

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA –
OSNOVNI POJMOVI**

**STRATEGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT –
BASIC CONCEPTS**

STRUČNI ČLANAK

*Tomica Starčević, univ.spec.crim.**

*Ines Jambrek Petrak, mag. iur. et univ.spec.crim.**

Sažetak:

Autori u radu daju prikaz osnovnih pojmova vezanih za strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina koju možemo promatrati sa raznih aspekata. Elementi koji se spominju u radu su planiranje, analiza posla, pribavljanje i odabir osoblja, ocjenjivanje, nagrađivanje i napredovanje u karijeri, te plaće. Potrebna je strateška reforma javne uprave, promjena zakona o radu kako bi se moglo govoriti o državnoj stabilnosti. Zaključak je da u Hrvatskoj postoji dobar strateški plan, no da se isti ne provodi kako treba.

Ključne riječi: *strategija, ljudski potencijali, elementi strategije, reforma.*

Abstract:

In their paper, the authors make an effort to provide an overview of the basic concepts related to the strategy of human resources management. The strategy of human resource management is a scientific discipline that can be viewed from various aspects. Elements that are discussed in this paper are planning, job analysis, recruitment and selection of staff, evaluating, rewarding, career advancement and salary. It is necessary to reform the public administration, and it is necessary to change the Labour Law. The conclusion is that in Croatia there is a good strategic plan, but that it is not carried out properly by the authorities.

Key words: *strategy, human resources, strategy elements, reform.*

* *Ministarstvo unutarnjih poslova RH*
E-mail: tomica.tomstar@gmail.com

* *Doktorand poslijediplomskog doktorskog studija Kaznenopravnih znanosti, Pravnog fakulteta u Zagrebu*
E-mail: ijambrekpetrak@gmail.com

1. UVOD

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima nije više novi pojam. O istome se počelo pisati zadnjih desetljeća 20., a ponajviše u 21. Stoljeću, kada imamo sve više radova na tu tematiku s različitih aspekata. Ljudi koji su proživjeli 20. stoljeće su oni koji su se susreli s najvećim progresom tehnološkog napretka u povijesti. S obzirom na spomenutu situaciju tehnološkog napretka pojavila se je potreba za aktivnim uključenjem sve više subjekata u kreiranje promjena, kao i za brzom i stalnom prilagodbom novim uvjetima (Jambrak, Penić, 2008).

S obzirom da kreativnost i prilagodljivost organizacija ovisi o spodobnosti, znanju i kreativnosti osoblja kojim isti raspolažu, upravo ti aspekti izbijaju u prvi plan. Stoga se danas intenzivno govori o ljudima kao temeljnom kapitalu svih organizacija, javnog i privatnog sektora. Govori se o znanju, kao i moći, o znanju koje raste, mijenja se, te je stalno izloženo, odnosno suočeno novim promjenama i neizvjesnostima. Znanje jedino može pridonijeti sposobnostima prilagodbe i inovacije. Znanje je nešto što posjeduje samo čovjek, pa je samim time čovjek, njegove kvalitete, sposobnosti i vještine na prvom mjestu. Ulaganje u ljude obrazovanjem, usavršavanjem, obukom i treningom, isticanjem vještina, osposobljenosti i stila zaposlenika, temelji su na kojima se stvara dobra strategija upravljanja ljudskim potencijalima.

Važno je spomenuti kako neki autori koriste izraz ljudski potencijali i ljudski resursi u drugom značenju, čime se autori neće detaljno baviti u ovom radu. Potrebno je ipak spomenuti jedno gledište. Na prvi pogled, pojam „ljudski resursi“, u semantičkom i vrijednosnom kontekstu može izgledati neprihvatljivo jer asocira na upotrebu čovjeka, eksploataciju ili slično. Problem je više, čini se ipak u samom terminu koji nije u duhu našeg jezika, jer u biti osnovna filozofija ljudskih resursa je pristup pojedincu kao cjelovitoj, zreloj ličnosti, nositelju ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvalitete (Vujić, 2003).

