

## SUSTAV NAPREDOVANJA U PODUZEĆU

*Prijelazom s hijerarhijskog tipa organizacije na profitne centre, a i radi nepovoljnih kretanja u hrvatskom gospodarstvu, mogućnost napredovanja u poduzeću je smanjena. Zaposlenici veći broj godina provode na istim poslovima, ali kretanja postoje, i to horizontalna, vertikalna i dijagonalna. Svi ti oblici i sve mogućnosti, zaključuje autor, morale bi biti poznate mladom radniku već kod zapošljavanja u poduzeće.*

Američke, britanske i njemačke teorije ljudskih potencijala uglavnom ne izdvajaju napredovanje (promociju) kao poseban činilac u aktivnosti ljudskih potencijala poduzeća. Ni udžbenici poslovnih škola ne izdvajaju ga u posebna poglavlja. Napredovanje je naprosto imanentan dio razvitka karijere, veže se uz obrazovanje (koje je osnova napredovanju), dio je strategijskog plana ljudskih potencijala, ili, pak, plana sukcesije, ako se radi o rukovoditeljima.

Nismo sigurni da to možemo smatrati prihvatljivim za Hrvatsku - kada uzmemo u obzir stupanj razvitka poduzeća. Prije nego što dođe na red briga o napredovanju, čini se da ćemo se najprije brinuti o drugim funkcijama ljudskih potencijala (koje su dio nove koncepcije ljudskih potencijala za 21. stoljeće. To su: analiza radnih mjesta, planiranje, selekcija, konzultacije, obrazovanje uz rad, uvođenje u posao, motivacija, poticanje kreativnosti, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, informatika i komunikacije.<sup>1</sup>

Ipak, u okviru motivacije zaposlenika za međunarodnu konkurenciju poduzeća, napredovanje se mora posebno naglasiti: (a) ono je za Hrvatsku nov činilac, jer smo ga prije imali malo, nismo o njemu vodili računa, nismo razmišljali o stručno

---

\* S. Marušić, znanstveni savjetnik u Ekonomskom institutu, Zagreb. Članak primljen u uredništvu: 17. 08. 2001.

<sup>1</sup> Sveto Marušić: "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva", Ekonomski pregled, br. 7-8, 1998., Zagreb.

osnovanom napredovanju, radile su i “veze”, i partije, i rodbina; nismo ga proučavali ni kao dio neke druge funkcije; (b) mogućnost napredovanja gradi razvitak karijere; (c) očekujemo da će se u našoj pretvorbi vlasništva i reorganizaciji iskazati neke kombinirane karakteristike napredovanja koje nisu poznate u zapadnim gospodarstvima, a sa Zapadom se želimo izjednačiti; (d) pretpostavljamo da će poduzeća morati formirati sustav napredovanja kao obveznu funkciju ljudskih potencijala koja će biti jednako važna kao i ostale, a povremeno će biti izravna interakcija i održavana ravnoteža između želja zaposlenika i mogućnosti poduzeća u posebnim uvjetima.

### **Teorijska definicija napredovanja**

Definiciju napredovanja koja bi odražavala specifičnosti naših uvjeta (domete, dosege, teškoće, uspoređenje s Europom) - nismo mogli naći u domaćoj literaturi o profesionalnom razvitku<sup>2</sup>, pa ni u inozemnim definicijama pojma karijere<sup>3</sup>.

Mi ćemo napredovanje postaviti kao interakciju ljudi i poduzeća. Znamo da se pojedinac (zaposlenik) uključuje u posao, komunicira, igra uloge, napreduje u rangu, “lovi” plaću i prestiž, eventualno napušta poduzeće ili odlazi privremeno na državnu funkciju. To je vizija napredovanja sa stajališta radnika (djelatnika, zaposlenika).

Moderno će poduzeće učiniti sve za zadovoljstvo radnika, jer zadovoljan čovjek unapređuje međuljudske odnose, potiče motivaciju, proizvodnost i povećava dobit. Ipak, poduzeće je malo “sebično”, kada kroz napredovanje gleda prije svega mogućnost veće dobiti, investicije, proširenje, pa preko svojih menagera donosi odluke o tome koga unaprijediti, kada, kako, kojom brzinom.

Što se zajedničkih ciljeva tiče, i pojedinac i poduzeće imaju iste. Nisu to nikakvi suprotni poslovi koji se nikada ne sastaju. Znači, radi se o djelovanju dviju strukturnih varijabli. Varijabla 1 - to je pojedinac, i njegovo ćemo tumačenje napredovanja zabilježiti kao INOVACIJE. Varijabla 2 je poduzeće, a njegov doživljaj napredovanja označuje kao SOCIJALIZACIJU.

---

<sup>2</sup> Sveto Marušić: “Upravljanje ljudskim potencijalima”, Adeco, Ekonomski institut, Zagreb, 2001; Jovo Brekić: “Kadrovska teorija i praksa”, Informator, Zagreb, 1983.; Jovo Brekić: “Razvoj i promocija kadrova”, Globus, Zagreb, 1990.; Ivanka Raić: “Profesionalna orijentacija i napredovanje visokostručnih kadrova”, Kadrovi i udruženi rad, br. 2. 1988., Zagreb; Dušan Ilić: “Za izgradnju naše autentične teorije profesionalnog razvoja”, Čovjek i zanimanje, br. 8 1977., Beograd.

<sup>3</sup> Gary Dessler: “Human Resource Management”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2000.; Wayne Cascio: “Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits”, McGraw-Hill, London, 1995.; Donald Super: “The Career Decision Tree”, Teachers College Columbia University, New York, 1971.

- Inovacije zato što pojedinac (osim zadovoljavanja težnji razvitka karijere) napredovanjem utječe na poduzeće participacijom u upravljanju dionica, postavljanjem faznih ciljeva, promjenom planova, novim oblicima prodaje i sl., što se zajedničkim terminom može nazvati inovacijama.
- Socijalizacijom smo nazvali stajališta poduzeća u varijabli 2, jer ono ipak odlučuje o napredovanju radnika radi strategijskih ciljeva, organizacije, izgradnje unutarnje kohezije poduzeća, korporativne kulture - dakle socijalizacije.

Varijabla inovacije i varijabla socijalizacije djeluju jedna na drugu, i u tome sklopu možemo očekivati da će se kod nas formirati sustav napredovanja. Inovaciju i socijalizaciju najlakše je izučavati odvojeno, iako one istodobno nikada nisu i ne mogu biti odvojene. Postoje razlike u naglasku na jedno ili na drugo. Ako se u nekom poduzeću prenaglašava socijalizacija, to dovodi do konformizma zaposlenih i vjerojatno do slabijeg napretka poduzeća, pogotovo kada rukovoditelji nisu na visini zadatka. Poduzeće koje naglašava inovacije (utjecaj pojedinca), neće ništa izgubiti na koheziji, a pod pretpostavkom da može riješiti pitanje nagrađivanja pronalazaštva, sigurno će brže napredovati.

Definirajući razvijanje karijere kao proces koji se odvija u čitavom vremenu radnog života, koji predstavlja različitu vrstu odnosa poduzeća i pojedinca, lako dolazimo do zaključka, da na toga pojedinca firma zapravo utječe baš koliko on utječe na nju, pa da se ta dva procesa odvijaju usporedno. Razumije se, da "količina" jednog i drugog utjecaja varira u odnosu na pojedine etape ili podetape razvijanja karijere.

