:

**S**tock taking / Analysis

Intenzivna dubinska analiza

**M**ap of Development

Izvještaji s preporukama za daljnji razvoj kompetencija

**I**ndividualization / Personalization

Individualni pristup

**A**sessment / Evaluation

Procjena usvojenog znanja i vještina

**G**row th / Learning

Usvajanje i razvoj vještina kroz primjere i praksu

### **S**tock taking / Analysis

Intenzivna dubinska analiza

Kreiranju što kvalitetnijeg sadržaja edukacije prethodi intenzivna i sveobuhvatna dubinska analiza koja podrazumijeva identificiranje stvarnih potreba kompanije i zaposlenika putem on-line upitnika, identificiranje specifičnih kompetencija zaposlenika, te intervjuiranje polaznika. Sukladno dogovoru u pripremne radnje uključiti ćemo i praćenje načina rada na samom radnom mjestu. U ovoj fazi nam je od presudnog značaja prikupljanje svih relevantnih informacija potrebnih za kvalitetno kreiranje sadržaja edukacije.

### **I**ndividualization / Personalization

Individualni pristup

Ključ uspjeha ovog koraka leži u prilagodbi sadržaja edukacije svakoj pojedinoj grupi polaznika uvažavajući osobitosti polaznika, njihovo znanje i stupanj razvijenosti vještina, a uspjeh jamči sposobnost naših stručnjaka/trenera da sadržaj prenesu na kreativan, dinamičan, interaktivni i poticajni način.

### **G**row th / Learning

Usvajanje i razvoj vještina kroz primjere i praksu

Naučinkovitija metoda prijenosa znanja i razvoja novih vještina je vježbanje samih polaznika kroz primjere iz svakodnevne prakse (case study). Dosađašnja praksa pokazala je da se iskustva najbolje razmjenjuju kroz rješavanje situacijskih slučajeva.

### **M**ap of Development

Izvještaji s preporukama za daljnji razvoj kompetencija

Na kraju svakog in-house programa edukacije klijent dobiva analizu i stručno izvješće sa smjernicama za daljnji razvoj kompetencija polaznika uz grafički prikaz analize evaluacijskih upitnika.

### **A**sessment / Evaluation

Procjena usvojenog znanja i vještina

Po završetku edukacije, sukladno dogovoru, vršimo procjenu usvojenih znanja i vještina koje polaznici primjenjuju u svom radu kako bi dobili uvid u učinkovitost edukacije (uključuje praćenje načina rada na samom radnom mjestu i/ili putem follow-up radionica).

## **EDUCAMIX FORMULA ZA UČINKOVITOST**



ZAJEDNIČKO KREIRANJE SADRŽAJA PROGRAMA  
(klijent i Educamix)



EDUCAMIX TRENER



USVAJANJE VJEŠTINA I ZNANJA  
PRIMJENJIVIH U PRAKSI  
S CILJEM POBOLJŠANJA REZULTATA



**Gordana Matković**

Karijeru započinje na području marketinga, event menadžmenta, korporativnih komunikacija i poslovnih edukacija na funkcijama voditelja i direktora. Aktivno sudjeluje na području poslovnih edukacija od kraja 90-ih godina.

Tijekom dosadašnje profesionalne karijere usavršava svoja znanja i vještine kroz praktičarski NLP, coach the coach, trainer the trainer, te niz stručnih edukacija s područja menagamenta, komunikologije i marketinga. I dalje se kontinuirano usavršava kroz aktivno sudjelovanje na konferencijama i stručnim seminarima.

Usmjerena je kontinuiranom razvoju i poboljšanju kvalitete života. Njezin osobni fokus leži u poslovnom i osobnom razvoju kroz inovativan i individualan pristup prema klijentima.