Da bi čovjek kao zaposlenik, bilo u javnom ili privatnom sektoru mogao izraziti i aktivirati sav svoj kreativni potencijal, potrebni su za to odgovarajući uvjeti rada, pozitivna radna atmosfera, motivacijski pristup kroz sustav nagrađivanja, fleksibilno radno vrijeme i drugo. Javni sektor Pusić (2002) definira kao splet državnih i nedržavnih, ali javno-pravno kontroliranih organizacija koje obavljaju poslove od općeg interesa. Samim time javni sektor se ne može poistovjetiti s organizacijama u poslovnom (privatnom) sektoru. Prijedlozi nekih teoretičara da se metode koje su se u privatnom sektoru pokazale uspješnim u potpunosti primjene na javni sektor nisu prihvatljivi. Kao što se politički poredak ne može u potpunosti preslikati s jedne države na drugu zbog specifičnosti koje ima svaka država, kako povijesne, geografske, političke, vjerske i druge, tako javni i privatni sektor su previše različiti, iako imaju puno zajedničkog, da bi se tako nešto moglo učiniti bez neželjenih efekata. Naime, menadžerske metode i tehnike koje su se u brojnim tvrtkama i organizacijama privatnog sektora pokazale uspješnim, a možda bi u javnom sektoru učinci bili upravo suprotni. Teorija i praksa potpuno su različite. Tek primjenom određenog teoretski razrađenog modela mogu se vidjeti pravi efekti istog, bilo pozitivni ili negativni. Za razliku od nekih tranzicijskih zemalja koje su puno uspješnije „prebrodile“ krizu prelaska iz jednog totalitarističkog režima u demokratski sustav, Hrvatska se još uvijek bori s „duhovima“ prošlosti.

Hrvatski ekonomski i institucionalni sustav se temelji na svojevrsnoj mješavini nekadašnje političke ekonomije samoupravljanja i klijentelističkoj državi kapitalizma.

Ekonomski uspješne tranzicijske zemlje poput Poljske, Češke, Slovačke, pa i Slovenije su dovršile svoje tržišne reforme i razvijaju svoje institucije po uzoru na zemlje razvijenog Zapada. Uspješnost svog ekonomskog razvoja većina europskih zemalja temelji na otvorenoj tržišnoj ekonomiji, slobodnom poduzetništvu i kretanju kapitala, s naglašenim politikama socijalne uključenosti.

Posve je pogrešno daljnje zaduživanje zemlje u inozemstvu jer je Hrvatska mala zemlja, mala ekonomija, te mora nastojati da bude otvorena i temeljem toga graditi konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

Apsolutno je nužna temeljita reforma Javne uprave temeljem Strategija koje su donesene, no kao „mrtvo slovo na papiru“. Tek kad se provede barem djelomično u većini zemlje Strategija reforme Javne uprave i gospodarske reforme mogu se očekivati pozitivni pomaci zemlje u ostalim sektorima.

2. DEFINIRANJE OSNOVNIH POJMOVA VEZANIH ZA STRATEGIJU UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu (Bahtijarević-Šiber, 1999), funkciju upravljanja u organizacijama (kako javnog, tako i privatnog sektora), te odnos prema ljudima u toj organizaciji. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima se razvio integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina.

Prema Pržulj (2002), upravljanje ljudskim potencijalima ima svoje osnove u: psihologiji, teoriji upravljanja i organizaciji, ergonomiji (kao znanost o odnosima čovjeka i rada, te prilagođavanja rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima), ekonomiji, sociologiji, antropologiji, andragogiji, medicini rada, pravu i drugim znanostima (Pržulj, 2002). Iako su ljudski potencijali kao pojam izazvali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika potencijala dovelo do spoznaje da su ljudi kao potencijal najvažniji za realizaciju ciljeva, te da se upravljanju tog potencijala treba posvetiti posebna pažnja u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja.

Mc Court i Oldridge (2003) definiraju upravljanje ljudskim potencijalima kao: „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje općenito“ (McCourt, Eldridge, 2003).

Neki autori rade razliku između pojmova „Human“ i „Personnel“ (Torrington, Hall, Taylor, 2002), no većina drugih autora ne praveći razliku između ova dva pojma smatraju ih sinonimima (autori se priklanjaju drugom stajalištu). Ako uzmemo u obzir da u riječ „čovjek“ spadaju i zaposlenici, službenici, te drugo osoblje u organizacijama javnog i privatnog sektora, mogli bismo utvrditi da riječ „čovjek“ u svakom slučaju ima šire značenje. Gledano na taj način, naziv upravljanje ljudskim potencijalima uključuje obje riječi. Upravljanje ljudskim potencijalima ne smije se poistovjećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci način obavljanja poslova kadra, te odgovornost za iste (Pusić, 2002).

2.1. Ciljevi upravljanja ljudskih potencijala

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima proizlaze iz organizacijskih ciljeva i moraju biti s njima kompatibilni. Ciljevi u privatnom i javnom sektoru se razlikuju.