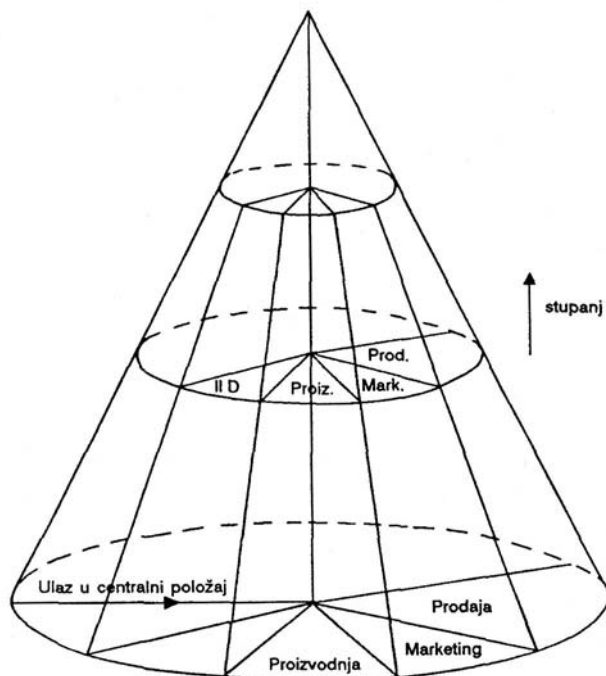
### **Organizacija poduzeća kao okvir napredovanja**

Poduzeća kao što su ona s industrijskom proizvodnjom (veća i manja), državne službe, škole, bolnice i sl. imaju kontinuitet (trajanje), koji je obično duži od profesionalnog razvitka pojedinca. Zato se njihova struktura i djelovanje te strukture na napredovanje može tumačiti višestruko.

Ako kao osnovu uzmemo elemente promjene organizacije poduzeća (od hijerarhijske na pretežno demokratsku), onda radi praktičnih razloga izvodimo samo jedan od mogućih modela, koji je dovoljno jednostavan da ga možemo pratiti (slika 1).

Slika 1.

### TRODIMENZIONALNI MODEL NAPREDOVANJA U PODUZEĆU



Izvor: S. Marušić. "Upravljanje ljudskim potencijalima". Adeco i Ekonomski institut Zagreb, 2001.

Uvođenjem tržišnog gospodarstva taj model umjesto klasične piramide dobiva sada trodimenzionalni prostor u obliku stošca (izuzetno cilindra, što se vidi na slici 1., u kojima su vanjske vertikalne površine u osnovi okrugle, i u kojima se može identificirati unutarnji krug. To zbog toga, što se u svakom pojedinom sektoru (odjelu ili radnoj grupi) mora pratiti pomicanje pojedinca prema ili u pravcu od zamišljene centralne osi stošca. Slika 1. prikazuje strukturu tipičnog poduzeća prema toj formulaciji.

Strana literatura govori o napredovanju na radu uglavnom u vezi s daljim obrazovanjem ili osposobljavanjem. Primjerice, u Njemačkoj se proučava napredovanje kao andragoška funkcija daljeg školovanja<sup>4</sup>. U SAD uzimaju u obzir i

<sup>4</sup> Michael Schlicht: "Entwicklung der Weiterbildung in Deutschland", Bildung und Wissenschaft, No. 1-2 1996., Bonn.

napredovanje koje nije u vezi s daljim školovanjem, pa dolaze do dimenzija vertikalnog, radijalnog i napredovanja po vanjskoj granici<sup>5</sup>. Slično je i u Japanu<sup>6</sup>.

U našoj literaturi prvu je ozbiljnu analizu napredovanja izveo Brekić 1983.<sup>7</sup> On razlikuje tri smjera napredovanja: horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Slično postavlja i Jušić<sup>8</sup>. Prema našem dijagramu napredovanja unutar istoga poduzeća, napredovanje se također očekuje u tri osnovna smjera (vertikalno, horizontalno i dijagonalno), no ti smjerovi imaju donekle drugačije značajke:

- (1) Vertikalno - ako grubo odgovara ideji o povišenju ili sniženju ranga (postignute razine).
- (2) Horizontalno - kada se približava zamišljenoj centralnoj osi stošca, ili se odmiče od nje, kada je kandidat manje ili više upućen.
- (3) Dijagonalno - ako mijenja funkciju, odjel, odsjek ili radnu grupu u istome poduzeću.

Nije bilo dovoljno empirijskog ispitivanja tog modela, da bi se utvrdilo koliko je kretanje jednim od tih smjerova neovisno o kretanju drugih. Bez sumnje, veza ovdje postoji, ali za prikaz ćemo ipak pretpostaviti da je (u principu) moguće kretati se jednom od tih dimenzija, a da se ne promijeni pozicija na bilo kojoj od iduće dvije.

U odnosu na ta tri smjera kretanja kroz poduzeće, moguće je identificirati tri tipa granica značajnih za internu strukturu organizacije: (a) hijerarhijske granice, koje dijele hijerarhijske stupnjeve jedan od drugoga, (b) granice uključenja, koje odvajaju pojedince ili grupe prema blizini zamišljene centralne osi, (c) funkcionalne ili odjelske granice, što dijele formalne odjele ili različite grupe jednu od druge.

Granice mogu varirati u odnosu na broj i sposobnost propuštanja. U vojsci, primjerice, ima mnogo dužnosnih granica, ali su te granice propustljive, pa se komandni kadar u većoj mjeri pomiče s funkcije na funkciju. Na fakultetu se neće dogoditi da se profesora biologije seli na Odjel matematike, što znači da su granice nepropustljive. Mala poduzeća, pogotovo obrtničke radionice, imaju malo funkcionalnih granica.

U odnosu na hijerarhijske i granice uključenja, poduzeća imaju mnogo ili malo stupnjeva, odnosno razina središnjosti, s granicama koje ih dijele, a koje su

---

<sup>5</sup> Daniel Kolb, Irwin Rubin, James McIntyre: "Organization Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.

<sup>6</sup> Hiroyuki Fujimura: "Skill Formation Systems in Metal Machining Industry", Kyoto institute of Economic research, Kyoto, 1985.

<sup>7</sup> Jovo Brekić: "Kadrovska teorija i praksa", Op. cit.

<sup>8</sup> Božidar Jušić: "Sustav napredovanja kadrova u proizvodnim organizacijama", Ekonomski institut, Zagreb, 1986.

više ili manje propustljive. Vanjske granice uključenja (one na obodu stošca), osobito su važne, jer definiraju opću mogućnost prijema novih ljudi. Neka poduzeća primaju velik broj radnika i službenika, ali onda samo malome broju daju mogućnost napredovanja. Druga teško primaju, ali kada prime daju sve mogućnosti ulaska u smjer prema centralnoj osi (primjer znanstveno-istraživačkih instituta i fakulteta).

Izloženi trodimenzionalni model organizacije daje mogućnost da razlikujemo nekoliko vrsta filtera koji su značajni za neke granice. Radi se, zapravo, o procesu ili o nizu pravila po kojima se prolazi preko granice. Hijerarhijske granice dijele pojedince prema godinama starosti, radnom stažu, zaslugama, osobnim karakteristikama, stavovima, onima koji ih podržavaju i sl. Funkcionalne granice više uzimaju u obzir specifične sposobnosti pojedinca, potrebe za daljim obrazovanjem ili horizontalnim osposobljavanjem. Granice uključenja teško je karakterizirati prema stupnju propusnosti, jer se često cijeli sustav mijenja kako pojedinac dolazi bliže centru. Sposobnost može biti najvažnija u prijelazu vanjske granice (uključenje u poduzeće), ali pri ulasku u uži krug, odnosno u centar, važni su faktori kao ličnost, radni staž, ambicija. Ti filteri koji propuštaju kroz granice mogu biti formalno utvrđeni zahtjevi, ili pak veoma neformalne norme koje poznaju samo rukovoditelji.

