

# Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima

---

Singer, Slavica; Šandrk Nukić, Ivana

*Source / Izvornik:* **Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 2013, 26, 189 - 198**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:133:330957>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



GRAĐEVINSKI I ARHITEKTONSKI FAKULTET OSIJEK  
Faculty of Civil Engineering and Architecture Osijek

*Repository / Repozitorij:*

[Repository GrAFOS - Repository of Faculty of Civil Engineering and Architecture Osijek](#)



  
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

*Dr. sc. Slavica Singer*  
professor emeritus  
singer@efos.hr  
Sveučilište J. J. Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Gajevo trg 7, 31000 Osijek  
tel:+38531224400; fax:+38531211604

*Dr. sc. Ivana Šandrk Nukić*  
viši asistent  
isandrknukic@gfos.hr  
Sveučilište J. J. Strossmayera  
Građevinski fakultetu u Osijeku  
Drinska 16a, 31000 Osijek  
tel:+38531 274377

UIDK 658.3+65.012.327  
Prethodno priopćenje

# POVEĆANJE KONKURENTNOSTI PODUZEĆA KROZ UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) dio je ukupne poslovne strategije svakog poduzeća. U svrhu kontrole ispunjenja poslovne strategije, nužno je stoga voditi računa i o utjecaju ULJP na rezultat poduzeća odnosno njegovu tržišnu konkurentnost.

Istraživačko pitanje od kojeg polazi ovaj znanstveni rad jest kako mjeriti utjecaj ULJP na uspješnost poslovanja poduzeća te kako, ovisno o tome, odrediti prioritetne aktivnosti ULJP u pojedinom poduzeću.

U tom smislu u radu se polazi od pregleda relevantnih znanstvenih radova pa su primarno korištene znanstvene metode u tom dijelu analiza i sinteza znanstvenih spoznaja s područja strateškog menadžmenta i ULJP. Uz to, radom je prikazan i dio rezultata empirijskog istraživanja provedenog korištenjem anketnog upitnika u srednje velikim građevinskim poduzećima u Hrvatskoj. Ti rezultati prikazuju konkretne aktivnosti ULJP koje imaju značajan utjecaj na uspješnost poduzeća.

**Ključne riječi:** menadžment, upravljanje ljudskim potencijalima, uspješnost poslovanja, konkurentnost

## 1. Uvod

Mjerenje utjecaja ULJP na uspješnost poslovanja poduzeća tema je koja se u zadnjih nekoliko desetljeća sve više proučava i o kojoj se sve više raspravlja. Zašto je to tako? Odgovor na to pitanje trebalo bi sagledati s gledišta strateškog menadžmenta. Naime, poslovna okolina je u tom periodu postala toliko kompleksna i dinamična da uspjeh poduzeća ne može biti slučajnost, nego samo rezultat promišljene strategije poslovanja.

Poznato je da strateški menadžment obuhvaća misiju i viziju poduzeća koje ukazuju na smjer djelovanja, ciljeve koje to poduzeće želi postići, strategiju usmjeravanja potencijala i kompetencija te taktiku u smislu planiranih aktivnosti.

Ako zadržimo pažnju na riječima „usmjeravanje resursa“ i „planirane aktivnosti“, nije teško zamisliti sastanak upravnog odbora nekog poduzeća, na kojem glavni direktor poduzeća razgovara s članovima top menadžmenta o trenutnoj i planiranoj realizaciji u njihovim sektorima. Isto tako nije teško zamisliti

da će glavnu riječ u tom razgovoru imati direktor financija, tehnički direktor i direktor prodaje, koji će iznositi sasvim konkretne brojke o ostvarenim prihodima, troškovima i rezultatu u promatranim periodima. Čak je moguće zamisliti i direktora marketinga kako iznosi brojke o povećanju tržišnog udjela, ispitivanju zadovoljstva kupaca, o kvaliteti proizvoda, o smanjenom broju reklamacija i servisa u jamstvenom roku i sl. Međutim, vrlo je teško zamisliti direktora ULJP kako govori o utjecaju nekih aktivnosti koje je inicirao njegov odjel na ukupan rezultat poslovanja poduzeća. I tako izjave da su „ljudi najveća vrijednost poduzeća o kojima ovisi uspješnost i razvoj“ zapravo ostaju samo lijepe rečenice u uvodu godišnjeg izvješća, jer ostaju bez argumenata koji bi im dali potrebnu specifičnu težinu.

