

**UPRAVLJANJE RESURSIMA U FUNKCIJI OSIGURANJA
ODRŽIVOG RAZVOJA ORGANIZACIJE**

**RESOURCE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF
SAFEGUARDING SUSTAINABLE ORGANIZATION DEVELOPMENT**

Stručni članak

*Doc. dr. Ermin Kuka**

*Mr. sc. Adnan Džindo**

Sažetak

Upravljanje resursima sadrži zahtjeve u vezi određivanja i osiguranja potrebnih resursa u organizaciji. Organizacija mora odrediti i staviti na raspolaganje potrebne resurse za provođenje i realiziranje svoje strategije i ciljeva. Cilj je realiziranje i održavanje sistema potpunog upravljanja kvalitetom (TQM-a) i stalno poboljšavanje njegove efektivnosti, kao i povećanje zadovoljstva kupaca (korisnika) ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Za uspjeh organizacije od presudnog su značaja pravodobna, efikasna primjena i korištenje resursa. U resurse spadaju personal, infrastruktura i radno okruženje. Sve aktivnosti, koje utječu na kvalitet proizvoda i/ili usluga zahtijevaju suradnike, koji su u skladu sa svojim obrazovanjem, dodatnim osposobljavanjem, vještinama i iskustvima kvalificirani za svoje aktualne zadatke. Za sve aktivnosti u procesu mora se koristiti personal s odgovarajućim kompetencijama. Odgovornosti i ovlasti se jasno moraju definirati i objaviti. Organizacija se mora pobrinuti da se kontinuirano istražuje potreba za kompetencijom i edukacijom suradnika. Radi zadovoljavanja ovih potreba treba se pobrinuti za edukacije ili poduzeti druge mjere. Organizacija mora ocijeniti efektivnost poduzetih mjera. Rezultati služe za procjenu uspjeha učenja suradnika, te za koncepciju i poboljšavanje budućih/novih edukacija. Radno okruženje, koje je organizacija odredila, osigurala i koje održava ima presudan utjecaj na kvalitet proizvoda i/ili usluga, kao i na sposobnost učinka suradnika. Radno okruženje je kombinacija ljudskih i fizičkih faktora i može potencijalno povećati učinke organizacije.

Ključne riječi: Resursi, upravljanje, organizacija, održivi razvoj, potpuno upravljanje kvalitetom

** Pravni fakultet Univerziteta u Travniku, e-mail: ermin.kuka@hotmail.com*

** Ministarstvo kulture i sporta Federacije Bosne i Hercegovine, e-mail: Adnan.dzindo@gmail.com*

Abstract

Managing resources contains requests about selecting and securing needed resources in organization. Organization must select and set on disposal needed resources for conducting and realising its own strategy and goals. The goal is realization and maintenance of system about absolute control over quality (TQM-a) and constant improvement of his efficiency and also increasing buyers satisfaction by completing their requests. For the organization to succeed it is of extreme value timely, efficient application and usage of resources. By resources we mean personnel, infrastructure and work environment. All activities that affect quality of a product and/or a service that requires coworkers, which are in accordance with their education, extra training, skills and experience qualified for their actual task. For all activities in process personnel of according competition must be used. Responsibilities and authorities must be strictly clear and published. Organization must make sure for that the work is continues and a need for competition and education between coworkers is present. For satisfying these needs education must be taken care of or set other measures. Organization must grade the efficiency of those measures. Results serve for estimating success, learning of coworkers and for conceiving and improving future educations. Working environment that organization selected, secured and is maintaining is of great value for product/service and also on potential ability of a coworker. Working environment is a combination of human and physical factors and can potentially increase effect of an organisation.

Key words: Resource, Management, Organization, Sustainable Development, Total Quality Management

1. UVOD

Upravljanje resursima znači osigurati resurse, angažirati potrebne ljudske resurse, instalirati neophodnu infrastrukturu i uspostaviti optimalno radno okruženje. Zadatak je menadžera „raspodijeliti i koristiti sve resurse koje nadzire kako bi organizacija ostvarila svoju svrhu. Glavni resursi nisu samo objekti i strojevi, intelektualni kapital i financiranje već, iznad svega, ljudi koji su tim resursima udahnuili život“ (Heller, 2004).

Glavno oruđe podizanja konkurentnosti i prednosti na globalnom svjetskom tržištu postaju ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo. Stoga, „management ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup managementu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost“ (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Povećanje zadovoljstva kupca (korisnika) ispunjavanjem njegovih zahtjeva se može postići samo kada je smišljen ukupan plan organizacije. Zbog toga je od presudnog značaja da se u cijelom preduzeću predstave i shvate politika kvaliteta i mjerljivi ciljevi. U tom smislu, neophodno je posvetiti značajnu pozornost općim zahtjevima za resursima, koji su potrebni za poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i za ispunjavanje zahtjeva kupca (korisnika) u smislu ispunjavanja njegovog zadovoljstva proizvodima i/ili uslugama. Tako, upravljanje resursima obuhvata četiri ključna segmenta: (1) Osiguravanje resursa; (2) Ljudski resursi; (3) Infrastruktura, i (4) Radno okruženje.