Još je jedna varijabla koju moramo spomenuti prilikom organizacije, oblik trodimenzionalnog prostora značajnog za poduzeće. Tradicionalna piramida postaje stožac. Organizacija s mnogo stupnjeva napredovanja bit će veoma strmi stožac (takvih će biti sve manje), dok se ona s njih malo može prikazati kao spljošten stožac. Stožac je prije bio na vrhu odrezan, jer se samoupravna organizacija teško mogla razmatrati kao da na čelu ima jednoga čovjeka. Novo vrijeme dovodi obično jaku ličnost za generalnog direktora. Postoji savjet (formalna) i kolegij (neformalna) struktura, koje su na vrhu, a ujedno i najbliže centralnom položaju. Ima i drugih oblika. Na fakultetu, npr., gdje je broj profesora koji put gotovo jednak broju asistenta, dobivamo organizaciju sličnu cilindru, na vrhu kojega je mali stožac (uža administracija: predsjednik, dekan, prodekani).

### **Psihološka struktura pojedinca**

Ako u ovoj teoriji želimo još malo zakomplicirati stvari, onda možemo reći da pojedinac zaposlen u poduzeću funkcionira na dvije razine. Jedno je osnovna struktura njegove ličnosti, a drugo konstruirani imidž koji on razvija sa svrhom integracije u socijalnu i radnu okolinu: (a) osnovna struktura ličnosti podrazumijeva značajke kao temperament, intelektualni potencijal, način iskazivanja osjećaja, obrambeni mehanizmi; (b) konstruirani imidž način je kako se pojedinac očituje drugima, naučeno ponašanje, igre uloga u grupi, kontrola emocija.

Može biti da je uloga pojedinca do određene mjere unaprijed određena ili definirana socijalnom situacijom u poduzeću<sup>9</sup>. Isto tako prilagodljivost čovjeka ovisi o njegovu socijalnom i kulturnom naslijeđu<sup>10</sup>, obrazovanju i sl. Ipak, s oba ta ograničenja, ili s tim već zadanim parametrima, ostaje još mnogo prostora da zaposleni izabere kako će se pokazati u određenoj situaciji i koliko će statusa i socijalnih vrijednosti tražiti da usvoji.

Zaposleni se u radnoj okolini susreće s potrebom da igra različite uloge, pa zbog toga gradi svoj konstruirani imidž. A taj se može mijenjati prema potrebama. Razvijaju se novi stavovi i vrijednosti, nove sposobnosti, doživljavanje sebe, novi načini ponašanja. No, uz sve to, kod svakog pojedinca možemo naći neke centralne tendencije, očekivanja, ponašanja, koja su čvrsta i kojih je spreman odreći se samo u manjoj mjeri (da bi zadovoljio očekivano i traženo socijalno ponašanje). Osnovna struktura ostaje nepromijenjena, iako i ovdje ima različitih mišljenja. Recimo, Katz<sup>11</sup> smatra da neka uvjerenja, stavovi i vrijednosti (koje vežemo uz osnovnu strukturu ličnosti) mogu prijeći i u konstruirani imidž.

Ako želimo shvatiti odnos pojedinca i poduzeća u napredovanju kako ga mi teorijski postavljamo), i u profesionalnom razvitku, mi se nikada nećemo zaustaviti na proučavanju samo osnovne strukture ličnosti. Ići ćemo do konstruiranog imidža, jer je zaposleni u poduzeću manje ili više integracija različitih socijalnih ("konstruiranih") osobina, koje se organiziraju i nadograđuju na osnovne karakteristike ličnosti.

Zbog lakšeg razumijevanja, evo primjera. Jedan radnik lako upada u frustracije, razvio je mehanizme represije oko jakih agresivnih impulsa, služi se poricanjem kao obrambenim mehanizmom. To su njegove osnovne osobine. Ali, prema okolini on se prikazuje kao stabilan temperament, umjerenih reakcija, kao čovjek koji smiruje druge u eventualnim prepirkama, savjetuje i sl. Taj konstruirani imidž nije psihološki u suprotnosti s osnovnom strukturom njegove ličnosti, ali se nikada ne bi moglo predskazati, da će njegovo socijalno ponašanje biti baš takvo.

### **Struktura razvijanja karijere**

Razvijanje karijere (sada u okviru napredovanja) možemo tumačiti na više načina. Čovjek ne ulazi u zaposlenje da bi ostao uvijek na istome radnome mjestu, već traži perspektive u odnosu na napredovanje, osobni uspjeh, prirodu posla i sl.

---

<sup>9</sup> Mladen Zvonarević: "Socijalna psihologija", Školska knjiga, Zagreb, 1978.

<sup>10</sup> Mladen Zvonarević: Op. cit.

<sup>11</sup> Donald Katz: "Attitude Change". Public Opinion Quarterly No. 24, 1978., Washington.

Rukovoditelji koji zastupaju stajalište poduzeća, vide perspektivu u općem razvitku ljudskih potencijala, u razmještanju pravih ljudi na pravo mjesto, u optimalnom pomicanju kroz odjele i razine, u proizvodnosti i dr. Treća je točka stajališta ona vanjskog promatrača, koji može biti iznenađen sličnošću procesa napredovanja u poduzeću i ostalih prijelaznih procesa koji se događaju u društvu, kao što su socijalizacije obrazovanja, snalaženja ljudi koji dolaze iz sela u grad, formiranja grupa<sup>12</sup>. Isti taj neutralni promatrač opisat će strukturu i proces razvitka karijere kao niz etapa vezanih uz status i položaj, a etape koje uključuju određene psihološke i organizacijske procese.

Usredotočit ćemo se na razvitak u poduzeću nakon zapošljavanja, i proširiti (u pojedinostima) etape, podetape i procese iz osnovne tablice Teorijskog modela razvijanja karijere. To proširenje prikazujemo tablicom 1.

---

<sup>12</sup> Daniel Kolb, Irwin Rubin, James McIntyre: "Organization Psychology", Op. cit.



Tablica 1.

## ETAPE, POZICIJE I PROCESI RAZVIJANJA KARIJERE

Osnovne etape i prijedlozi	Status ili položaj	Psihološki i organizacijski procesi: pojedinac i poduzeće
1. Prije stupanja na rad	Aspirant, "molitelj", požurivač	Priprema, obrazovanje, socijalizacija za koju se očekuje da će biti potrebna
Ulazak u rad (prijelaz)	Primljen na natječaj pripravnik	Natječajni postupak, testiranje, intervju, selekcija, prijem; prolaz kroz vanjsku granicu; seminar o poduzeću
2. Dovršenje profila, početni seminar	Seminarac, početnik	Osposobljavanje, socijalizacija, testiranje osobina, uvjetno prihvaćanje u grupu
Uvođenje u rad	Kandidat	Prijelaz kroz prvu unutrašnju granicu prihvaćanje kao člana, postupak prihvaćanja
3. Prvi samostalni posao	Novi član kolektiva	Testiranje sposobnosti da djeluje u funkciji, određivanje odgovornosti; prijelaz kroz funkcionalnu granicu s određivanjem na specifično radno mjesto
Učenje posla, proizvodnost, zastarijevanje vještina, učenje novih vještina	Novi član	Socijalizacija, testiranje prije nego ga grupaprihvati ili odbaci; ako je prihvaćen dalje obrazovanje i socijalizacija (shvaćanje putova napredovanja), priprema za viši status uz instruktore, sponzore i dr.
Napredovanje ili stabilizacija	Novi član	Priprema, testiranje, prolaz kroz hijerarhijsku granicu, postupak prolaza; može uključiti prolaz kroz funkcionalnu granicu (rotacija)
4. Drugo radno mjesto (s podetapama kao pod 3)	Prihvaćeni član kolektiva	Ponavljaju se procesi od br. 3.
5. Postizanje čvrste pozicije	Stalni član	Prolaz kroz još jednu unutrašnju granicu
Završetak radnog vijeka	Senior	Priprema za izlazak iz poduzeća, ublažavanje prijelaska, postupak umirovljenja
6. Nakon završetka radnog staža	Umirovljenik, bivši član, zaslužni član	Omogućuje se status sa manjim manifestacijama vezanosti uz bivše poduzeće

Izvor: Istraživanja Ekonomskog instituta Zagreb, 2000.