## 2. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

O vrijednosti čovjeka u smislu doprinosa njegovih znanja, vještina i rada bogatstvu društva u cjelini govorilo se već u 18. stoljeću, a efekti ulaganja u obrazovanje te poimanje umješnosti radnika kao glavnog čimbenika proizvodnosti isticani su i u 19. stoljeću (Samuelson, Nordhaus, 1993). Ipak, za lansiranjem pojma i koncepta ljudskog kapitala zaslužni su pripadnici „čikaške škole“, smjera suvremene ekonomske misli kojemu pripada skupina ekonomista sa Sveučilišta u Chicagu, među kojima su najpoznatiji Paul A. Samuelson, Kenneth J. Arrow, Herbert Simon, Friedrich A. van Hayek, Milton Friedman, George Stigler i Theodore Schultz (www.efzg.hr/ Mali leksikon odgoja, obrazovanja i školstva, prof.dr.sc. Vinko Barić, 13.7.2012.).

U tržišnom vrjednovanju učinka ulaganja u ljude posebice se ističe Theodore Schultz koji smatra da ulaganja u ljudski kapital treba promatrati kao najznačajniju alternativu investicijama u materijalne čimbenike proizvodnje. Schultz kaže da ta ulaganja donose nekoliko puta veće učinke, na način da „pridonose proizvodnosti rada i podizanju poduzetničkih sposobnosti.“ (Schultz, 1985:19). Nadalje, on ističe da su učinci ulaganja u ljudski kapital ne samo kvantitativni, nego i kvalitativni jer povećavaju fleksibilnost i sposobnost prilagodbe pojedinca, poduzeća i društva općenito te pridonose podizanju kulture.

Istraživanja i radovi predstavnika čikaške škole pokrenuli su zapravo nevjerojatnu količinu istraživanja o utjecaju ULJP na uspješnost poslovanja poduzeća tijekom 1980-ih godina. Zajednička odlika tih inicijalnih studija bilo je polazno stajalište da veća ulaganja u ljudske potencijale pridonose ostvarenju poslovne strategije, a nastavno na to pretpostavka da kvalitetnija implementacija poslovne strategije znači i bolji poslovni rezultat.

Značajan napor u povezivanju ULJP s poslovnim rezultatom u to vrijeme dali su M. A. Devanna, C. Fombrun i N. Tichy, istraživači sa Graduate School of Business, University of Columbia. U seriji znanstvenih radova koje su objavili, proučavali su kako od operativne uloge, koju je do tada imala funkcija ULJP u poduzećima, promaknuti aktivnosti te funkcije do nivoa strateškog značaja (Devanna, Fombrun, Tichy, 1981, 1982; Tichy, Fombrun, Devanna, 1982).

Nakon tih početnih studija, krajem 80-ih i dalje se razmatra utjecaj ULJP na uspješnost poslovanja, ali se odustaje od polazne ideje da količina novca uložena u ULJP izravno utječe na povećanje poslovnog rezultata (Nkomo, 1986, 1987).

Otprilike u isto vrijeme poduzet je i najznačajniji projekt za razvoj strateškog ULJP, OASIS (Organization and strategic information service). Bio je to projekt koji je obuhvaćao sve elemente strategijskog menadžmenta, a koji je proveden kao zajednička akcija Strategic Management Associates, Hay Consulting i Sveučilišta Michigan (Ulrich, Geller, DeSouza, 1984). Cilj projekta bio je izgraditi bazu podataka utemeljenu na podacima velikog broja različitih poduzeća koja bi povezala karakteristike organizacije, podatke o ljudskim potencijalima te aktivnosti strateškog planiranja s financijskim rezultatima tih poduzeća. Temeljem podataka iz te baze, moguće je uspoređivati poduzeća kako bi se identificirala ona područja koja u pojedinom poduzeću zaostaju za industrijom te ih treba unaprijediti, odnosno identificirati one aktivnosti koje vode do povećanja financijskog rezultata.

OASIS je također potvrdio utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja i bio je ishodištem dvije velike studije (Ulrich, 1997).

Kao rezultat prve studije, R. Schuler i S. Jackson, istraživači sa Sveučilišta Michigan, utvrdili su da promjenom poslovne strategije variraju i aktivnosti ULJP te tako potvrdili njihovu povezanost (Schuler, Jackson, 1987; Jackson, Schuler, Rivero, 1989).