2. OSIGURANJE RESURSA

Kako bi se osigurala usklađenost sa zahtjevima proizvoda (specifikacije proizvoda) moraju se ispitati, osigurati i održavati potrebna infrastruktura i radno okruženje.

Uvođenje i održavanje kao i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom zahtijeva financijske, kao i ljudske resurse. Dok je „masovna industrijalizacija, zasnovana na ekonomiji obujma, birokratski, hijerarhijski ustrojenoj, subordinirano kontroliranoj nacionalnoj tvrtki (tvrtkama) poticala masovnu proizvodnju i sve veću koncentraciju i centralizaciju proizvodnje, nove visoke tehnologije, informacijske i druge mreže dovode do specijalizacije i decentralizacije velikih biznisa u niz malih, fleksibilnih, partnerstvom i savezima te mrežama povezanih biznisa“ (Dragičević, 1996). Rukovodstvo mora ispitati i osigurati potrebne resurse za implementiranje i održavanje sistema upravljanja kvalitetom i stalno poboljšanje njegove efektivnosti i povećavanje zadovoljstva kupca ispunjavanjem njegovih zahtjeva (EN ISO 9001 - standard 6.1.). Standard EN ISO 9001 zahtijeva realizaciju efektivnosti. U standardu EN ISO 9004 se veća pozornost poklanja efikasnosti.

Prema EN ISO 9004 (standard 6.1.2) resursi se trebaju uzeti u obzir radi poboljšanja učinka organizacije i zadovoljstva kupca (korisnika) i ostalih zainteresiranih strana: (1) efektivno, efikasno i pravodobno osiguravanje resursa u odnosu na mogućnosti i ograničenja; (2) materijalni resursi kao npr. poboljšani uređaji za realizaciju i podršku; (3) nematerijalni resursi kao npr. intelektualno vlasništvo; (4) sredstva i mehanizmi za unapređivanje inovativnog stalnog poboljšanja; (5) organizacijske strukture uključujući zahtjeve upravljanja projektima; (6) upravljanje i tehnologija informacija; (7) unapređivanje kompetentnosti ciljanim školovanjem, obrazovanjem i učenjem; (8) razvoj i osposobljavanje budućih upravljačkih snaga organizacije; (9) korištenje prirodnih sirovina i (10) planiranje budućih potrebnih sredstava.

Efikasan informacijski sistem je od posebnog značaja za donošenje odluka. On suradnike mora upoznati sa stanjem znanja i tehnike i informirati ih o postupcima unutar organizacije i vlastitoj organizaciji. Znanje treba prenositi sistematično i ciljano. Usavršavanje bi trebalo „provoditi stalno, po planu smišljenom za svakog zaposlenika posebno. Moramo se zapitati koju vještinu i koje osobine treba razvijati kod određene osobe? Nakon što odgovorimo na to pitanje, potražiti ćemo način na koji to učiniti. Timski koncept podrazumijeva upotrebu svih individualnih sposobnosti, pa je prva pomisao da one mogu i trebaju biti daleko veće. U interesu i članstva i timske zajednice jednako. Planovi usavršavanja ljudi rade se i prema budućim potrebama poslovanja. Sagledava se budućnost, pa se i ljudi pripremaju za nju“ (Tudor, Srića, 2006). Dio resursa su i suradnja i odnosi sa dobavljačima i vanjskim suradnicima, koji pružaju usluge. Za postizanje ciljeva kvaliteta rukovodstvo mora osigurati financijska sredstva, pri čemu bi se ta sredstva efektivno trebala koristiti za stalno poboljšanje procesa.

3. LJUDSKI RESURSI

Uvođenje, održavanje i poboljšavanje upravljanja u preduzeću zahtijeva ljudske resurse. Menadžment organizacije „planira, održava i unapređuje kadrovsku strukturu sa kvalifikovanim, osposobljenim i kompetentnim kadrovima neophodnim za obavljanje delatnosti, multifunkcionalnim timovima za poboljšanja i inovacije, kao i auditorima IMS-a za interni audit i ocenu isporučilaca“ (Heleta, 2008).

U organizaciji (preduzeću) se moraju ispitati i osigurati potrebni ljudski resursi za: implementiranje i održavanje sistema upravljanja i stalno poboljšanje njegove efektivnosti i povećavanje zadovoljstva klijenata (korisnika) ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Naime, „osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu.“ (Kuka, 2011).