U prvom stupcu tablice 1. zabilježene su (još uvijek teorijske) etape razvitka kao i prijelazni događaji po kojima možemo razlikovati pokretanje pojedinog zaposlenog od jednog razdoblja do drugog. U nekim poduzećima te su etape i prijelazni događaji jasno definirani (škole npr.), a u industriji, u društvenim organizacijama i u upravi postoje, iako nešto manje "oštri". Ponekad se posebni stupnjevi zamjenjuju nekim drugima, sličnima.

Etape razvitka i terminologija nisu još dovoljno proučene, a još manje ispitane u praksi. Ipak, one reflektiraju pretpostavku da je napredovanje u razvijanju karijere, zapravo, proces učenja ili socijalizacije (kada je utjecaj poduzeća maksimalan). Slijedi proces izvršavanja radnih obveza (kad je utjecaj pojedinca na poduzeće velik), pa onda proces ili gubljenja koraka ili učenja novih vještina, što donosi novo pomicanje prema gore ili prema centralnoj osi stošca (na slici 1). To su sve relativno široke kategorije, pa nisu u tablici podrobno opisane. Npr., ako zaposlenome zastari znanje, a nije se dalje školovao, poduzeće mu daje jednu od ovih mogućnosti: osposobljavanje za novo zanimanje, zadržavanje na razini uz premještaj prema vanjskoj granici, prijevremeno umirovljenje ili zadržavanje radnog mjesta bez obzira na nedovoljnu proizvodnost.

U drugom stupcu, tablice 1. nabrojani su termini koji pokušavaju opisati status ili položaj, zapravo različite etape u razvijanju karijere. One su znatno uže nego opće etape razvitka, jer se odnose samo na radni vijek (nakon redovitog školovanja) u poduzeću. Razumije se da i njih možemo prihvatiti samo kao prosjek, nešto što se ne odnosi na sve zaposlene jednako.

Treći (širi) stupac pokušava nabrojati interaktivne procese pojedinca i poduzeća, za svaku etapu i podetapu. Prema Straussu<sup>13</sup> ti procesi sadrže pripremu za prijelaz granica, pripremu grupe da prihvati novog zaposlenoga, prijelazne faze kao testiranje, utvrđivanje statusa, pripremu za nove prijelaze i dr.

U modelu razvijanja karijere koji sada analiziramo radi izučavanja napredovanja, a prema dijagramu stošca iz slike 1., o dinamici razvitka možemo nešto pojednostavnjeno razmišljati kao o povezanoj seriji prolaza kroz granice. Radnik ili službenik mogu se kretati prema gore, uokolo i prema sredini (vertikalno, dijagonalno i horizontalno) i svaki je razvitak karijere kontinuirano i kombinirano pomicanje u sva tri smjera.

Moguće je kretati se prema središnjoj osi, a da se pokreće prema gore ili uokolo (primjerice, vratarica koja cijeli radni vijek radi na istom radnom mjestu, ali koja je postigla povjerenje svih zaposlenih koji su napredovali u karijeri). Isto tako postoje slučajevi da se zaposleni uspinje u statusu, ali ne ide prema središtu, a ni u neki drugi odjel (recimo tehničar-specijalist koji je poduzeću potreban, pa ga ono unapređuje da ga ne izgubi, no on u isto vrijeme ne dobiva nikakav rukovodeći položaj, niti povjerljivije informacije).

Postoje i slučajevi pokretanja u dijagonali (uokolo), bez uspona na hijerarhijskoj ljestvici ili ulaska prema centru. Ipak, to su više iznimke nego pravilo, pa se uglavnom razvijanje karijere i napredovanje sastoje od kretanja kroz sve tri dimenzije. Ne radi se uvijek o glatkim usponima i o laganim prijelazima (iako i toga

---

<sup>13</sup> Alan Strauss: "Mirrors and Masks", Free Press, Glencoe, 1994.

ima), već je to najčešće crta cikcak s usponom na jednoj dimenziji, sa privremenim padom na drugoj, pomakom prema trećoj, itd. U toj je kombiniranoj vrsti napredovanja, čini se, veoma važno umijeće pojedinog čovjeka, da se nanovo izbori za centralnu poziciju u svakoj novoj grupi do koje je u kretanju došao.

### **Pretpostavke o okruženju poticajnom za napredovanje**

Sigurno je, da se u okviru dokazanog kontinuiteta razvitka karijere, koji u poduzeću označujemo kao napredovanje, može postaviti više modela međusobnog djelovanja poduzeća, pojedinca i karijere. Model koji smo opisali ima praktičnu svrhu identifikacije kretanja pojedinca kroz poduzeće, a može poslužiti kao osnova za formiranje naše donekle specifične socio-psihološke teorije.

*Hipoteza 1.* Socijalizacija na koju utječe poduzeće zbiva se poglavito u vezi s prolazom kroz hijerarhijske granice i granice ulaska prema centru. Nastojanja vezana uz obrazovanje i osposobljavanje izrazita su prilikom prijelaza kroz funkcionalne granice. U oba će slučaja napor za socijalizaciju ili obrazovanje biti maksimalan upravo pred prijelaz granice, ali će se nastaviti i neko vrijeme pošto se ona prijeđe.

Pretpostavke su na kojima se osniva ta hipoteza (a) da je poduzeće najviše zainteresirano za ispravne vrijednosti i stavove zaposlenoga u trenutku kada mu dopušta preuzimanje nekog značajnog zaduženja, a s tim i ulazak u centralne položaje, (b) da je pojedinac najosjetljiviji na pritisak socijalizacije neposredno prije, i jedno vrijeme poslije prijelaza granice.

*Hipoteza 2.* Inovacija, ili utjecaj pojedinca na poduzeće zbiva se na sredini puta određene etape profesionalnog razvitka, na distanci od prijelaza granice. Zaposleni se mora nalaziti dovoljno daleko od prijašnje granice da nauči zahtjeve novog radnoga mjesta na koje računa, a mora postići i neku centralnost u supkulturi nove grupe u koju je ušao. Također, mora postojati i neka udaljenost do sljedeće granice, jer bi ga intenzivno razmišljanje o njoj spriječilo da bude efikasan na sadašnjem radnom mjestu - a to je opet pretpostavka za dalje napredovanje.

*Hipoteza 3.* U prosjeku, proces socijalizacije prevladavat će u prijašnjim etapama razvitka na radu, a inovacije će (utjecaj zaposlenog na poduzeće) biti jače u drugom dijelu karijere. Pravo inovativno ponašanje (kreativnost) moguće je samo onda, kada je pojedinac relativno siguran u svoju poziciju, kada je prihvaćen i ima neku poziciju blizu centra.

*Hipoteza 4.* Socijalizacija, tj. utjecaj poduzeća najviše zahvaća pojedince koji još nisu izgradili vlastiti socijalni profil (konstruirani imidž), a inovacija je jača kod onih koji su ga izgradili. Naravno, uvjet je da konstitucija poduzeća uopće omogućuje kreativnost. Ako socijalizacija "pritiska" socijalnu stabilnost radnika, on će napustiti firmu, čim negdje drugdje nađe posao. Isto će tako, kada se izuzetno

inovativni i kreativni pojedinac sukobi s normama tromer organizacije, on također pomišljati o odlasku.