U drugoj studiji sudjelovali su istraživači s istog sveučilišta - D. Ulrich, D. Lake, A. Yeung i W. Brockbank. Dokazali su povezanost ULJP s krajnjim rezultatom poduzeća (Ulrich, 1997).

Time je otvoren put dubljim istraživanjima ULJP u sljedećem desetljeću. Devedesete godine obilježio je interes za kvantificiranjem odnosa različitih aktivnosti ULJP s financijskim rezultatom poduzeća.

Došlo je intenzivne istraživačke produkcije, pri čemu je velika većina istraživanja bila na neki način usko fokusirana. Neki istraživači izolirali su pojedine vrste aktivnosti ULJP i proučavali njihovu povezanost s financijskim rezultatom poduzeća: edukacija zaposlenika (Russel, Terborg, Powers, 1985), praćenje radne uspješnosti (Borman, 1991), selekcija kandidata za posao i definiranje radnih mjesta (Terpstra, Rozell, 1993), materijalno nagrađivanje (Gerhart, Milkovich, 1992). Drugi su se orijentirali na kvantificiranje odnosa aktivnosti ULJP s poslovnim rezultatom poduzeća u specifičnoj industriji, npr. u automobilskoj industriji (MacDuffie, 1995), u čeličanama (Arthur, 1994) itd.

Ipak, dvije studije istaknule su se po svom značaju i utjecaju koji su ostvarile na poimanje ULJP. Prva je bila tzv. CCH studija, koju su 1995. godine, pod vodstvom profesorice C. Ostroff sa Sveučilišta u Minnesoti, proveli Društvo za upravljanje ljudskim potencijalima (eng. Society for Human Resource Management, SHRM) i CCH Incorporated. Tijekom studije mjerili su (Ulrich, 1997) povezanost aktivnosti ULJP s 4 mjere uspješnosti poslovanja: odnos tržišne i knjigovodstvene vrijednosti firme, dobit po zaposleniku (produktivnost), tržišna vrijednost poduzeća i prihod od prodaje. Zaključili su da se vrijednost sve 4 mjere bitno povećava s povećanjem kvalitete ULJP.

Najvažnija studija povezanosti aktivnosti ULJP s financijskim rezultatom poslovanja poduzeća je studija profesora Marka Huselida i njegovih suradnika sa Sveučilišta Rutgers (Huselid, 1995). Njegovo istraživanje obuhvatilo je 968 poduzeća s više od 100 zaposlenih, a ispitivali su utjecaj aktivnosti ULJP na tri mjere financijske uspješnosti: ukupan prihod, produktivnost (mjerena prihodom od prodaje po zaposleniku) i neto dobit. Rezultati tog istraživanja najjasnije su i nedvojbeno, u novčanom izrazu, dokazali koliki je utjecaj promjena u ULJP na financijski rezultat poslovanja.

Time su osigurani dokazi da ULJP utječe na financijski rezultat i tržišnu vrijednost poduzeća, čime je

stvoren temelj za dalja mjerenja na tom području. Međutim, po pitanju načina mjerenja dolazi i do razilaženja, a u nastavku će biti prikazani najvažniji od njih.

## 3. Različiti pristupi mjerenju utjecaja upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja

### 3.1 Mjerenje pomoću ciljeva

Mjerenje pomoću ciljeva najjednostavniji je i najčešći način mjerenja utjecaja ULJP na rezultat poslovanja. Radi se o izdvajanju pojedinih aktivnosti ljudskih potencijala za koje je moguće utvrditi financijski (i to uglavnom troškovni) utjecaj na krajnji rezultat. Takve aktivnosti su npr. apsentizam (u smislu izostajanja s posla bez obzira na razlog ili trajanje), troškovi plaća, ulaganje u edukaciju i slično. Za takve aktivnosti moguće je postaviti planirane veličine za buduće razdoblje te pratiti njihovu realizaciju odnosno utjecaj na financijski rezultat poduzeća.

Ovakvim mjerenjem dobiva se uvid u uspješnost pojedinih aktivnosti ULJP, ali ne omogućuje proaktivno djelovanje u ostvarenju poslovne strategije kojim bi se bitno djelovalo i na prihodovnu stranu rezultata.