Radi poboljšanja učinka preduzeća i zadovoljstva klijenata/korisnika i ostalih zainteresiranih strana, trebaju se uzeti u obzir raspoloživi ljudski resursi, a posebno u sljedećim domenima: (1) efektivno, efikasno i pravodobno osiguravanje ljudskih resursa u odnosu na mogućnosti i ograničenja; (2) permanentno prilagođavanje ljudskih resursa zbog uvođenja novih tehnologija (npr. poboljšani uređaji za realizaciju i potporu). „Suvremeni tehnološki razvoj dovodi čovjeka, njegov razvoj, uopće upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća...“ (Bahtijarević-Šiber, 1999); (3) korištenje sredstava i mehanizama za unapređivanje inovacija i stalno poboljšanje aplikacija; (4) organizacijsko restrukturiranje sukladno zahtjevima novih tehnologija,

inovacija i aplikacija; (5) podizanje razine upravljanja i tehnologija informacija. „Efikasan informacijski sistem je od posebnog značaja za donošenje odluka. On suradnike mora upoznati sa stanjem znanja i tehnike i informirati ih o postupcima unutar kompanije”. (Küng, 2008); (6) unapređivanje kompetentnosti ciljanim školovanjem, obrazovanjem i učenjem, budući da sve aktivnosti, koje utječu na kvalitet usluge, zahtijevaju suradnike, koji su u skladu sa svojim obrazovanjem, permanentnim profesionalnim osposobljavanjem, vještinama i iskustvima kvalificirani za vlastite aktualne zadatke i (7) razvoj i osposobljavanje budućih upravljačkih snaga organizacije.

Temeljni je zahtjev osposobljavanje osoblja, koji implementira aktivnosti i utječe na kvalitet usluga, primjerenim obrazovanjem, školovanjem, vještinama i iskustvima, s ciljem jamstva neometanog toka svih procesa u organizaciji. „U ekonomiji i društvu znanja dominira umni radnik, a obrazovanje i znanje postaju *“putovnica”* za dobro zaposlenje i karijeru, ali i glavni kapital poduzeća i privrede” (Bahtijarević-Šiber, 1999). To znači ispitivanje i izbor osoblja za svaki segment organizacijske strukture organizacije. „Boljoj organizaciji vlastite timske prakse mogu pomoći i sljedeća načela: (1) Član tima je prvi nositelj odgovornosti za proces stalnog razvoja sebe samog. O razvojnoj karijeri člana jednako važno razgovaraju član i njegov voditelj; (2) Voditeljeva uloga je da osigura mogućnost učenja i pozitivno ozračje, da člana potakne i zainteresira. Nije dobro kad voditelja u tom procesu nema, niti kad o svemu odlučuje sam; (3) Usavršavanje je specifično za svakog zaposlenog: ono vodi računa o jačanju njegovih prednosti, stvaranju novih koje će timu zatrebati, ali i o popravljanju dotadašnjih slabosti. I brzopleti ljudi mogu postati promišljeno suzdržani, vještina govora može se naučiti, i slično“ (Tudor, Srića, 2006).

Kompetentnost i preuzimanje odgovornosti utječu na kvalitetno obavljanje usluga. Dakle, preduzeće mora osigurati osoblje (personal) primjeren nizu aktivnosti relevantnih za njihovu organizaciju i funkcioniranje. Zbog toga ciljano korištenje kompetentnosti suradnika započinje ispitivanjem potrebne kompetentnosti na radnom mjestu. To znači ispitivanje i izbor personala za svaku aktivnost procesa. Prema standardu EN ISO 9001 u „*kompetentnost*” se, pored vještina i iskustava, ubrajaju također odgovornosti i ovlasti.

Osoblje mora biti kompetentno, a „kompetentnost kadrova se ostvaruje na osnovu učećeg procesa u organizaciji i kod svakog zaposlenog koji obuhvata“ (Heleta, 2008): (1) primjereno redovito obrazovanje; (2) kontinuirano školovanje; (3) permanentno profesionalno osposobljavanje i specijalizaciju vještina; (4) stjecanje potrebnog iskustva; (5) preuzimanje odgovornosti, i (6) raspolaganje ovlastima.

Organizacija mora osigurati kvalifikaciju primjerenu određenoj aktivnosti. Zbog toga ciljano korištenje kompetentnosti suradnika započinje ispitivanjem potrebne kompetentnosti na radnom mjestu.

Zapošljavanje novih suradnika se temelji na pažljivom izboru i odgovarajuće jasno određenim profilima zadataka i aktivnosti, jer se na taj način daje potpora razvoju nove generacije suradnika, koja na prvo mjesto stavlja najbolji učinak, orijentaciju na budućnost i orijentaciju ka klijentima/korisnicima. „Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna managerska zadaća i funkcija” (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ispitivanje kompetentnosti se vrši npr. pri razgovoru za natječaj ili probnim radom. Nakon zapošljavanja novih suradnika, treba osigurati njihovo prikladno uvođenje u posao.