*Hipoteza 5.* Promjene kod zaposlenoga s izgrađenim socijalnim profilom, a pod pritiskom socijalizacije, događaju se, ali samo zato što se u našoj situaciji nezaposlenosti ne napušta lako sigurnost radnoga mjesta. Nažalost, to u mnogo slučajeva generira nezadovoljstvo, nemotiviranost, i prema tome nižu proizvodnost. Inovacija i kreativnost također se više ne mogu očekivati.

### **Mogućnost napredovanja danas**

Gospodarska kriza, s jedne, i poratne teškoće i tranzicija, sa druge strane, u ovom su trenutku (bez obzira što će se dalje događati), donijele neke trendove u promociji zaposlenih koji jednako vrijede za sva velika i srednja poduzeća.

- (a) **Mogućnost napredovanja** (promotivna aktivnost unutar poduzeća) znatno je smanjena za veliku većinu zaposlenih. Tako, za neke uopće nema napredovanja, iako su u naponu snage i imaju između 20 i 40 godina. A promocija je važan motivacijski poticaj.
- (b) **Budući da su mogućnosti napredovanja manje**, zaposleni veći broj godina provode na istim poslovima. Pripravnik i nakon pripravničkog staža dugo ostaje s istim brojem bodova; pomoćni bušač u INI, primjerice, ne napreduje do bušača ni nakon potpunog svladavanja svih potrebnih znanja na tečajevima i školi, nego ostaje pomoćni bušač 5 ili više godina. Neka su niža i srednja rukovodeća mjesta imala svrhu da se poslovođa pripremi i potvrdi za promociju na više rukovodeće mjesto. Ali i poslovođe na jednom radnom mjestu ostaju duže nego što je potrebno i nego što je logično. Svi shvaćaju da to znatno negativno utječe na rad, motivaciju i proizvodnost, ali tu se teško može nešto učiniti, ako se poduzeća općenito ne razvijaju.
- (c) **Umjesto da se pomiču na radna mjesta viša po hijerarhiji**, na radna mjesta za koja se traži eventualno dodatno obrazovanje, zaposleni najčešće ostaju na istim radnim mjestima i samo dobivaju poneki dodatni bod za radni staž ili neke nategnute (izmišljene) dodatne poslove. To, razumije se, nije napredovanje, već je stagnacija. Takva stagnacija vodi uravnilovki. Uravnilovka vodi demotivaciji, demotivacija smanjuje proizvodnost, ova pak smanjuje rast i razvitak poduzeća i mogućnost zapošljavanja novih radnika, to je razlog manjoj mogućnosti interne promocije, itd. Umjesto logike razvijanja karijere po kojoj je u određenim intervalima potrebna mogućnost pomicanja na više, zaposleni doživljava neznatna povećanja u bodovima, veoma rijetko promociju, i to u velikim intervalima. Njegova se plaća ne povećava, iako se u isto vrijeme od njega traži da radi više. Iako materijalna kompenzacija nije jedini motivator,

ipak se radi o nemogućnosti motiviranja stimulansom koji se u svim istraživanjima postavlja na visoko i sasvim sigurno na prvo mjesto.

- (d) Mnogi rukovoditelji pokušavaju motivirati ljude ostalim činbenicima (uvjeti rada, međuljudski odnosi, briga za socijalu, stanovanje, kulturu i sl.). Drugi idu u krajnost strogog režima, prijetnji i kažnjavanja, a to u pravilu devastira svaku motivaciju.

### Interno popunjivanje radnih mjesta i napredovanje

Zapošljavanje novih ljudi (natječajem, preko Zavoda za zapošljavanje i sl.) samo je jedan od načina popunjivanja slobodnih radnih mjesta. Ako preskočimo ona koja se rjeđe primjenjuju (a koja čak mogu biti na rubu Zakona), onda nam ostaje jedan oblik zapošljavanja, kojem naša poduzeća moraju pokloniti posebnu pozornost. Radi se o internom zapošljavanju vlastitih radnika, koje redovito u sebi nosi elemente karijere, razvijanja karijere ili promocije. To zapošljavanje može imati različite značajke. One najčešće prikazane su u tablici 2. koja upućuje na razlog uvrštavanja toga oblika pod napredovanje.

Tablica 2.

#### CILJEVI I AKTIVNOSTI INTERNIH POMAKA ZAPOSLENIH

	Interno popunjivanje slobodnih radnih mjesta	Rješavanje viškova	Korigiranje disciplinskih problema	Revitalizacija ljudskih potencijala
Napredovanje	x			
Premještaj	x	x	x	
Novi pogoni		x		x
Otkaz (altern.)			x	
Mirovina		x	x	
Odlazak iz poduzeća		⊗		
Reizbornost	x			

Izvor: S. Marušić. "Upravljanje ljudskim potencijalima". Adeco i Ekonomski institut Zagreb, 2001.

Znakom (x) obilježene su najčešće kombinacije aktivnosti i ciljeva, što ne isključuje i mnoge druge. Za odlazak iz poduzeća znak (x) je zaokružen, jer on nije cilj poduzeća, ovisi potpuno o volji pojedinca i ne može se planirati. Postoji samo zakonski rok otkaza.

Bilo da se radi o napredovanju, premještanju ili umirovljenju, služba ljudskih potencijala u poduzeću nudi zaposlenima opcije, a oni sami odlučuju. O eventualnom otkazu i mirovini nakon ispunjene starosne granice i radnog staža, ne odlučuje sam zaposleni, iako je već u tablici 2. označeno kako se umjesto otkaza u pravilu traže alternativna rješenja. Isto su tako raspravu o raskidu radnog odnosa dosad izazvali samo teži disciplinski prekršaji, a sada novi Zakon o radnim odnosima predviđa otpuštanje tehnoloških viškova (s daljom obradom kandidata u Zavodu za zapošljavanje) i općenito instituciju otkaza.

Poseban su slučaj rukovoditelji. Ta se radna mjesta najčešće interno popunjuju, ali kod viših rukovoditelja ima i više zamjena sa drugim poduzećima. Tablica 2. prikazuje, zapravo, zaposlene bez viših rukovoditelja.

Zbroj odluka o internom zapošljavanju, premještanju i napredovanju zaposlenih značajan je dio razvitka karijere pojedinca. Radi se o dijelu koji omogućuje njegovo vertikalno i dijagonalno pokretanje, što se smatra napredovanjem po prije usvojenim definicijama. U vezi s horizontalnom mobilnošću ostaje nam još niz mogućnosti koje nisu obuhvaćene internim zapošljavanjem, pa tako ni tablicom 2. Radi se o tečajevima i o ostalim oblicima osposobljavanja, kod kojih zaposleni postižu bolju kvalitetu, veću proizvodnost, bolje znanje, mogućnost participacije i sl. a sve to ulazi u razvitak karijere i u napredovanje (promociju). Radnik ili stručnjak ne mora mijenjati radno mjesto, a da ipak u vezi s postignutim dodatnim znanjima budu "promovirani", i da im rastu bodovi u određivanju plaće. Tako opet na primjeru INE jedan Pomoćni operater mastima može biti Pomoćni operater I. (pripravnik) s koeficijentom 3. Pomoćni operater II. nakon pripravničkog staža s koeficijentom 4, a nakon završenih internih tečajeva koje priprema INA Pomoćni operater III. s koeficijentom 5. U ovom statusu zaposleni (uz određene karakteristike, ocjene, osposobljavanje i sl.) može postati Samostalni operater s koeficijentom 6. To naravno, može postati tek kada se otvori radno mjesto.

Zadržimo se samo na internom popunjivanju radnih mjesta za radnike, vodeći računa o tome da je to značajan segmenat procesa napredovanja u poduzeću. O rukovoditeljima ćemo u poglavlju o planiranju sukcesije.