### 3.2 Usporedba s praksom najboljih (eng. benchmarking)

Usporedba s praksom najboljih je „kontinuirani proces prikupljanja informacija od drugih organizacija koje se smatraju predstavnicima najboljih praksi te korištenje tih informacija u svrhu poboljšanja trenutne organizacije. To nije brzo rješenje već kontinuirani, stalni proces“ (Phillips, 1996, str. 230.).

Usporedba s praksom najboljih više je od same usporedbe jer omogućuje poduzeću da generira nove ideje i pokrene promjene, ali je problem naći veličine s kojima se može usporediti. U tom smislu jedinstvena je i neprocjenjiva inicijativa koju je pokrenuo Saratoga institut, a koja je rezultirala najvećom svjetskom bazom podataka s benchmark vrijednostima za pojedine aktivnosti ULJP kao što su trošak zapošljavanja ljudi, dobit po zaposlenom i mnoge druge, uključujući u konačnici ROI na ljud-

ski kapital ([http://www.valuebasedmanagement.net/organizations\\_saratoga.html](http://www.valuebasedmanagement.net/organizations_saratoga.html), 16.7.2012.).

Saratoga institut osnovao je 1980. dr. Jac Fitz-enz, za kojeg se smatra da je otac strateške analize i mjerenja ljudskog kapitala. Fitz-enz kaže da je „usporedba upravljanja ljudskim potencijalima (engl. HR benchmarking) prikupljanje podataka, informacija i znanja o ULJP u kompanijama koje se smatraju uspješnim po pitanju brige za zaposlene, ne zbog toga da bi se radilo isto već da bi se radilo bolje. Usporedba ULJP pomaže pri razotkrivanju temeljnih uzroka problema vezanih uz ljude i putova uspješnije primjene ULJP u svrhu otklanjanja tih problema“ (Fitz-enz, 2000, str. 221.).

Iako uspoređivanje s praksom najboljih daje operativno i strateški važne informacije, ovaj način mjerenja pretrpio je i kritike. Kao prvo, za konkurentsku usporedbu pojedinih aktivnosti ULJP mora se voditi računa o tome da se uspoređuju poduzeća iz iste industrije (Nathanson, 1993). Nadalje, smatra se da uspoređivanje na temelju pojedine aktivnosti nije dobro jer je time već sam standard preusko definiran. Poduzeća se često uspoređuju samo na temelju pokazatelja dobiti po zaposlenom, a da pri tome uopće ne istraže je li ta dobit uistinu posljedica visoke produktivnosti tih poduzeća ili npr. outsourcing-a (Ulrich 1997a, str. 62).

Svaka pojedina aktivnost ULJP dio je sveukupne filozofije i politike nekog poduzeća u vezi ULJP, ali i provođenja poslovne strategije općenito. Zbog toga njeno izolirano promatranje u svrhu benchmarking-a predstavlja izdvajanje iz konteksta koje može dovesti do krivih zaključaka (Glanz, Dailey, 1992; Becker, Huselid, 2003).

### 3.3 Sustav uravnoteženih pokazatelja

Navedeni stavovi doveli su do razmišljanja da niti jedan pokazatelj uspješnosti sam za sebe ne može biti podloga za odlučivanje, već jedino kombinacija pokazatelja.

Takvi agregatni pristupi mjerenju učinkovitosti javljali su se i ranije (Philips, 1996), a u novije vrijeme agregatni pokazatelj utjecaja ULJP na uspješnost poduzeća pokušao je razviti Mark Huselid (Huselid, 1994).

Huselid je i nakon toga sva svoja istraživanja posvetio mjerenju utjecaja ULJP na ukupnu uspješnost poslovanja, pa danas svakako predstavlja jednog od vođa u tom području. Naime, razvijajući svoja istra-

živanja prihvatio je i nastavio se na rad Roberta Kaplana i Davida Nortona sa Sveučilišta Harvard, koji su razvili tzv. sustav uravnoteženih pokazatelja (eng. Balanced Scorecard).