Organizacije javnog sektora moraju posvetiti jednaku pažnju upravljanju ljudskim potencijalima, kao i organizacije privatnog sektora, istodobno moraju uvažiti svoje specifičnosti, kako bi se unaprijedio javni interes i opće dobro. Kao najvažnije ciljeve svakako treba istaknuti kako za javni, tako i privatni sektor: 1. zadovoljavanje potreba zaposlenika, 2. poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja, 3. osiguranje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete rada cijelog životnog vijeka, 4. osiguravanje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj (Pusić, 2002).

Ostvarenje efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti očekuje se kako u javnom, tako i u privatnom sektoru.

Kod upravljanja ljudskim potencijalima individualan pristup je neophodan. Čovjek je biće koje posjeduje svijest i koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju, a koji na istu mogu djelovati pozitivno ili negativno. Zadatak je voditelja službe (odjela) za ljudske potencijale (u javnom sektoru), odnosno menadžera (u privatnom sektoru) iste prepoznati, razvijati i svojim djelovanjem pokretati postupke i biti zamašnjak vodeći ih prema cilju. Zadatak mu je koordinirati (upravljati) ljudskim potencijalima tako da rad i osobna ulaganja zaposlenika budu nagrađeni, te da im to ne predstavlja frustracije, već osobni napredak i zadovoljstvo.

3. ELEMENTI STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

3.1. Planiranje upravljanja ljudskim potencijalima

Jedan od najvažnijih elemenata strategije upravljanja ljudskim potencijalima je planiranje čiji je zadatak neizvjesnost pretvoriti u izvjesnost. Unatoč tome što se na nepredviđene okolnosti i situacije ne može utjecati, niti se iste mogu predvidjeti, bez planiranja bi izrada strateškog plana upravljanja ljudskim potencijalima bila sasvim prepuštena slučaju.

Plan i kontrola su dvije strane iste medalje. Plan služi za gledanje unaprijed, a kontrola za gledanje unatrag.

Bahtijarević-Šiber (1999) kažu da proces planiranja odgovara na nekoliko naizgled jednostavnih pitanja: 1. koliko ljudi treba za ostvarenje planova i ciljeva, 2. kakvih ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno profila stručnosti, 3. kako upravo takve ljude (pronaći) osigurati, te, 4. kako pripremiti trenutno zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve organizacije.

Planiranje ljudskih potencijala obuhvaća prepoznavanje dalekosežnih potreba za određenim tipom osoblja na nivou organizacije. Analizom posla ta se potreba prenosi osobama zaduženim za zapošljavanje (Pusić, 2002).

3.2. Analiza posla

Analiza posla je vrlo važan element strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Prilikom analize posla mora se voditi računa o procjeni sadašnjih i budućih poslova, reorganizaciji, ukoliko je ista planirana, te odlukama koje se vežu uz postavljena pitanja. Ovdje se pomičemo s organizacijske razine, o kojoj se raspravlja prilikom „planiranja“ na razinu posla gdje je zadatak analizirati posao koji predstoji. Pri tome se vodi računa o

znanjima, vještinama i obavezama, koje su potrebne kod zaposlenika kako bi se posao obavljao prema zadanim standardima kojima se mogu prosuditi organizacijski ciljevi (pokazatelji rezultata). Ukratko, to su dakle znanja, vještine i sposobnosti koje su ljudima potrebne da bi što uspješnije obavljali svoje radne zadatke (Pusić, 2002).

Analiza posla kao jedan sustavan i dugo izgrađivan proces, većini ljudi koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima olakšava i omogućava analitički pristup i izradu i razradu kvalitetne strategije za uspostavljanje što uspješnijeg funkcioniranja organizacije.

3.3. Pribavljanje i odabir osoblja

Pribavljanje i odabir osoblja pretpostavlja prepoznavanje između više kandidata, onih čija znanja, sposobnosti, osobine ličnosti, motivacija i drugo u najvišem stupnju odgovaraju zahtjevima posla, te predlaganje tih kandidata organu koji je naležan za prijem i raspoređivanje ljudstva u organizaciji.

Pribavljanje kvalitetnih ljudi je vrlo važan, zahtjevan i odgovoran zadatak djelatnosti voditelja upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru, ili menadžera u privatnom sektoru.

Upravo zbog navedenog, ovom se elementu strategije upravljanja ljudskim potencijalima pridaje velika važnost.

Odabirom kvalitetnih ljudi i raspodjelom istih na adekvatna radna mjesta gdje mogu postići najveći mogući radni učinak, od velike je važnosti za organizaciju.

Ukoliko se ljudi postave na radna mjesta koja odgovaraju njihovom znanju, sposobnostima i motivaciji, time će i njihov doprinos u organizaciji biti kvalitetniji i to će utjecati na temeljna načela funkcioniranja organizacija: efektivnost, efikasnost i ekonomičnost (Pusić, 2002).