Prije svega, moramo spomenuti da firme planiraju interno zapošljavanje, pomicanje i napredovanje sa željom povećati motiviranost svojih ljudi, pa tako i proizvodnost, koja se može sastojati od zadovoljstva na radu, ostajanja u istom poduzeću, neodlaženja na nepotrebna bolovanja i sl. Za nove radnike koji se zapošljavaju, poduzeće u kojem postoji interni sustav promocije postaje atraktivnije i opet ih bolje motivira za rad i proizvodnost.

Slobodna radna mjesta pojavljuju se povremeno. U očekivanju takvih mjesta poduzeće mora donijeti nekoliko odluka. Prva se odnosi na opredjeljenje koja će se radna mjesta popunjivati novim, a koja vlastitim radnicima. Druga je, kada se opredjeljuje za interno popunjivanje, hoće li se ostati u istom zanimanju (Pomoćni operater mastima - Samostalni operater), ili se može mijenjati zanimanje (Operater mastima na mjesto Operater stroja, ili Operater mastima - Rafiner - Tehnolog rafinerije). Treću je odluku potrebno donijeti o pomicanju administracija - pogon, pogon - razvitak, kadrovski poslovi - prodaja i sl.). Četvrto, mora postojati opredjeljenje da se upražnjena radna mjesta popunjuju promoviranjem (veća odgovornost, viši osobni dohodak) ili lateralno.

U praksi će politika razvijanja ljudskih potencijala vjerojatno varirati u sve četiri spomenute odluke. Ipak, stručnjaci za organizaciju rada uvijek će favorizirati interno popunjivanje slobodnih radnih mjesta, a za to postoji niz praktičnih razloga. Zaposleni vide perspektivu, jer im se može ponuditi radno mjesto više na ljestvici. Proizvodnost se povećava, jer jačaju zanimanje i motivacija. Zaposleni poznaju poduzeće i ako se to uzima kao prednost, oni dolaze u obzir za promociju i s tog naslova, pa se još jednom pojačava motivacija. Za poduzeće to skraćuje dužinu osposobljavanja. Motivacija je poboljšana i zato, što se napredovanje visoko ocjenjuje kao nagrada za dobar rad. Smanjuje se broj odlazaka iz firme (čak i kada i drugdje postoje prilike), itd. I sve to bez isto tako značajnog razloga, - zato što poduzeća u pravilu imaju previše ljudi (45 godina socijalnog zapošljavanja).

Pritom postoje i stanovite teškoće. Popunjivanje slobodnih mjesta vlastitim ljudima neće uvijek biti moguće, osobito ako poduzeće brzo raste i širi se, ili, pak, ako nema dobro i stručno vođeno interno osposobljavanje. Također, se stalno interno popunjivanje nekad i ne može preporučiti, ako se njime perpetuiraju previše prisni odnosi u kolektivu, ili ako su razlog stagnaciji zbog pomanjkanja nove krvi i svježih ideja. Dapače, postoji je teorija da bi valjalo zapošljavati samo nove, mlade ljude koji nisu opterećeni starim odnosima. Uz pripremu u obliku internog tečaja, oni bi mnogo brže od starih prihvaćali promjene.

Velika poduzeća s pogonima razbacanim u nekoliko gradova, moraju razmatrati još neke dodatne odluke: koliko mogu premještat radnike (bilo koje kvalifikacijske razine) u druge gradove, kada je to redovito povezano s problemom stanova, bračnog partnera, djece i sl. No, u slučaju potrebe posla, nerentabilnosti ili zatvaranja nekog pogona, poduzeća nemaju drugog rješenja, nego uložiti velike napore, pa i materijalna sredstva, da riješe probleme svojih radnika.

## Politika napredovanja u poduzeću - promocija

Kolike god bile prednosti i nedostaci internog popunjivanja slobodnih radnih mjesta, svako će poduzeće popunjivati na taj način barem neka. To nalaže i određenu pripremu, politiku, i opredjeljenja u barem nekoliko važnih oblasti: predlaganje kandidata, ocjenjivanje njihovih osobina u odnosu na novo radno mjesto, donošenje odluka i praćenje razvitka karijere.

Predlaganje kandidata može pretežno biti otvoreno ili zatvoreno. U slučaju otvorenih prijedloga odluke donose rukovoditelji ili direktor, ali nije svejedno tko predlaže i kako predlaže. Logično je da tu riječ imaju neposredni manager radne jedinice u koju se premješta radnik i služba ljudskih potencijala, ali, uz njih su u Komisiji još i drugi iz poduzeća, pridodaje se i neki rukovoditelj koji poznaje radna mjesta. Ako prvi prijedlog, na sasvim neformalnom sastanku, koji se može ne zvati Kolegijem, dva ili tri čovjeka pripreme prijedlog i daju ga na glasovanje komisiji, pa službi ljudskih potencijala, pa poslije direktoru, proceduralno je sve u najboljem redu, ali sa stajališta stručne organizacije to se ipak može smatrati prilično zatvorenim izborom. Demokratsko predlaganje s važnim glasom stručne ocjene kandidata pravi je tip otvorenog izbora u sustavu internog popunjivanja slobodnih radnih mjesta. No, po novom zakonu rukovoditelji i direktor imaju velika ovlaštenja i demokratičnost ne mora uvijek biti ispred poslovnosti. Štoviše, možemo očekivati i veći broj "zatvorenih" prijedloga.

Stručni izbor kandidata za napredovanje morao bi biti jednako postavljen kao što je izbor i raspoređivanje novih ljudi. Pretpostavljaju se prethodna informiranost, profesionalna orijentacija, djelomično ispitivanje sposobnosti, zdravstvenih dispozicija i sl. Sve relevantne informacije o radnicima morale bi se nalaziti u kompjutoru, ili barem u dosjeima. Osim ovoga, kod razmatranja kandidata za promociju još se u obzir uzima i radni staž (senioritet), ocjene performansi i procjene o vjerojatnosti njegovog uspjeha u daljem školovanju ili na složenijim radnim zadacima. Konačnu odluku ipak donose rukovoditelji ili direktor poduzeća. Neke napomene:

- (1) Radni staž uzima se u obzir kod promocije, iako postoje različita mišljenja, pa i različito vrednovanje toga elementa. Ponekad rukovoditelji traže da se staž malo boduje (u korist rezultata rada), ali zaposleni bi vjerojatno glasali za određenu "težinu" baš toga elementa u ocjenjivanju mogućnosti napredovanja. Radni staž (senioritet) ima veliku ulogu prilikom stavljanja radnika na čekanje, ili otpuštanja zbog tehnoloških viškova. No o tome na drugome mjestu. Staž u određenoj poduzeću ocjenjuje se kao vjernost, i može se lako i točno mjeriti. To ima validnost koja dolazi u pitanje samo ako se u ukupan staž uračuna i prethodni staž u nekom drugom poduzeću, gdje je zaposleni radio na sasvim drugačijem radnom mjestu, a i inače, ako o tome manjkaju točni



podaci. Protiv procjenjivanja radnoga staža u slučaju promocije govori činjenica da novo radno mjesto može biti posve drugačije nego staro, da staž ne reflektira motivaciju ili sposobnost i da sada o svemu odlučuje direktor (makar i po vlastitim kriterijima).

- (2) Uspješnost čovjeka na radu uvijek će se uzimati u obzir kod napredovanja ili premještaja. Ta je tendencija tako prirodna, da može biti zlouporabljena. Dobre ocjene na radu jednoga tipa ne moraju bezuvjetno predviđati uspjeh na poslu sasvim drugačijeg sadržaja. Valja uzeti u obzir i Peterov zakon - da ljudi imaju tendenciju napredovanja do razine vlastite nesposobnosti!
- (3) Procjena potencijala za napredovanje pojedinih kandidata (ako se stručno radi), može biti sigurniji podatak nego što su to radni staž i uspješnost na prethodnom radnom mjestu zajedno! Kao i svugdje, gdje je uključen element subjektivnosti, procjenjivanje može imati ugrađene pogreške, ali se to mora raditi sustavno, s više procjenjivača u određenim razdobljima i ne samo onda, kada kandidat dođe u kombinaciju za napredovanje.