Logika na kojoj se temelji taj sustav (Kaplan, Norton, 1992, 1993) kaže da cjelovito mjerenje/procjenjivanje uspješnosti poslovanja nekog poduzeća mora uzeti u obzir interese svih bitnih sudionika (eng. stakeholder) – kupaca, vlasnika (investitora) i zaposlenika. Vlasnici su primarno zainteresirani za financijske pokazatelje kao što su neto novčani tijek, dobit i tržišna vrijednost poduzeća (ovo zadnje posebno u zemljama poput SAD, gdje tržište kapitala puno aktivnije reagira na sve promjene kod pojedinih poslovnih subjekata). Kupci naravno očekuju kvalitetu proizvoda i usluga, koje se uobičajeno mjere i prevode u novčane izraze kroz tržišni udio, analizu odanosti kupaca, njihovo zadržavanje i slično. Na kraju, zaposlenici gledaju na uspješnost poduzeća ovisno o tome koliko to poduzeće zadovoljava njihove materijalne, profesionalne i psihološke potrebe i želje.

S obzirom na svoje specifičnosti, svako poduzeće razvija vlastitu listu uravnoteženih pokazatelja koja odražava kratkoročne i dugoročne ciljeve tog poduzeća (Kaplan, Norton, 1992). Upravo takav pristup mjerenju razradio je i primijenio na području ljudskih potencijala M. Huselid sa suradnicima (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

Temeljem studije provedene na približno 3000 poduzeća, razradili su proces od 7 koraka koji je bit tzv. HR Scorecard koncepta, a kojim su nastojali inkorporirati ULJP u ukupnu poslovnu strategiju poduzeća te povezati rezultate poslovanja s ULJP, čime argumentiraju da su ljudski potencijali jedan od najvažnijih elemenata nematerijalne imovine poduzeća.

Međutim, postoji i problem s primjenom uravnotežene liste pokazatelja ljudskih potencijala: “Izazov leži u prikupljanju i određivanju podataka jer većina poduzeća ne prikuplja redovito podatke o troškovima i koristima aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, pa se na kraju služi procjenama” (Becker, Huselid, Ulrich, 2001, str. 83.).

### 4. Situacija u Hrvatskoj

Mjerenje utjecaja ULJP na uspješnost poslovanja najrazvijenije je u SAD. Međutim, kakva je situacija u Hrvatskoj?

Istraživanja ULJP i njegovog utjecaja na radnu učinkovitost u nas su prisutna tek u najnovije vrijeme. Među najznačajnije spadaju istraživanja koja su proveli Sveto Marušić (Marušić, 1999, prema Pološki Vokić, Vidović, 2008) i Nina Pološki Vokić (Pološki Vokić 2004, Pološki Vokić, Frajlić 2004, Pološki Vokić, Vidović 2008).

Njihova istraživanja provedena su međusobno neovisno, ali imaju određene sličnosti. Zajedničko im je to što su istraživanjem obuhvaćena poduzeća iz različitih industrija, a došli su i do sličnih saznanja.

Naime, iako su ta istraživanja dokazala korelaciju određenih aktivnosti ULJP s poslovnim rezultatom, pokazala su i to da je praksa ULJP u Hrvatskoj na vrlo niskoj razini, pogotovo ako se uspoređuje s naprednim američkim aktivnostima te vrste.

U svrhu procjene konkurentnosti poduzeća koja proizlazi iz različitih aktivnosti ULJP unutar neke industrije, u Hrvatskoj je za sada provedeno jedno istraživanje<sup>1</sup>.

Tim istraživanjem ispitan je utjecaj ULJP na kvantitativne i kvalitativne pokazatelje uspješnosti građevinskih poduzeća. Kako bi se to postiglo, provedena je anketa u 100 srednje velikih građevinskih poduzeća u Hrvatskoj (što čini uzorak veličine 36% ukupne populacije), pri čemu su menadžeri odjela za ULJP trebali ispuniti upitnik sastavljen uglavnom od zatvorenih pitanja intenziteta.

Prema uzoru na navedena istraživanja M. Huselida, skupinu A u upitniku čine nezavisne grupirane u četiri kategorije odabranih aktivnosti ULJP:

- *Selekcija*, varijable koje objedinjuju planiranje broja i strukture zaposlenih te time određeno priobavljanje i izbor zaposlenika
- *Obrazovanje i trening*, varijable koje se odnose na obrazovanje i razvoj zaposlenih
- *Motivacija*, varijable u vezi s praćenjem i ocjenjivanjem radne uspješnosti te s njima povezanim nagrađivanjem i motiviranjem zaposlenika
- *Prijenos znanja*, varijable koje daju informacije u vezi s upravljanjem znanja u nekom poduzeću

Skupina B su zavisne varijable upitnika, podijeljene u dvije kategorije: prva su kvalitativne varijable o percipiranoj uspješnosti koje su kvantificirane ocjenama ispitanih menadžera i druga kategorija koju čine kvantitativne varijable o ostvarenoj uspješno-

sti, zabilježenoj financijskim izvještajima poduzeća u promatranom periodu (2007. - 2009.).