**Gordana uskoro puni 7 godinu rada kao vlasnica uspješne tvrtke Educamix za razvoj ljudskih potencijala.**

## Prilog

Procjena tvrdnji uključenih u HR istraživanje, Sušanj 2004

<b>Pribavljanje i selekcija</b>	<b>4,25</b>
Pri selekciji upotrebljavamo različite metode u kadrovskoj službi, kao i razgovore s budućim nadređenim suradnicima	4,46
Osnova za pribavljanje i selekciju kadrova su poslovni planovi i zahtjevi organizacije	4,35
Pri izboru kadrova koristimo pregled vanjskog i unutarnjeg tržišta radne snage	4,17
Probni rad uistinu znači praćenje i završno testiranje novozaposlenih	4,00
O sposobljavanje	4,00
O sposobljavanje se temelji kako na strateškim potrebama organizacije, tako i na trenutnoj stvarnoj sposobljenosti pojedinaca	4,27
O sposobljavanje se izvodi ciljno za grupe zaposlenih i rukovoditelja koji imaju slične potrebe	4,18
Izvedena sposobljavanja vrednujemo prema stvarnim učincima u radnom procesu	3,54
<b>Strateška usmjerenja</b>	<b>3,97</b>
U našem poduzeću kadrovska politika i planovi kadrova temelje se na strateškim usmjerajima (misija, vizija, poslovne strategije)	4,06
U našem poduzeću pri strateškom planiranju koristimo i kadrovske informacije kako o stanju u poduzeću, tako i na tržištu radne snage	3,89
<b>Zahtjevi</b>	<b>3,91</b>
U našem poduzeću imamo ažuriran i upotrebljiv opis radnih mesta i zadataka	4,28
U našem poduzeću svatko poznaje svoje ciljeve te odgovornosti i ovlasti	4,03
Poželjna i nepoželjna poslovna ponašanja i kompetencije za rukovoditelja i zaposlene su jasno prepoznata	3,68
Znanja i vještine koja su nam potrebna u našem poslovnom procesu su pregledno popisana i dokumentirana	3,63
<b>Mjerenje i praćenje</b>	<b>3,84</b>
U našoj organizaciji pratimo u kolikoj mjeri zaposleni dostižu dogovorene ciljeve	4,05
U našoj organizaciji pratimo uspješnost rukovoditelja pri dostizanju ciljeva (rezultati)	4,02
U našoj organizaciji pratimo na koji način (kakvim konkretnim ponašanjima) zaposleni dostižu svoje ciljeve (kompetencije)	3,67
U našoj organizaciji pratimo na koji način (kakvim konkretnim ponašanjima) rukovoditelji dostižu svoje ciljeve	3,63

<b>Kadrovske analize</b>	<b>3,81</b>
Redovito pratimo kadrovske pokazatelje (fluktuacija, bolovanja, izostanci)	4,29
Redovito analiziramo potrebe za radnom snagom, unutarnju i vanjsku ponudu rada	3,99
Redovito analiziramo stanje u organizaciji (pratimo promjene klime i kulture)	3,60
Rukovoditelji i stručnjaci iz kadrovske službe surađuju u analizi razvojnog potencijala svakog pojedinca	3,36
<b>Godišnji razgovori</b>	<b>3,70</b>
Naš godišnji razgovor se zaključuje s konkretnim dogovorom, odnosno akcijskim nacrtom za buduće razdoblje	3,77
U našim godišnjim razgovorima se rukovoditelj i podređeni dogovaraju o ciljevima, zadacima, odgovornostima i ovlastima	3,68
Naši godišnji razgovori uključuju razgovor o strateškim usmjerenjima poduzeća	3,63
<b>Nagrađivanje</b>	<b>3,60</b>
Koristimo sustav varijabilnog dijela plaće (stimulacija)	3,99
Kriteriji za nagrađivanje uspješnosti su jasni i unaprijed poznati	3,68
Pored sustava plaća imamo i sustav nagrada i priznanja za uspješan rad	3,55
Zaposleni razumiju naš sustav nagrađivanja i smatraju ga pravednim	3,42
Proces razvoja zaposlenih i rukovoditelja odvojen je od ocjenjivanja za nagrađivanje / napredovanje	3,33
<b>Karijera</b>	<b>3,53</b>
Tamo gdje se potrebe organizacije podudaraju sa sposobnostima i ambicijama pojedinca, izvodi se dogovor o profesionalnom razvoju - karijeri	3,67
Poznajemo i buduće potrebe organizacije i ambicije zaposlenih	3,60
Imamo jasno oblikovanu i svima poznatu publiku i kriterije napredovanja	3,34