Procesu pribavljanja kvalitetnih ljudi treba prethoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja, koja se temelji na strategiji organizacije kroz koju se operacionalizira filozofija ljudskih potencijala, te se određuje temeljni odnos prema istima. Određuje se: 1. kakve ljude želi organizacija, 2. hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan, 3. hoće li prilagođavati ljude poslu ili obrnuto, 4. kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti prilikom selekcije.

Problemi koji se tu javljaju su: nepotizam, korupcija i diskriminacija, a koji su popratna pojava kod pribavljanja i odabira osoblja.

Dobra strategija upravljanja ljudskim potencijalima može nadvladati spomenute probleme jer jedino tako se može doći do kvalitetnog osoblja. Autori smatraju da u Hrvatskoj navedeno koliko – toliko vrijedi za privatni sektor, no ne i za javni sektor.

3.3.1. Tehnike pribavljanja i odabira osoblja

Važan segment ukupnog procesa pribavljanja i odabira osoblja je izbor odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla, odnosno radnog mjesta i individualnih mogućnosti kandidata (Pusić, 2002).

Konvencionalne metode su: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe, diplome, preporuke, psihologijski testovi, testovi inteligencije, intervju i drugo. Nekonvencionalne metode su: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranja na drogu i drugo (u Hrvatskoj se iste ne primjenjuju, ili vrlo rijetko).

Ono što se posebno u zadnje vrijeme vrlo često primjenjuje i što je doista realno jesu testovi provjere znanja. Od kandidata koji se javlja na određeni natječaj očekuje se određeni minimum općeg znanja i poznavanja posla koji kandidat trebao obavljati. U tom smislu test znanja je izvrstan selektivni element prije intervjua. Psihologijski testovi su popularniji u svijetu nego u Hrvatskoj, osim za specifična radna mjesta. Puno više se o kandidatu može saznati temeljem testiranja, kao i klasičnog intervjua koji vodi iskusna komisija sastavljena od više članova. Kandidat pričajući o sebi može ostaviti daleko bolji dojam sebi nego putem psihologijskog testa, koji se može riješiti naučeno (pogotovo ako ga je kandidat više puta već rješavao na različitim natječajima). Ne znajući što će komisija ispitivati, kandidat će dati iskreniju i realniju sliku, kako o sebi, tako i motiviranosti, kao i uvidu u to kako zamišlja posao koji se od njega/nje očekuje.

Intervju, kao i psihologijski test može biti bolji ako je kandidat već prošao puno intervjua, te je samim time slobodniji i opušteniji u govoru. Uvijek postoji i jedan faktor subjektivnosti u osobi/osobama ispitivača (jer intervju može voditi jedna, dvije ili više osoba) vezano uz spol, izgled, dob ili etničku pripadnost ispitivača. No, radi se na profesionalizaciji intervjua tako da se neželjeni navedeni učinci koji mogu dovesti do pogrešaka, svedu na minimum. U Hrvatskoj za zapošljavanje u javnom sektoru se uglavnom provode tako zvani panel intervjui (intervjui gdje sudjeluje veći broj osoba koje ispituju). U privatnom sektoru, svaka tvrtka ima svoja „pravila“, no testovi znanja (posebno kompjuterske pismenosti) su vrlo česti, kao i intervju.

3.4. Ocjenjivanje, nagrađivanje i napredovanje

3.4.1. Ocjenjivanje zaposlenika

Ocjenjivanje kao dio strategije upravljanja ljudskih potencijala pretpostavlja praćenje i analizu radne uspješnosti. Ocjenjivanje samim time spada u središnja načela jer se kriteriji kojim se ocjenjuju zaposlenici odražavaju općenito na strategiju organizacije, te ukazuje na eventualne potrebe za promjenama. Time se strategijski ciljevi prevode u individualne zadatke i standarde radne uspješnosti. Ocjena radne uspješnosti osim što je jedan od osnovnih pokazatelja djelotvornosti (uspješnosti) organizacije, te povezanosti uspješnosti organizacije i uspješnosti ljudi koji su u njoj zaposleni, služi i kao parametar za donošenje odluka o sutavu plaća, nagrađivanja, napredovanja i ostalog.

Na temelju ocjenjivanja vrše se i preraspodjele radnih mjesta. S vremenom se može pokazati da nekom zaposleniku odgovara neko sasvim drugo radno mjesto nego ono na koje je prvotno raspoređen. Samim time, zaposlenik će taj drugi posao za koji je više spodoban obavljati bolje, s više motivacije i pridonijeti radnoj efektivnosti.