Za kvalitet proizvoda je, osim kvalifikacije, od velikog značaja i svijest suradnika o kvalitetu. Jačim uključivanjem i motivacijom svakog pojedinačnog suradnika mora se jačati svijest da svaki od njih može bitno utjecati na kvalitet proizvoda i/ili usluga.

4. ISPITIVANJE POTREBE ZA KVALIFIKACIJAMA

Nove tehnologije na tržištu zahtijevaju nove forme i tehnike rada. Organizacija se, zahvaljujući mnogim faktorima, suočava s rapidnim razvojem okruženja. Međutim, ne postoji pojedinačna snaga koja je stvorila toliko izazova i mogućnosti kao što je to slučaj s tehnologijama. Stoga, potrebno je sagledati osnovne trendove u tehnologiji koji utječu na organizaciju, analizirati njihov utjecaj na organizaciju, istražiti nove poslovne modele i izvore prihoda, te dijagnosticirati ključne probleme menadžmenta vezano za nove tehnologije.

Znanost i istraživanje donose nove spoznaje, koje se moraju preuzeti i realizirati u realnom okruženju. Preferiraju se nove metode i tehnike rada. Tehnologija, ne samo da je široko rasprostranjena, već mijenja i način na koji korisnici/klijenti pristupaju organizacijama. Takvo intenzivno tehnološko okruženje stvara razarajuće zbunjujući efekt na menadžere u organizaciji, koji ulažu napore ostati konkurentno u svijetu u kojem se tržište sve više fragmentira. Dakle, tehnološke inovacije nameću nove izazove za menadžere u organizaciji, dok nastoje definirati načine promjene i prilagođavanja turbulentnom okruženju. Ključno je uočavanje deficita osoblja (personala) i nužnih potreba za obukom, što zahtijeva permanentno i sistematično istraživanje.

U današnje vrijeme se uvjeti rada mijenjaju brže nego ikada ranije. Nove tehnologije na tržištu zahtijevaju nove forme i tehnike rada.

Propagiraju se nove metode rada. Zbog toga je važno, da svako preduzeće rano prepozna promjene u okruženju, promjene tržišta ili promijenjene želje kupca (korisnika) kao i da brzo i pravodobno može reagirati na njih. Za uočavanje kvalifikacijskih deficita i nužne potrebe za edukacijom potrebno je sistematično istraživanje, koje treba kontinuirano obavljati pomoću tzv. „analize potreba“.

Analiza željenog - stvarnog stanja može se uraditi u nekoliko važnih iteracija: (1) detektirati buduće potrebe u pogledu na strategijske i poslovne planove i ciljeve; (2) izvršiti procjenu kompetentnosti pojedinih suradnika za obavljanje određenih poslova, jer se za sve aktivnosti u procesu mora koristiti osoblje (personal) s odgovarajućim kompetencijama, a odgovornosti i ovlaštenja se jasno moraju definirati i objaviti; (3) pratiti implementaciju novih tehnologija i aplikacija, koje se odnose na djelatnost i sredstva preduzeća i (4) uvoditi standarde i smjernice s ciljem unapređivanja procesa i kvaliteta rada i poslovanja.

Pri tome se u plan osoblja (personala) moraju uključiti svi suradnici konkretne organizacije, od rukovodstva preko pripravnika, pa sve do operativnih uposlenika. To znači uvođenje koncepta tima, koji uvažava iskonsku čovjekovu potrebu za druženjem i promovira je na najbolji mogući način. „Razlog uvođenja timova nije, kao kod radnih skupina, operativne, već poglavito razvojne stvaralačke prirode. Sve složeniji karakter proizvodnje, poslovanja i društvenog ustrojstva nalaže prelazak na filozofiju i koncept tima. Čitava se poduzeća ustrojavaju kao svojevrсни složeni timovi“ (Tudor, Srića, 2006).

„Moderna se organizacija ne može sastojati od gazda i potčinjenih“, ustvrdio je jedan od gurua menadžmenta Peter Drucker, te zaključio: „Ona mora biti načinjena od - timova“ (Drucker, 1992).

Postupak planiranja osoblja (personala) ima nekoliko koraka: (1) određivanje potrebe za kompetencijom za svaku aktivnost u procesu; (2) izbor obuke koja prati zvanje i planiranje karijere; (3) određivanje odgovornosti i ovlasti; (4) određivanje individualnih i kolektivnih ciljeva, ostvarenje uspjeha i vrednovanje rezultata; (5) olakšavanje uključivanja prilikom određivanja cilja i donošenja odluka; (6) unapređivanje priznanja i nagrada; (7) olakšavanje otvorene komunikacije preko svih razina kroz stalnu provjeru potreba osoblja (personala); (8) osiguranje efektivnog timskog rada; (9) korištenje informacijskih tehnika za lakše objavljivanje prijedloga i mišljenja; (10) korištenje mjerenja zadovoljstva suradnika radi poboljšavanja i (11) ispitivanje uzroka fluktuacije.