### ***Projekt napredovanja za INA-Rafineriju Zagreb***

Da bismo vidjeli kako može funkcionirati sustav napredovanja u koji se ugrađuju prije spomenuti principi, navodimo dio iz Projekta INA-Rafinerije Zagreb<sup>14</sup>. Iako se radi o nešto starijem projektu, mnogo je toga (u manjim varijacijama) još uvijek aktualno. U projekt se krenulo uz pretpostavke:

- Osnovu predstavlja Statut poduzeća, Organizaciona shema Rafinerije, Analitička procjena radnih mjesta, Opis i popis poslova i zadataka.
- Moguće je horizontalno, vertikalno i dijagonalno napredovanje.
- U većini proizvodnih odjela radnici I. i II. školskog stupnja rade pomoćne poslove, pa je horizontalno napredovanje veoma teško organizirati.
- Tehničari koji obavljaju poslove III. - V. stupnja školske spreme (operateri, destileri, tehnolozi i dr.) mogu se razvrstavati po obuhvatu i raznovrsnosti poslova, sa samostalnošću i odgovornošću - na dva do tri stupnja unutar jednog zanimanja (npr: operater I., operater II.).
- Zaposleni na višim stupnjevima unutar jednog zanimanja mogu biti kandidati da se izvanrednim obrazovanjem pripreme za radna mjesta viša u hijerarhiji.
- Šefovi proizvodnje (zaposleni na VI.1 stupnju školske spreme) također uz školovanje postaju kandidati za viša radna mjesta.

---

<sup>14</sup> Projekt napredovanja u INA-Rafineriji Zagreb, Ekonomski institut, Zagreb, 1988.

- Napredovanje po vertikali u istoj struci obvezno se veže uz školovanje (s postizanjem više stručne kvalifikacije) i osposobljavanje.
- Dijagonalno napredovanje dolazi u obzir kada se pojavi slobodno radno mjesto u pogonu ili odjelu koje ima bolje uvjete rada ili je bolje vrednovano.

*Primjer 1: Odjel Prerada - destilacija*

Horizontalno napredovanje kombinirano s vertikalom izgleda ovako:

1. Čistač destilacije. Uvjet I. ili II. stupanj. U nekim slučajevima, uz školovanje, može se kandidirati za mjesto operatera (ne u pravilu)
- 2.a. Operater destilacije. 3. Pripravnik ili novi radnik u poduzeću. Prolazi proces uvođenja i tehničkog upoznavanja pogona. Specijalizira se za jedan proces i to radi. Pripravništvo 3 mjeseca do 1 godinu. Prolazi tečajeve zaštite na radu i dr. Radi pod nadzorom.
- 2.b. Operater destilacije II. Uvjet III. ili IV. stupanj školske spreme. Praksa. Osposobljen za radne zadatke u svim fazama, samostalno radi na jednom zadatku, a može zamijeniti zaposlene na ostalima.
- 2.c. Operater destilacije III. Uvjet III. ili IV. stupanj. Kriterij: sposobnost, znanje, samostalnost. Svladao sve sekcije i može biti instruktor. Kandidat za tehnologa uz školovanje.
- 3 a. Tehnolog u smjeni destilacije I. Uvjet V. stupanj školovanja, i 2 godine rada na odgovarajućim poslovima. Proces uvođenja za nove zaposlene. Vlastiti ili novi ljudi.
- 3 b. Tehnolog u smjeni destilacije II. Uvjet V. stupanj školovanja. Interni tečajevi. Samostalnost, mogućnost školovanja uz rad za VI.1 stupanj. Kandidat za radno mjesto šefa destilacije.
4. Šef destilacije. Uvjet VI.1 stupanj školovanja i 5 godina prakse na odgovarajućim poslovima.

Do dijagonalnog napredovanja unutar poduzeća doći će kada se za to pojavi mogućnost (slobodno radno mjesto, pomaci, proširenje poslovanja i sl.). U drugom pogonu iste ili različite struke postoji mogućnost premještaja radnika ili stručnjaka, po njegovoj želji ili po potrebi službe.

*Primjer 2: Odjel Dorada - Proizvodnja masti*

1. Vozač viljuškara u mastima. Uvjet II. stupanj školovanja ispecijalni tečaj i ispit.
- 2.a. Operater u mastima I. Uvjet III. ili IV. stupanj škole. Pripravnik ili novi čovjek sa tržišta rada. Tehnološko upoznavanje procesa rada. Obavlja određene poslove pod nadzorom (kontrolom) 3 mjeseca do 1 godine.

- 2b. Operater u mastima II. Uvjet III, ili IV. školski stupanj. Samostalno obavlja sve poslove šaržiranja i punjenja.
- 2c. Operater u mastima III. Uvjet III. ili IV. školski stupanj. Vođenje i kontroliranje poslova, instruktaza novih zaposlenih koji ulaze u rad. Uz školovanje na V. stupnju kandidat za tehnologa.
3. Tehnolog za masti u smjeni. Uvjet V. školski stupanj. Rad u smjenama. Čovjek doškoloan iz istog poduzeća ili novi radnik.
4. Tehnolog za masti. Uvjet V. stupanj. Rad u smjenama. Samostalnost u radu. Može zamijeniti šefa proizvodnje. Uz školovanje na VI. 1 stupnju kandidat za šefa proizvodnje masti.
5. Šef proizvodnje masti. Uvjet VI.1 školski stupanj. 5 godina prakse na odgovarajućim poslovima. (Dijagonalno napredovanje kao u odjelu Prerada destilacija).

### **Planiranje sukcesije kod rukovoditelja**

Pomalo izvan klasičnoga napredovanja postoji planiranje sukcesije rukovođenja (nasljeđivanja, nastavljanja) kojem se osobita briga poklanja u anglosaksonskim zemljama (SAD, Velika Britanija)<sup>15</sup>. Najčešće se odnose na rukovoditeljske garniture koje su i u našoj situaciji postale tako značajne, da ćemo im u planiranju sigurno pokloniti naročitu pozornost. Možda nećemo raditi jednako kao što se radi u SAD, ali se sasvim sigurno više neće moći primjenjivati "kadrovski šah" iz socijalističkog razdoblja. Zato nam svako iskustvo može biti dragocjeno.

U okviru plana ljudskih potencijala za managerski dio pripremaju se posebne križaljke koje opisuju standardne i očekivane pomake ključnih ljudi u poduzeću, s bilo koje pozicije, vodoravno ili dijagonalno između odjela, okomito unutar istoga odjela. Svaki mogući pomak dobro je prostudiran, opisano je iskustvo potrebno da se obavi postavljanje, školska sprema, managersko obrazovanje. Pozornost se isto tako poklanja međusobnim vezama pojedinih pozicija (radnih mjesta).

Novi sustav vlasništva, radi li se o privatniku, dioničarima ili državi, ima sada velika prava u postavljanju i smjenjivanju rukovoditelja. Oni se ponekad (u svijetu radi uspješnosti, kod nas radi nekih drugih razloga) provode izvana. No, postoje veliki razlozi da baš mi razmišljamo o promoviranju "iznutra" što često čine i na Zapadu. To što opisujemo iz SAD svakako je primjer unutarnje sukcesije. Radi se o jednostavnom modelu promocije, kojem je svrha osigurati pravog čovjeka s odgo-

---

<sup>15</sup> Sue Dyson, Stephen Hoare: "Changing Course: How to take charge of your career", London Sheldon Press, London, 1997.