Kad god je u pitanju ljudski faktor uvijek se mora računati na mogućnost „subjektivne pogreške“. Čovjek je obično loš „instrument“ mjerenja zbog subjektivnosti od koje skoro nitko ne može pobjeći. Moguće su dakle, pogrešne procjene u smislu raznih utjecaja okoline na doživljaj ocjenjivača pri ocjenjivanju zaposlenika. Ipak, svjesni tog nedostatka radi se na treningu ocjenjivača, ocjenjivanja temeljem više ocjenjivača, a sve kako bi se taj subjektivni faktor sveo na minimum.

Što se tiče Hrvatske i osvrta na postupak ocjenjivanja zaposlenika u javnom sektoru, isti još uvijek nije standardiziran, te se ne primjenjuje na sve zaposlenike.

Proces je previše složen, dugotrajan, povezan s velikim troškovima što je u suprotnosti s jednim od temeljnih načela – načela ekonomičnosti, a i nedostaju mu jasni,

mjerljivi i objektivni kriteriji. Kao takav, nije ostvario svoju glavnu svrhu koja nas vodi prema nagrađivanju i motiviranju uspješnih zaposlenika, a sankcioniranja neuspješnih.

3.4.2. Nagrađivanje zaposlenika

Nagrađivanje zaposlenika isključivo prema ocjeni nadređenih ne polučuje dobre i realne rezultate. S obzirom na važnost zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika u javnom sektoru radi što kvalitetnijeg funkcioniranja sustava, taj je dio potrebno bolje razraditi. Ravnoteža između općih kriterija ocjenjivanja i prosudbe nadređenih i drugih zaposlenika treba biti dobro uspostavljena.

Nagrađivanje uspješnih zaposlenika vodi ka motivaciji ostalih zaposlenika, a zaposlenici koji su zbog svojih kvaliteta, te radišnosti i predanosti poslu nagrađeni, raditi će još bolje i kvalitetnije. Takvi zaposlenici će postati primjer ostalima da se može napredovati što u ovom trenutku nije slučaj. Zaposlenici su uglavnom ne-motivirani jer misle da ionako neće nikad napredovati.

Treba se posvetiti izradi sustava i načina nagrađivanja zaposlenika, koji se ne smije temeljiti samo na uvećanju plaće, već nastojati pronaći i druge načine i oblike motivacije poput uključivanja zaposlenika u određene projekte koji bi se mogli smatrati izazovom u karijeri, zatim primjerice javnim priznanjima.

U velikom broju privatnih tvrtki situacija nije ništa bolja nego u javnom sektoru. Poslodavci iskorištavaju zaposlenike/ice tako što ih plaćaju daleko ispod realnog doprinosa tvrtki, zaposlenici/ice su sasvim bez motivacije jer, unatoč radu, odgovornom pristupu posla, temeljitom izvršavanju radnih zadataka, poslodavci se koriste i najmanjom „rupom“ u Zakonu kako ne bi poštovali njihova prava. Što se tiče nagrađivanja, taj element postoji u Hrvatskoj samo u određenom broju tvrtki, što možemo vidjeti prema efikasnosti njihova poslovanja (Pusić, 2002).

3.4.3. Napredovanje zaposlenika

3.4.3.1. Obrazovanje i usavršavanje

Obrazovanje je jedan od osnovnih faktora fleksibilnosti organizacije i ključna poluga razvoja ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika. Temelj dinamike brzog razvoja javnog i privatnog sektora su upravo obrazovani i kompetentni zaposlenici.

Govoreći o obrazovanju najčešće podrazumijevamo aktivnosti koje imaju za cilj širenje znanja. Pri tome se spominje nekoliko termina: obrazovanje, obuka, trening (Marčetić, 2007), stručno usavršavanje i učenje.

Obrazovanje je primarno usmjereno na budućnost, odnosno buduće zahtjeve posla, dok se pod obukom misli na stjecanje znanja i vještina neophodnih za svladavanje konkretnih radnih zadataka čime se označava vremenska dimenzija sadašnjosti. Obuka i trening su često sinonimi iako, obukom stječemo nova znanja i vještine, dakle već postojeće podižemo na jedan viši nivo. Treningom naučeno usavršavamo uvježbavajući i ponavljajući.

Ciljevi obrazovanja u organizaciji su neposredno vezani za ciljeve i potrebe razvoja organizacije i zaposlenika kao cjeline. Prema Pržulj (2002) aktivnosti organizacije koje su usmjerene na obrazovanje kao prioritete imaju sljedeće ciljeve: 1. prilagođavanje

kvalifikacija pojedinca zahtjevima organizacije kao i individualnim, te društvenim potrebama, 2. profesionalnu mobilnost i fleksibilnost pojedinca u uvjetima brzih tehnoloških promjena i 3. razvoj pojedinačnih potencijala kao osnove za razvoj organizacije (Marčetić, 2007).