Obuka i stalna obuka suradnika je doprinos za prenošenje novog znanja i novih postupaka, za povećanje sposobnosti učinka i angažmana suradnika, koji se intenzivnije vežu za konkretnu organizaciju. „Obuka se odnosi na planirane pokušaje da se potakne stjecanje znanja, vještina i

ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješan rad na određenom radnom mjestu“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Rezultirajuće posljedice isto tako imaju učinak na angažiranje novih generacija suradnika, kao i na poboljšavanje imidža organizacije na tržištu. „Smatramo da svi aspekti upravljanja ljudskim potencijalima – uključujući i načine međudjelovanja poduzeća i okruženja; način na koji poduzeća pribavljaju, pripremaju, razvijaju i nagrađuju ljudske potencijale; te način na koji oblikuju i vrednuju posao – mogu pomoći poduzećima da upoznaju svoje konkurentske izazove i stvaraju vrijednost. Upoznavanje s izazovima je nužno za stvaranje vrijednosti i za stjecanje konkurentske prednosti“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Različite teorije motivacije su pokazale da zaposlenik koji se ugodno osjeća u svom okruženju i povezan je s organizacijom doprinosi bolje od uposlenika kod kojeg to nije slučaj. Također se često navodi da dobra radna atmosfera, priznanje, pohvala i unapređivanje danas više znače od materijalne naknade pri čemu je naravno na prvom mjestu kombinacija oba oblika motivacije.

Znanstveno bi bilo opravdano i utemeljeno: (1) istražiti različite aspekte upravljanja ljudskim resursima u organizacijama (preduzećima), a naročito u uvjetima uvođenja novih tehnologija; (2) analizirati permanentno prilagođavanje ljudskih resursa inovacijama i tehnološkim promjenama s obzirom da nove tehnologije postavljaju izazove za menadžment u organizacijama i (4) sagledati pretpostavke i ograničenja primjene modela razvoja ljudskih resursa s ciljem akceptiranja novih tehnologija.

Naime, „menadžment ljudskih potencijala odnosi se na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Usporedbu željenog - stvarnog stanja treba usmjeriti ne samo na stručne nego i na socijalne ili metodičke kompetentnosti, a imajući u vidu: (1) buduće potrebe u pogledu na strategijske i poslovne planove i ciljeve; (2) procjenu kompetentnosti pojedinih suradnika za izvođenje određenih aktivnosti; (3) organizacija, zakone i službene odredbe, koji se odnose na njegove djelatnosti i sredstva, i (4) standarde i smjernice, koji se primjenjuju.

Za ispitivanje podataka za analizu potreba mogu se koristiti različiti instrumenti, kao npr. „razgovor sa suradnikom“ ili „matrica suradnika“. Informacije dobijene iz analize potreba mogu doprinijeti integraciji budućih zahtjeva u interne programe obrazovanja organizacije, kako bi se u okviru razvoja novog naraštaja podržao razvoj nove generacije suradnika prilagođene radu i funkcioniranju u okviru tima, koja na prvo mjesto stavlja najbolji učinak, orijentaciju na budućnost i orijentaciju ka kupcima.

U kontekstu svekolikog timskog djelovanja obuka, obuka i stalna obuka je ključna odrednica, s obzirom da se na taj način daje doprinos za

prenošenje novog znanja i novih postupaka, za povećanje sposobnosti učinka i angažmana suradnika, koji se intenzivnije vežu za organizaciju. Rezultirajuće posljedice isto tako imaju učinak na osiguranje snaga novog naraštaja kao i na poboljšavanje imidža organizacije na tržištu i u okruženju. Svaki suradnik mora biti u stanju kvalificirano, a time i kvalitetno ispunjavati svoje zadatke kako bi se u organizaciji postigli ciljevi kvaliteta.

5. PLANIRANJE I IMPLEMENTIRANJE MJERA OBUKE

Temeljem podataka dobijenih analizom utvrđuju se neophodne potrebe za obukom, a koje će akceptirati neophodnost osposobljavanja svih suradnika za implementaciju suvremenih znanja i modernih tehnologija. Sadržaji programa obuke (edukacije) trebaju biti orijentirani na prijenos tehničkih znanja i vještina, a zatim znanja o tržištima i očekivanjima klijenata/korisnika i sposobnosti upravljanja. „Zavod za statistiku radne snage predviđa najveću stopu rasta za radna mjesta koja zahtijevaju tehničke vještine“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Obuka (edukacija) služi ispunjavanju strategije i ciljeva svake organizacije, poštivanju zahtjeva klijenata/korisnika, kao i senzibilizaciji suradnika za konzekvence pri neispunjavanju tih zahtjeva.