Skupina C odnosila se na 7 kontrolnih varijabli kojima je bio cilj osigurati homogenost uzorka.

Prilikom statističke obrade tako prikupljenih podataka u računalnom programu Statistica, prvo je napravljena analiza mjera deskriptivne statistike i analiza koeficijentata korelacije, a potom je metodom glavnih komponenti i metodom višestruke linearne regresije utvrđeno koje nezavisne varijable imaju značajan utjecaj na modeliranje vrijednosti zavisnih varijabli. Te varijable prikazane su prvim dvjema kolonama u tablici 1.

Poštujući suvremene principe mjerenja utjecaja ULJP na uspješnost poslovanja, pošlo se od pretpostavke da tako dobiveni podaci predstavljaju kvalitetnu podlogu agregatnog mjerenja, pa su tako izdvojene statistički značajne varijable analizirane i postupkom benchmarking-a. Na taj se način poštovalo prethodno prikazana stajališta da benchmarking ne treba provoditi na izoliranim varijablama izdvojenima iz konteksta, već na skupu varijabli koji opisuje poslovnu strategiju i tako se približava ideji uravnotežene liste pokazatelja.

Zbog toga je u zadnjoj koloni tablice 1. naveden i benchmark koeficijent, koji predstavlja odnos maksimalno ostvarene vrijednosti nezavisnih varijabli (benchmark vrijednost predstavlja najbolju poslovnu praksu za promatranu varijablu), s njihovim vrijednostima ostvarenim na razini pri kojoj promatrana zavisna varijabla bilježi svoju maksimalnu vrijednost.

Analizirajući benchmark koeficijente, važno je primijetiti da su visoki kod većine varijabli (maksimalna vrijednost koeficijenta je 1), a posebno kod ultimativnih pokazatelja uspješnosti: B2.3. neto dobit, B2.4. novostvorena vrijednost, B2.9. neto dobit po zaposlenom, B2.10. novostvorena vrijednost po zaposlenom, i B1 percipirana uspješnost. Dakle, navedene nezavisne varijable (aktivnosti ULJP) ne samo da pokazuju statistički značajan utjecaj, nego je dokazano da najbolje rezultate (mjereno varijablama B.1. i B.2.1.-B.2.10.), ostvaruju upravo poduzeća koja u tim nezavisnim varijablama ostvaruju najbolju poslovnu praksu ili su joj blizu. Evidentno, poduzeća koja su najbolja u identificiranim aktivnostima ULJP, imaju i bolji poslovni rezultat od svojih konkurenata u industriji.

<sup>1</sup> Radi se o istraživanju koautorice ovog članka, Ivane Šandrk Nukić, a koje je predstavljalo okosnicu njezinog doktorskog rada obranjenog 2012. godine (ŠandrkNukić, 2012)