S obzirom da postojeća znanja u današnje vrijeme zastarijevaju velikom brzinom što dovodi do korisnika usluga koji su u potražnji uvijek za onim što je novo i aktualno, te do povećanja konkurencije na globalnom planu koja uvjetuje potrebu za većim stupnjem sposobnosti zaposlenika da bi organizacije opstale na tržištu, ulaganje u znanje pokazuje se kao neophodno. Organizacije koje su to prepoznale imaju opciju konkurentnosti na tržištu, dok one koje nisu to nemaju.

Organizacije u javnom i privatnom sektoru, iako posve različiti tipovi organizacija, moraju biti u skladu s vremenom koje od njih traži kvalitetno i stručno osoblje.

Vezano uz proces obrazovanja i dodatnog usavršavanja izrazito je važna i motivacija (Petz, et al., 2003) zaposlenika za učenje. Na motivaciju utječe više faktora, na primjer: 1. povoljno radno okruženje, socijalni odnosi i podrška (ukoliko se u organizaciji uvažava znanje, te postoji međusobna podrška i opća razvojna klima, ljudi će biti više motivirani za učenje), 2. kako pojedinac doživljava korist koju će imati odobuke, odnosno koliko ju on/ona smatra neophodnom, 3. privlačnost novih programa, 4. povjerenje u vlastite sposobnosti i sposobnosti svladavanja programa, 5. neposredna veza sa ostvarivanjem individualnih ciljeva i zadovoljavanjem određenih potreba pojedinaca (Petz, et al., 2003).

Veliku ulogu u stvaranju motivacije kod zaposlenika za daljnje obrazovanje i usavršavanje imaju voditelji upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru i menadžeri u privatnom sektoru. Svojim vlastitim primjerom i uspjehom potiču zaposlenike da čine isto.

3.4.3.2. Razvoj karijere zaposlenika

Kod individualnog planiranja karijere uloga pojedinca se sastoji u njegovim vlastitim ambicijama i procjenama. Koliko su ostvarive, ovisi o organizaciji u kojoj je zaposlen, te radnom mjestu na kojem radi. Kod njega se radi o procjeni vlastitih objektivnih mogućnosti s obzirom na postojeću situaciju. Pojedinac je taj koji je graditelj vlastite karijere i koji u određenom trenutku mora donijeti važnu odluku u vezi s time. Pri tom su bitna dva pitanja: 1. jesu li njegove težnje, ambicije i potencijali ostvarivi u okviru organizacije u kojoj je trenutno zaposlen, 2. ako jesu, što napraviti da bi otišao „korak dalje“ u svojoj karijeri, odnosno napredovanju.

Ukoliko pojedinac ne može ostvariti svoje težnje i ambicije u postojećoj organizaciji ima dvije mogućnosti izbora, 1. odlazak u drugu organizaciju koja bi mu omogućila bolje uvjete napredovanja, ili 2. ostati u sadašnjoj. Ako odluči ostati u sadašnjoj organizaciji, uvijek mu preostaje opcija razgovora sa osobom koja je nadležna, odnosno voditeljem upravljanja ljudskim potencijalima, tom prilikom iznijeti mu svoja stajališta, eventualno i programe koji bi bili interesantni i prihvatljivi za organizaciju, a pojedincu omogućili da se na taj način dokaže i dobije mogućnost daljnjeg napredovanja u karijeri. Najgora opcija je ne učiniti ništa, ostati na postojećem radnom mjestu i biti nezadovoljan. Od takve odluke nema koristi ni pojedinac, ni organizacija.

3.5. Plaće

Nije potrebno naglašavati važnost platnog sustava, kao jednog od elemenata strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Plaća je ekvivalent za rad zaposlenika.

Za većinu ljudi rad je ipak samo rad, te za isti očekuju odgovarajuću plaću. Plaće određuju životni standard zaposlenika, pa su tako odluke o plaćama zaposlenika često puno važnije nego odluke o usavršavanju, ili dodatnoj obuci (Petz, et al., 2003).