U cilju jačanje svijesti suradnika obukom bi trebalo obuhvatiti i sljedeće segmente: (1) politiku i ciljeve organizacije; (2) promjene koje se odnose na organizaciju i razvoj preduzeća; (3) motivaciju i realizaciju aktivnosti za poboljšavanje imidža organizacije uz uključivanje novih suradnika; (4) periodične programe za daljnje obrazovanje postojećeg osoblja (personala) i (5) promjenu tehnika rada, odnosno sredstava za rad (npr. nabavka novih tehnologija ili korištenje novih računarskih programa). Obuke (edukacije) su uspješne i korisne samo onda kada sudionici stečeno znanje ili naučene vještine primijene i koriste na svom radnom mjestu.

Prije planiranja metoda koje će se koristiti moraju se odrediti ciljevi učenja, količina gradiva, resursi i ciljna grupa. Primjeri mogućih sadržaja programa obuke i edukacije su s: prenošenje tehničkih znanja i sposobnosti; transfer znanja o tržištima i očekivanjima kupaca (korisnika); upoznavanje sa zakonskim i službenim zahtjevima; prezentacija dokumentacije o izvođenju rada; upoznavanje sa socijalnim kompetencijama; obuka o internim i eksternim standardima, i podizanje razine sposobnosti vođenja i alati.

Svaka organizacija individualno određuje sadržaje obuke (edukacije). U manjim organizacijama se znanje može prenositi razgovorom, primjerice u simuliranom razgovoru pri prodaji. U većim organizacijama se najčešće određuju programi obuke (edukacije), kako bi se po mogućnosti što više suradnika istovremeno kvalificiralo i dovelo u jedinstveno stanje. Sadržaji učenja bi se trebali nadovezivati na prethodna znanja sudionika, a u

sadržajima različitih vrsta obuke bi trebalo poštivati i obraditi njihova očekivanja i strahove. Kao cilj svake mjere obuke trebale bi se uzeti u obzir mogućnosti ponašanja sudionika obuke, kako bi se mogle proširiti, efikasnije oblikovati, proširiti prostore njihovog djelovanja i povećati kreativnost.

Ciljevi učenja su: (1) izbor metoda za prenošenje sadržaja učenja; (2) interna i eksterna daljnja obuka; (3) daljnja obuka za blisko i daleko radno mjesto i (4) pojedinačni ili grupni rad. Metode su: „rotacija posla“; „obuka na poslu“; „učenje radom“, i „programi polaznika obuke“ za unapređivanje novog naraštaja.

Prilikom koncipiranja novih obuka trebaju se koristiti informacije o kvalitetu sprovedenih obuka (edukacija), njihovi sadržaji i primijenjene metode. Eventualno, za prenošenje naučenih sadržaja obuke u praksu organizacija potrebno je prilagoditi radno okruženje, organizacijske strukture ili sredstva za rad. Smislaono ophođenje sa zahtjevima za obuku i daljnje obrazovanje suradnika pretpostavlja da rukovodstvo stoji iza ciljeva organizacije i uspostavlja filozofiju organizacije koja slijedi zahtjeve „organizacije koja uči“ i koristi potencijal znanja kao strateške resurse. Menadžeru pripada posebna uloga, budući da nije samo odgovoran za održavanje i sposobnost funkcioniranja menadžmenta vezano za stručnu i metodičku kompetentnost, nego i za uključenje i sudjelovanje suradnika u svim kvalitetno relevantnim procesima u organizaciji.

Dakle, ne postoji recept za uspješno rukovođenje uposlenicima, jer svaki uposlenik, svaki rukovoditelj i svaka kultura organizacije – svejedno koje branše – je jedinstvena i različita. „Nema kompletnih ličnosti! I samo spominjanje 'potpunog čovjeka' znači zapravo iskazivanje prezira prema realnom svijetu i stvarnim ljudima. Svatko može biti odličan u pojedinom poslu, dijelu svojih osobina, vladati specifičnim znanjima. I samo to! Svako radno mjesto koje je porazilo dva ili tri čovjeka zaredom može se smatrati neprikladnim za ljudska bića. Takvih se uvijek nađe i po nekoliko u svakom poduzeću, a pogotovo u društvenoj nadgradnji i državnom aparatu“ (Drucker, 1992).

U modernoj organizaciji, pored strojeva i kapitala, organizaciju najprije čine zaposlenici. „Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se ključnim za uspjeh poslovanja“ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006). Oni tu oblikuju organizaciju i njenu kulturu.

5.1. Ocjena efektivnosti obuke

Obuke (edukacije) su uspješne i korisne onda kada uposlenik stečeno znanje ili naučene vještine može primijeniti na svom radnom mjestu. Zbog značaja za organizaciju mora se vršiti ocjena efektivnosti obuke (edukacije).

Provjera obuhvata davanje odgovora na sljedeća pitanja:

- (1) Jesu li uistinu postignuti određeni ciljevi edukacije?
- (2) Je li rezultat korist za praksu u organizaciji?