| Zavisna varijabla   | Nezavisna varijabla značajnog utjecaja   | Benchmark koeficijent |
|---|--|-----------------------|
| B.1.<br>Percipirana uspješnost                                  | A.2.4. Primjerenost sustava obrazovanja koje provodi poduzeće  | 1                     |
|   | A.4.2. Način pohranjivanja i pristupa poslovnim informacijama u poduzeću   | 1                     |
|   | A.4.3. Učinkovitost usvajanja znanja od svojih partnera  | 1                     |
| B.2.1.<br>Ukupni prihodi  | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 0,37                  |
| B.2.2.<br>Ukupni rashodi  | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 0,37                  |
| B.2.3.<br>Dobit nakon poreza                                    | A.3.3. Važnost koja se pridaje mišljenju zaposlenih  | 1                     |
|   | A.3.4. Vjerojatnost napredovanja uvjetovana uspješnošću u poslu  | 0,8                   |
|   | A.3.5. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom   | 1                     |
|   | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 1                     |
| B.2.4.<br>Novostvorena vrijednost                               | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 0,37                  |
|   | A.4.4. učinkovitost prenošenja vlastitih znanja na kupce i partnere  | 0,8                   |
|   | A.4.5. doprinos poduzeća unapređenju građevinske struke kroz pisanje članaka, sudjelovanje na sajmovima, suradnju s institucijama itd. | 0,8                   |
| B.2.5.<br>Likvidnost  | A.3.5. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom   | 1                     |
|   | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 1                     |
| B.2.6.<br>Zaduženost  | A.1.1. Selekcija i prikupljanje kandidata za posao   | 0,1                   |
|   | A.2.1. analiza obrazovnih potreba i odabir edukacija   | 0,4                   |
|   | A.2.3. broj zaposlenika koji pohađa seminare i tečaje  | 0,2                   |
|   | A.3.1. sustav praćenja individualne uspješnosti zaposlenika  | 0,4                   |
|   | A.3.3. važnost koja se pridaje mišljenju svih zaposlenika  | 0,2                   |
|   | A.4.2. način pohranjivanja i pristupa poslovnim informacijama  | 0,6                   |
|   | A.4.6. usvajanje i prijenos znanja nakon recesije  | 0,3                   |
| B.2.9.<br>Profitabilnost (neto dobit / zaposlenom)              | A.1.1. Selekcija i prikupljanje kandidata za posao   | 0,9                   |
|   | A.3.5. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom   | 1                     |
|   | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 1                     |
| B.2.10.<br>Produktivnost (novostvorena vrijednost / zaposlenom) | A.1.1. Selekcija i prikupljanje kandidata za posao   | 0,9                   |
|   | A.1.3. korištenje profesionalnih testova za procjenu kandidata za posao  | 1                     |
|   | A.3.4. Vjerojatnost napredovanja uvjetovana uspješnošću u poslu  | 0,8                   |
|   | A.3.5. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom   | 1                     |
|   | A.3.6. prosječni ukupni mjesečni troškovi po zaposlenom  | 1                     |
|   | A.4.1. uspješnost davanja povratne informacije   | 0,8                   |

Tablica 1. Statistički značajne nezavisne varijable

## 5. Zaključak

Pri ocjeni uspješnosti poslovanja i s njom povezane konkurentnosti poduzeća, „ono što preostaje kao ključan element diferencijacije poduzeća jest organizacija, ljudi i način rada.“ (Pfeffer 1995, str 56). Upravo ta činjenica dovodi do promjene percepcije menadžera o važnosti ULJP za cjelokupan uspjeh poslovanja.

Ovim radom prikazan je velik broj studija koje su dokazale korelaciju poslovnog rezultata poduzeća s različitim aktivnostima ULJP. Ipak, niti jedan od prikazanih načina mjerenja utjecaja ULJP na uspješnost poslovanja nije općeprihvaćen. Zbog toga su još uvijek u većini menadžeri koji odjel ULJP smatraju isključivo troškovnim centrom, poslovnom

funkcijom koja ne donosi dodatnu vrijednost poduzeću odnosno ne doprinosi ostvarivanju profita.

Dokle god je to tako, ULJP neće imati adekvatan značaj, a samim time niti budžet, koji bi omogućio tretiranje ljudi kao osnovnog razvojnog resursa. Zbog toga je važno intenzivirati napore kako u mjerenju utjecaja ULJP na uspješnost poslovanja u različitim industrijama, tako i u prihvaćanju izmjerenih rezultata.

Prikazom rezultata vlastitog empirijskog istraživanja ovaj rad daje doprinos promjeni svijesti te dokazuje utjecaj određenih aktivnosti ULJP na percipiranu i ostvarenu uspješnost poslovanja srednje velikih građevinskih poduzeća u Hrvatskoj. Time se ujedno upućuje menadžere tih poduzeća na korištenje ULJP kao alata za povećanje konkurentnosti.

