

# BOLJI REZULTATI I PROFIT

## zahvaljujući odličnoj politici ljudskih potencijala



John Lodder  
M.A., MSc

Tvrtke koje ulažu u svoje ljude i koje su izuzetno sposobne na 22 ključna područja ljudskih potencijala, redovito ostvaruju bolje financijske rezultate od onih koje su manje sposobne. Na nekoliko područja radilo se o do 3,5 puta većim prihodima i čak 2,1 puta većoj prosječnoj marži profita.

Boston Consulting Group (BCG) objavio je u srpnju izvještaj koji se temelji na anketama, provedenima na uzorku od 4288 direktora, vodećih tvrtki i ljudskih potencijala u 102 zemlje. BCG je pronašao pozitivan odnos između sposobnosti i uspješnosti, u 21 od ukupno 22 ispitivana područja ljudskih potencijala.

Jasno je da su ovo teška vremena za izvršne direktore, direktore i management u tvrtkama.

Vidimo tržište u punom razvoju: internacionalizacija, pristupanje Europskoj uniji, veća konkurentnost, kraći vijek trajanja proizvoda i usluga, marketing kao novo zanimanje, manja potrošnja, ali istovremeno i veća očekivanja kupaca u smislu kvalitete, odnos poslodavac – djelatnik je pod pritiskom, itd. Da, puno tvrtki morat će rezati troškove, a hrvatske tvrtke moraju više nego ikad gledati ljudski kapital, kao imovinu u koju se isplati stalno ulagati.

Ovo istraživanje daje uvjerljiv razlog da ostanemo predani ulaganju u ljude. Tvrtke koje ulažu i koje se ističu u politici ljudskih potencijala, imaju puno bolje financijske rezultate.

### Glavni rezultati

Ovaj grafikon prikazuje ekonomsku uspješnost tvrtki koje stavljaju naglasak na ljudske potencijale, tijekom desetogodišnjeg razdoblja, u usporedbi s tvrtkama koje su manje orijentirane na ljudske potencijale.

Rezultati ističu činjenicu da je upravljanje ljudskim potencijalima (ili ljudima) holistički proces. S obzirom da su utjecaji, 22 područja vezana za ljudske potencijale, povezani, važno je isticati se na svim područjima, a ne samo na jednom od njih. Vrlo uspješne tvrtke, stalno su bile bolje i uspješnije u svim glavnim aktivnostima na tim područjima, u usporedbi s manje uspješnim tvrtkama, a u nekim aktivnostima njihov trud je bio za-

ista izvanredan.

Odnos između sposobnosti i ekonomske uspješnosti bio je upadljiv osobito u šest područja: regrutiranju, uvođenju i zadržavanju novih djelatnika, upravljanju talentima, brendiranju poslodavca, upravljanju radnom uspješnošću i razvoju liderskih vještina.

Ovo istraživanje potvrdilo je ono što su tvrtke u kojima su ljudi LJUDI dugo osjećale. Uspješna politika ljudskih potencijala donosi sa sobom kompetitivnu prednost i ekonomski uspjeh, osobito u teškim ekonomskim vremenima. To može biti odlična polazišna točka za poboljšanje kompetitivne prednosti tvrtke.

### Što rade jako uspješne tvrtke?

Ako ćete uzeti ovo istraživanje kao referentnu točku, nudim vam neke ideje koje biste mogli primijeniti u tri najvažnija područja, u politici ljudskih potencijala: razvoj rukovoditeljskih (liderskih) vještina, upravljanje talentima i upravljanje radnom uspješnošću.

### 1 Rukovođenje (liderstvo): • usavršavanje ljudi kao opis posla

Vrlo uspješne tvrtke znaju da rukovođenje (liderstvo) nije samo upravljanje poslom, nego i hranjenje, poticanje i ohrabivanje ljudi koji pomažu tvrtki da posluje i da ostane konkurentna:

- One imaju tip rukovodstva (liderstva) koje opisuju očekiva-

ne doprinose i ponašanje, koje je ukorijenjeno u vrijednostima tvrtke. One nude opravdane nadahnjuju rukovodstvo (lidere) i djelatnike.

- Manageri se unaprjeđuju na temelju individualnih rezultata, kao i na temelju aktivnosti namijenjenih usavršavanju podređenih, a koje su povezane sa strategijom, kulturom i ciljevima tvrtke.
- Planiranje rukovođenja (liderstva) integralni je dio njihovog strateškog planiranja radne snage, podjele svih radnih mjesta u skupine.
- One ne ovlašćuju ljudske potencijale za usavršavanje ljudi. One vide svoje rukovoditelje (lidere) kao prvu liniju pokretača razvoja talenata.
- Svaki ključni manager je manager ljudskih potencijala; ljudski potencijali imaju stratešku i taktičku ulogu pružanja podrške politici i sustavu ljudskih potencijala.

### 2 Upravljanje talentima: • proaktivna strategija ljudskih potencijala s velikim mogućnostima usavršavanja

Odličnost u jednom kritičnom području ljudskih potencijala neće kompenzirati nedostatke u drugom području.

Vrlo uspješne tvrtke znaju to dobro, one se ističu nastojanjima da usavrše svoje talente. One znaju da je ipak važnije i jeftinije gra-