Instrumenti za provjeru efektivnosti sprovedenih edukacija su testovi, razgovori, vježbe i uloge. Za koncepciju novih edukacija mogu se koristiti informacije o kvalitetu sprovedenih edukacija, njihovi sadržaji i primijenjene metode. Eventualno je za prenošenje naučenih sadržaja obrazovanja u praksu organizacije potrebno prilagoditi radno okruženje, organizacijske strukture ili sredstva za rad.

Za poboljšavanje budućih edukacija od pomoći mogu biti ocjene, koje popunjavaju sudionici seminara, radionica... One su osnov za egzaktnije usmjeravanje edukacije prema potrebama sudionika i metodama za bolje usklađivanje ciljeva učenja i sadržaja.

Izravan *feedback* kroz interni edukativni razgovor predstavlja osnov preispitivanja i nudi mogućnosti za poboljšavanje metoda za edukatore i trenere. „Kad se planovi počnu provoditi neke će stvari krenuti u krivo. Odstupanja mogu biti velika ili mala. No zahtjeva se isto: točna povratna informacija koja će dovesti do djelovanja kako bi se situacija razriješila ili spasila“ (Heller, 2004).

Smislaono ophođenje sa zahtjevima za edukaciju i daljnje obrazovanje suradnika pretpostavlja da rukovodstvo stoji iza ciljeva organizacije i uspostavlja njezinu filozofiju, koja slijedi zahtjeve „organizacije koja uči“ i koristi potencijal znanja kao strateške resurse. „Kako industrijsko doba ustupa mjesto informatičkom, radikalno moramo mijenjati način gledanja na organizacije: na njihov ustroj i ono što im daje energiju. Kad nestaju stare istine i granice, poduzeće se mora prilagoditi ili nestati. Sve se više prihvaća da će prirodu organizacija budućnosti određivati ljudi i brzina kojom uče. Svi menadžeri moraju biti svjesni novih događaja koji utječu na njihove zajednice, tržište i posao. No jedno će ostati stalno: ključ poslovnog uspjeha bit će važnost koja se pridaje kupcu“ (Heller, 2004). Znanje, stečeno edukacijom, stvara također dugoročan osnov za uspjeh organizacije.

Organizacija mora voditi odgovarajuće zapise o obrazovanju, edukaciji, vještinama i iskustvima. Dokazi o edukacijama su zapisi u smislu standarda EN ISO 9001. Mogu se voditi o: (1) zahtijevanim kvalifikacijama (zahtijevani profili); (2) opisima mjesta i funkcije, čiji su sadržaj svrha, zadaci, kompetencije, ovlaštenja, potrebna znanja i sposobnosti; (3) zapisima razgovora o naknadnim pripremama seminara; (4) zapisima razgovora s personalom, suradnicima; (5) planovima uvođenja u posao; (6) planovima edukacije; (7) edukaciji: potvrde o sudjelovanju, certifikati, spisi za provjeru, popisi sudionika (npr. za interne edukacije) i (8) preispitivanju efektivnosti edukacija (cilj obrazovanja, korist od edukacije, efikasnost edukacije, korist

za preduzeće, primjena edukativnih sadržaja, razgovori sa suradnicima radi dogovora planova aktivnosti).

Vođenje dokaza o sprovedenim edukacijama služi i za osiguranje ispunjenja nužnih obaveza tačnosti u oblasti edukacije (dokaz u slučaju jamstva za proizvod), organizacija ima pregled o postojećim kvalifikacijama i za finansijsku procjenu troškova edukacije.

Iz zapisa i vođenja dokaza se može izvesti i korist sprovedenih edukativnih mjera. Pokazatelji mogu biti: (1) stupanj realizacije ispitivanja potrebe; (2) dani kvalifikacije/proračun za kvalifikaciju po suradniku; (3) vrijednosti usporedbe željene i postojeće kvalifikacije; (4) troškovi edukacije, relacije troškovi-korist; (5) ocjene sudionika, rezultati ispitivanja suradnika; (6) preispitivanje referenata i (7) broj prijedloga za poboljšavanje i broj realiziranih poboljšanja.

6. RADNO OKRUŽENJE

Radno okruženje u preduzeću je kombinacija ljudskih i fizičkih faktora. „Korporacijska kultura je obrazac (model) zajedničkog vjerovanja, stavova, pretpostavki i vrijednosti u jednoj organizaciji. Iako oni možda nisu ni izgovoreni, ipak oblikuju međusobno ponašanje ljudi u svim situacijama kad ne postoje izravne upute o tome kako treba djelovati, i zato imaju snažan utjecaj na način rada i praksu tvrtke“ (Armstrong, 2001). Pri tome kao minimalni standard vrijede sigurnosne odredbe.

Ispravno uređeno radno okruženje ima pozitivan utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i učinak suradnika, koji na taj način doprinose zadovoljstvu kupaca (korisnika) i uspjehu organizacije. „Radni ambijent treba da bude prilagođen potrebama realizacije proizvoda po utvrđenim zahtevima u uslovima produktivne klime među zaposlenim“ (Heleta, 2008).