## LITERATURA

1. Arthur, J.B. (1994): Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, str. 670–687
2. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard – Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA
3. Becker, B., Huselid, M. (2003): Measuring HR? Benchmarking is not an answer, *HR Magazine*, December, str. 57–61
4. Borman, W.C. (1991): Job behavior, performance, and effectiveness, u Dunnette, M.D. i Hough, L.M.: *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, Vol. 2, str. 271–326
5. Devanna, M.A., Fombrun, C., Tichy, N. (1981): Human Resources Management: A Strategic Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 9 Issue 3, str 51–67.
6. Devanna, M.A., Fombrun, C., Tichy, N. (1982): STRATEGIC PLANNING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, *Human Resource Management*, Vol. 21 Issue 1, str. 11–17.
7. Fitz-enz, J. (2000): *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, NY
8. Freedman, E. (1985). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman
9. Gerhart, B., Milkovich, G.T. (1992): Employee compensation: Research and practice u Dunnette, M.D. & Hough, L.M.: *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, Vol. 3, str. 481–569
10. Glanz, E., Dailey, L. (1992): Benchmarking, *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1/2, str. 9–20
11. Huselid, M. A. (1994): Documenting HR's Effect on Company Performance, *HR Magazine*, Vol. 39, No. 1, str. 79–83
12. Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, str. 635–672.
13. Jackson, S.E., Schuler, R., Rivero (1989): Organizational characteristics as Predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, Vol. 42, str. 727–786.
14. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, str. 71–79
15. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, str. 134–142
16. MacDuffie, J.P. (1995): Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, str. 197–221.
17. Nathanson, C. (1993): Three Ways to Prove HR's Value, *Personnel Journal*, January str. 19–21
18. Nkomo, S.M. (1986): The theory and practice of HR planning: The gap still remains. *Personnel Administrator*, Vol. 31 str. 71–84.
19. Nkomo, S.M. (1987): Human resource planning and organizational performance: An exploratory analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, str. 387–392.
20. Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, 9(1), str. 55–69
21. Phillips, J. J. (1996): *Accountability in Human Resource Management*, Gulf Publishing Company, Houston
22. Pološki Vokić, N. (2004): Human resource management in big Croatian companies, *Ekonomski Pregled*, 55(5–6), str. 455–478.
23. Pološki Vokić, N., Frajlić, D. (2004): Croatian labor force competitiveness indicators: Results of empirical research u P. Bejaković, J. Lowether: *Croatian human resource competitiveness study*, Zagreb, Institut za javne financije
24. Pološki Vokić, N., Vidović, M. (2008): HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case, *International Advanced Economic Research* 14, str. 303–315
26. Russell, J.S., Terborg, J.R., Powers, M.L. (1985): Organizational performances and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, Vol. 38, str. 849–863
27. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1993): *Ekonomija*, Mate, Zagreb
28. Shultz, T.W. (1985): *Ulaganje u ljude*, CEKADE, Zagreb
29. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987): Linking competitive advantage with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, str. 207–219.
30. Šandrk Nukić, I. (2012): *Prijenos znanja u funkciji stvaranja konkurentne prednosti poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku
31. Terpstra, D.E. i Rozell, E.J. (1993): The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, Vol. 46, str. 27–48
32. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., Devanna, M. A. (1982): *Strategic Human Resource Management*, *Sloan Management Review*, Vol. 23 Issue 2, str. 47–61.
33. Ulrich, D. (1997a): *Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, MA
34. Ulrich, D. (1997b): Measuring human resources: an overview of practice and a prescription of results, *Human Resources management*, Vol. 36, No. 3, str. 303–320
35. Ulrich, D., Geller, A., DeSouza, G. (1984): A strategy, structure, human resource data base: OASIS, *Human Resource Management*, Vol. 23, str. 77–90.
36. [www.efzg.hr/](http://www.efzg.hr/) Mali leksikon odgoja, obrazovanja i školstva, prof.dr.sc. Vinko Barić, datum pristupa: 13.7.2012.
37. [http://www.valuebasedmanagement.net/organizations\\_saratoga.html](http://www.valuebasedmanagement.net/organizations_saratoga.html), datum pristupa: 16.7.2012.

*Slavica Singer  
Ivana Šandrak Nukić*

## **THE IMPACT OF RESOURCE MANAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

Human Resource Management (HRM) is part of the overall business strategy of any company. In order to control the implementation of a business strategy, it is essential to take into account the impact of HRM on business performance, i.e., company's competitiveness.

This paper sets out to answer how to measure the impact of HRM on business performance and based on that define priority HRM activities for a particular company.

In view of the above, the paper reviews relevant scientific articles using primarily scientific methods such as analysis and synthesis of scientific knowledge in the field of strategic management and human resource management. In addition, the paper presents some results of the empirical research conducted in mid-sized construction companies in Croatia using a questionnaire. These results point to specific HRM activities that have a significant impact on business performance.

**Keywords:** management, human resource management, business performance, competitiveness