Što se prirode posla tiče, u tradicionalnim sustavima, zaposlenici su plaćeni prvo prema vrsti posla koji obavljaju, a tek zatim prema njihovom osobnom doprinosu poslu. U nekim velikim organizacijama, primjerice u kompjuterskoj tvrtki Apple, postoji drugačiji platni sustav od tradicionalnog. Zaposlenici su plaćeni na način da se procjenjuje njihov učinak i doprinos poslu koji obavljaju pri čemu se uzima u obzir koliko isti pridonosi unaprjeđenju tvrtke. Međutim, organizacije koje se bave kompjuterskim poslovanjem razvijaju se izrazito brzo, tehnologija koja je jučer bila nova, danas je zastarjela, pa s obzirom na navedeno takav platni sustav je izrazito prikladan za tu vrstu organizacija. Većina ostalih organizacija ipak nisu podložna tako naglim razvitkom tako da fiksni platni sustav i dalje uglavnom ostaje na snazi kao pravilo (Petz, et al., 2003).

U nekim razvijenim demokratskim zemljama kao što je Velika Britanija, žene su za isti posao manje plaćene od muškaraca (zarađuju 77% od plaće muškaraca, a radi se o istovjetnom poslu). Kao objašnjenje, ističe se da se „žene nalaze na nižem stupnju ljestvice u upravljanju ljudskim potencijalima koji se odnosi na platni sustav“ (Petz, et al., 2003).

Ovakva situacija vjerojatno povlači svoje korijene iz prošlosti, no u svakom slučaju nije opravdana. Žene su se u nekim zanimanjima, pa i menadžerskim pokazale daleko bolje i uspješnije od svojih muških kolega.

U Hrvatskoj prema trenutnom stanju u javnom sektoru, sustav plaća nije reguliran na jedinstven način. Trenutno je stanje takvo da su prava na plaću uređena s tri različita zakona iako se radi o zaposlenicima u javnoj službi (Zakon o državnim službenicima, Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj/regionalnoj samoupravi - Pročišćeni tekst, Narodne novine, 28/10) i Zakonom o plaćama u javnim službama (Zakon o plaćama u javnim službama - Pročišćeni tekst, Narodne novine, 27/01, 39/09).

U privatnom sektoru, situacija je daleko gora i poslodavci doslovno koriste svaku mogućnost da zaposlenike plate što je manje moguće. Nezadovoljstvo je sveprisutno, a motivacije za kvalitetan rad ima sve manje.

4. ZAKLJUČAK

Mnoge organizacije kažu kako su im ljudi najveće bogatsvo i najvrjednija imovina, no u stvarnosti svojim djelima i potezima pokazuju suprotno. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima kako su naveli autori, nije više novi termin o kojem se ništa ne zna. O tome pišu znanstvenici i stručnjaci svih profila. Pišu profesori s ekonomskog, pravnog, politološkog fakulteta, pravnici, ekonomisti, filozofi, psiholozi jer, tema uostalom i jest interdisciplinarnog karaktera tako da je jako dobro čuti mišljenja raznih profila stručnjaka i različitih aspekata.

Najveći je problem što se unatoč izuzetno dobrim smjernicama (<https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme//Strategija%20razvoja%20javn>

e%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015%20%20do%202020%20%20godine.pdf) iste ne primjenjuju kako je to zamišljeno.

Ljudi doista jesu najveće bogatsvo svake uspješne organizacije i one koje funkcioniraju po tom principu doista i jesu vrlo uspješne.

Ljudski faktor je najkomliciraniji faktor, no zato se voditelj upravljanja ljudskih potencijala (ili menadžer) posebno educira kako bi se mogao „nositi“ sa svim posebnostima tog posla. Upravo u posebnostima i neočekivanim događajima nalazi se izazov za svakog tko obnaša tako važnu funkciju.

Osim temeljnih elemenata koje su autori pokušali ukratko prikazati u ovom radu, u upravljanju ljudskim potencijalima ima još puno faktora koji su izrazito bitni kako za organizacije, tako i zaposlenike. Kao jedan od najvažnijih faktora u zadnje vrijeme pokazuje se pozitivna radna atmosfera u kojoj zaposlenik može puno bolje i kvalitetnije raditi, te dati i ostvarivati daleko veći doprinos u radu i uspješnosti organizacije. Za pozitivnu odnosno negativnu atmosferu, odgovornost nije samo na voditelju upravljanja ljudskih potencijala u javnom, ili menadžeru u privatnom sektoru. Najveći utjecaj i problem je loša politička situacija u zemlji. Ljudi su uglavnom skloni depresiji (kugi 21. stoljeća), nezadovoljni radnom okolinom, premalom plaćom koja uistinu nije dovoljna za kvalitetan život, te nepoštivanju elementarnih prava zaposlenika pogotovo u privatnom sektoru.

U takvoj situaciji je teško govoriti o „motivaciji zaposlenika“, „želji za cjeloživotnim obrazovanjem“ ili bilo čemu sličnom.