Organizacija mora odrediti, osigurati i održavati radno okruženje potrebno za postizanje usklađenosti sa zahtjevima za proizvod u pogledu: (1) sigurnosti na radu; (2) metode rada; (3) socijalnih aspekata; (4) vrućine, buke, svjetlosti, zračenje, vlage; (5) higijene, čistoće, onečišćenje, vibracija i (6) ergonomije (EN ISO 9001 (standard 6.4.)).

Uprava organizacije se mora pobrinuti da su suradnici i proizvodi i/ili usluge zaštićeni od štetnih utjecaja i da uređenje radnog okruženja isključuje smanjenje kvaliteta.

Zapisi o održavanju radnog okruženja se moraju voditi kao dokazi. Tu se ubrajaju sljedeći dokazi o održavanju radnog okruženja: (1) dokazi o poučavanju iz oblasti zaštite na radu; (2) dokazi o ispunjavanju službenih i zakonskih zahtjeva i obaveza; (3) planovi održavanja i servisiranja i protokoli; (4) studije radnog mjesta; (5) analize zadovoljstva suradnika; (6) analize o fluktuaciji i broju odsustva; (7) preispitivanje specijalnih

komunikacijskih zona, kao npr. kantina, prostorija za pauze, svlačionica; (8) analiza nezgoda u organizaciji i (9) *Benchmarking* - rezultati radnog okruženja.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje resursima u funkciji osiguranja održivog razvoja organizacije može biti izuzetno kompleksan i dugotrajan proces koji može uključiti izuzetno veliki broj informacija i osoba. Koordinacija ovog posla je složen pothvat, kojim kontinuirano mora upravljati top menadžment. Nagrada za ovaj napor može biti izuzetno velika i isplativa, jer eliminiranjem nepotrebnih poslova, funkcija i troškova ne samo da se snižava cijena koštanja proizvoda i/ili usluge, već i povećavaju tržišne šanse i povećava profit koji se može uložiti u daljnji razvoj.

Međutim, ponekad su poslovni procesi skloni „*degradaciji*“, a sitne neefikasnosti mogu prouzrokovati pojavu čitavog niza nepotrebnih poslova, funkcija i troškova. Svaka organizacija ima određenu autonomiju razvoja novih proizvoda i/ili usluga. U suvremenom svijetu novi proizvodi i/ili usluge pružaju veće šanse za opstanak nego što je to bilo ranije.

To nužno preporučuje paralelno kreiranje novog proizvoda i/ili usluge i obavljanje analize upravljanja procesima, a što je moguće samo uz pomoć korištenja moćnih informacijsko komunikacijskih sistema, koji pružaju mogućnost prikupljanja velikoj broja informacija, njihove obrade i upravljanje, te distribucije svim segmentima organizacije.

Iz tih razloga za razvoj organizacije uz potporu sistema potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) potrebno je imati kompetentne lidere i stručne članove upravljačkog tima, kao i timova eksperata osposobljenih za izvedbu projekata. Bez pouzdanih, efikasnih i permanentno osposobljanih ljudskih resursa praktično je nemoguće upravljati procesima i kreirati nove proizvode i/ili usluge, koji će organizaciji osigurati razvoj s više dodane vrijednosti. Naime, utjecaj implementiranog sistema potpunog upravljanja kvalitetom organizacijom može donijeti brojne prednosti ispred konkurenata koji nemaju implementiran takav sistem upravljanja. Te prednosti se najlakše očituju kroz praćenje troškova poslovanja kao i kroz prihode organizacije.

LITERATURA

1. Albarran, B. A., Olmsted-Chan, S., Wirth, O. M. 2008. Handbook of media management and economics. New Jersey: Taylor & Francis Library.
2. Armstrong, M. 2001. Kompletna menadžerska znanja 2. - Upravljanje poslovima i aktivnostima. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Bahtijarević - Šiber, F. 1999. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
4. Dragičević, M. 1996. Ekonomija i novi razvoj. Zagreb: Alinea.
5. Drucker, P. 1992. Inovacija i poduzetništvo. Zagreb: Privredni vjesnik.
6. Drucker, P. 1992. Efikasan direktor. Zagreb: Privredni vjesnik.
7. EN ISO standardi.
8. Heleta, M. 2008. Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
9. Heller, R. 2004. Priručnik za menadžere. Zagreb: Profil.
10. Jašarević, F., Kuka, E. 2017. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – sistemska potpora razvoju organizacije. Sarajevo: Keli d.o.o.
11. Kuka, E. 2011. Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment – stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. II, br. 3, str. 64-66.
12. Küng, L. 2008. Strategic management in the media - theory and practice. London: SAGE Publications.
13. Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M. P. 2006. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: MaTe.
14. Tudor, G., Srića, V. 2006. Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada. Zagreb: M.E.P.Consult.