Ako se zakoni ne provode dosljedno, ako se i dalje u javnom sektoru ne radi na depolitizaciji i profesionalizaciji vodećih mjesta u državnoj službi, kako se može očekivati ulazak u jedno demokratsko razvijeno društvo?!

Jednako vrijedi i za privatni sektor s obzirom da u Hrvatskoj ima tvrtki koje doista brinu o svojim zaposlenicima u skladu s dosljednom primjenom strategije upravljanja ljudskim potencijalima, nego onih koje to ne provode.

Za upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je bitno radno pravo i Zakon o radu (Pročišćeni tekst, Narodne novine, 93/14) koji regulira temelje radnih odnosa, postavlja prava i obaveze poslodavaca i posloprimaca, te institucionalnih prava zaposlenika, ali i podloge za zapošljavanje, otpuštanja, te drugih specifičnih prava vezanih uz ljudske potencijale (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Aktualni Zakon o radu u Hrvatskoj podložan je velikim kritikama kojima se nećemo baviti u ovom radu, no želimo istaknuti da privatni sektor upravo u takvom zakonu ima „uporište“ za razne zloupotrebe svojih prava, a na štetu prava zaposlenika.

Hrvatska se može i mora izdignuti kao pravna, socijalna, te gospodarski čvrsta i stabilna zemlja jedino s dobrim zakonima i čvrstim političkim vodstvom koje će iste provoditi. Reforma javne uprave se u cijeloj toj tematici stavlja kao jedan od prioriteta jer za dobro funkcioniranje je potrebna izvrsna javna uprava. Dakle, ne možemo govoriti ni o jačanju privatnog sektora dok državna uprava nije u potpunosti „sređena“.

LITERATURA:

1. Baća, M. 2006. Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava. Split. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. God. 43. br. 1.
2. Bahtijarević-Šiber, F. 1997a. Strategijski menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb. Hrvatska gospodarska revija.
3. Bahtijarević-Šiber, F. 1997b. Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima: značenje i uloga u suvremenoj teoriji i praksi. Zagreb. Ekonomski pregled. Sv.48. br. 1.
4. Bahtijarević-Šiber, F. 1999. Management ljudskih potencijala. Zagreb. Golden marketing.
5. Bahtijarević-Šiber, F. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb. Školska knjiga.
6. Borković, I. 1999. Službeničko pravo. Zagreb. Informator.
7. Dujšin, U. 1999. Globalizacija, ekonomske integracije i Hrvatska. Zagreb. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu. Sv. 49. br. 2.
8. Foucault, M. 1994. Znanje i moć. Zagreb. Nakladni zavod Globus.
9. Greenwood, J., Pyper R., Wilson, D. 2002. New Public Administration in Britain. 3. izd. London. Routledge.
10. <https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme//Strategija%20razvoja%20javne%20uprave%20za%20razdoblje%20od%202015%20%20do%202020%20%20godine.pdf> ,
11. Jambreč, I. 2003. Globalizacija (neobjavljeni seminarski rad na poslijediplomskom znanstvenom studiju iz Upravno – političkih znanosti Pravnog fakulteta u Zagrebu).
12. Jambreč, I. Penić, I.I., 2008. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Rijeka. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol. 29. br. 2.
13. Marčetić, G. 2005. Javni službenici i tranzicija. Zagreb. Društveno veleučilište.
14. Marčetić, G. 2007. Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi. Zagreb. Društveno veleučilište u Zagrebu.
15. Mayo, E. 1933. The human problems of an industrial civilisation. New York. Macmillan.
16. McCourt, W., Eldridge, D. 2003. Global Human Resource Management. Cheltenham. U.K.: Edward Elgar.
17. Perko-Šeparović, I. 1975. Teorija organizacije. Zagreb. Školska knjiga.
18. Perko-Šeparović, I. 2006. Izazovi javnog menadžmenta – dileme javne uprave. Zagreb. Golden marketing – Tehnička knjiga.

19. Pržulj, Ž. 2002. Menadžment ljudskih resursa. Beograd. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
20. Pusić, E. 1999. Država i državna uprava. Zagreb. Pravni fakultet.
21. Pusić, E. 2002. Nauka o upravi. 12. izd. Zagreb. Školska knjiga.
22. Torrington, D., Hall, L., Taylor S. 2002. Menadžment ljudskih resursa. Beograd. Dana status.
23. Zakon o državnim službenicima. Pročišćeni tekst. Narodne novine (92/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15).
24. Zakon o plaćama u javnim službama. Pročišćeni tekst. Narodne novine (27/01, 39/09).
25. Zakon o plaćama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Pročišćeni tekst. Narodne novine (28/10).
26. Zakon o radu. Pročišćeni tekst. Narodne novine (93/14).