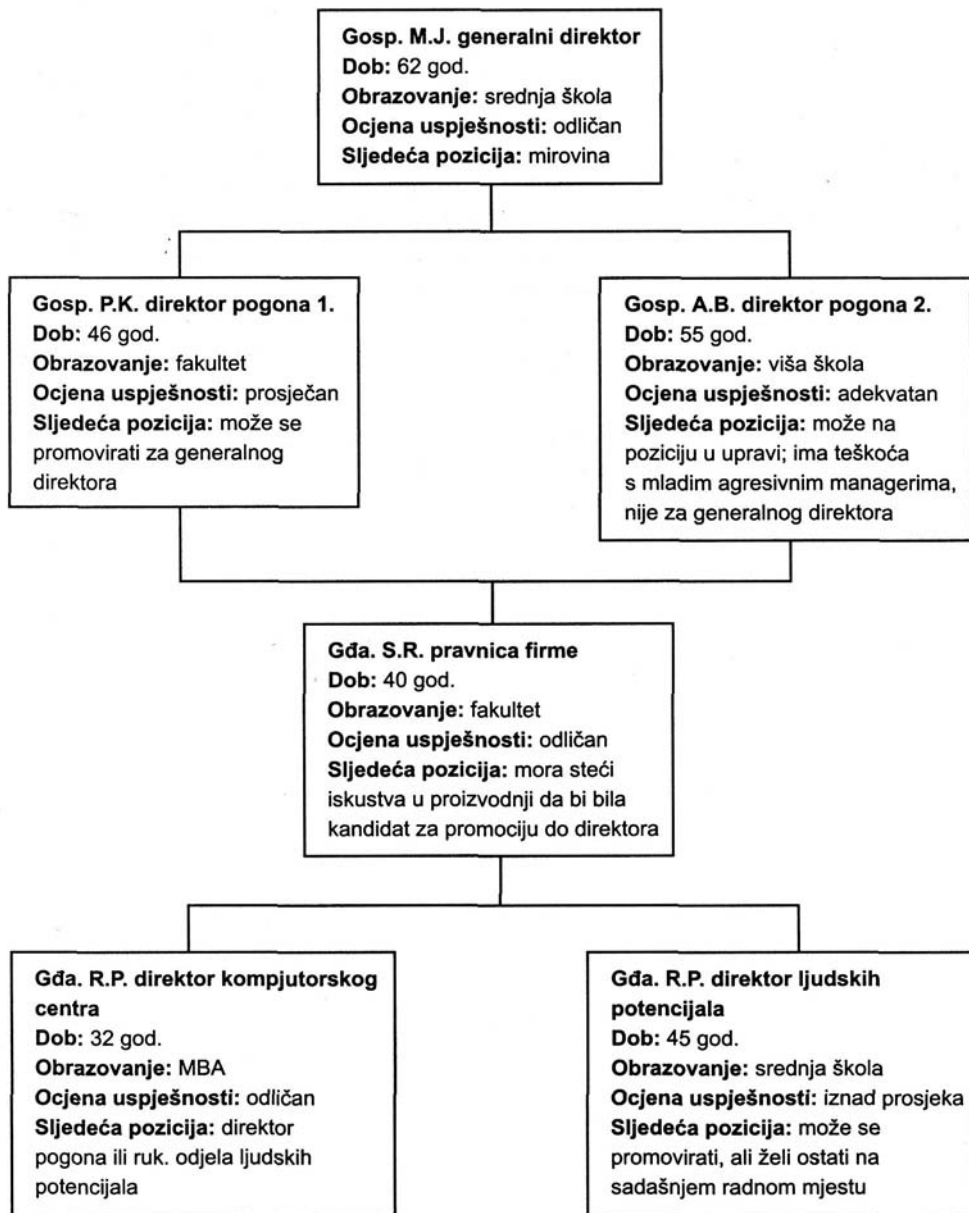
varajućim iskustvom i s posebnim osobinama, koji je u svakom trenutku spreman zamijeniti starijeg rukovoditelja. Jednu takvu križaljku prenosimo iz američke literature (s korekcijama, kako bismo je i mi mogli "čitati"), a prikazana je na slici 2.

Iz križaljke se lako vidi potrebna školska sprema kandidata za promociju, a životna dob sugerira koliko brzo može doći do zamjene. Gđa. S.R. morala bi steći iskustva na radu u proizvodnji (pogonu), da bi postala kandidat za generalnog direktora. Njeno iskustvo kao pravnikinje poduzeća uključilo je samo "vanjske" informacije. Gđa. R.P. mora se uključiti u projekte jednog od pogona i u rad s ljudskim potencijalima. Gosp. A.B. sigurno će se potruditi da nauči nešto o psihologiji mladih menedžera i o psihologiji rada s agresivnim ljudima. Ipak, njegove ga ocjene uspješnosti na neki način diskvalificiraju kao kandidata za više rukovodeće mjesto, čak i bez obzira na dodatno školovanje. Ne bi se smjela zanemariti odlična ocjena uspješnosti gđe. R.P. koja, doduše, ima 32 godine. Ovog trenutka radi s kompjutorima, ali je završila MBA (magisterij iz managementa) što joj daje posebnu prednost pred drugim kandidatima.

Takve i slične informacije svakako moraju postati dio plana ljudskih potencijala u poduzeću, bez obzira na metodologiju kojom se inače planira. Rukovoditelji "nose" poduzeća i valja im posvetiti dodatnu pažnju.

Slika 2.

## KRIŽALJKA SUKCESIJE U PODUZEĆU X



## Zaključak

Zbog prijelaza s hijerarhijskog tipa organizacije na profitne centre i zbog nepovoljnih kretanja u hrvatskome gospodarstvu, mogućnost napredovanja u poduzeću smanjena je. Organizacija je "spljoštena". Zaposlenici veći broj godina provode na istim poslovima. Ipak, kretanja postoje, i to horizontalna, vertikalna i dijagonalna. Horizontalnim se kretanjem smatra ulazak s oboda zamišljenog stošca poduzeća prema centralnoj osi, a to se postiže različitim oblicima neformalnog, formalnog obrazovanja i samoobrazovanjem. Vertikalno kretanje najčešće znači dodatno formalno obrazovanje, iako su interni seminari, interne i dodatne kvalifikacije, privremeni premještaj i dopuna profila danas uvedeni i prihvaćeni oblici cjeloživotnog obrazovanja. A to su sve podloge za napredovanje u struci i u poduzeću. Dijagonala u napredovanju može značiti premještaj u drugi odjel, na drugo radno mjesto, kojiput i promjenu zaposlenja. No, svi ti oblici i sve mogućnosti morale bi biti poznate mladom radniku već kod zapošljavanja, kada ulazi u poduzeće.

## PROMOTION SYSTEM IN A FIRM

### Summary

The possibility of promotion in a firm has been reduced due to transition from hierarchic type of organisation to profitable centres, as well as due to unfavourable trends in Croatian economy. Organization is "flattened". Employees spend many years at same jobs. However, there are movements, horizontal, vertical and diagonal. Horizontal movement is considered as entrance from the edge of imagined cone toward central axis of a firm and that is obtained by various forms of informed, formal education and self-education. Vertical movement most frequently means additional formal education, although internal seminars, internal and additional qualifications, temporary removal to another place and profile supplementation have been nowadays introduced and accepted forms of whole-life education. These are all bases for professional promotion in a firm. Diagonal in promotion can denote removal to another sector, to another job, and sometimes a change of occupation. However, a young worker should be acquainted with all these forms and possibilities already at the moment of his employment in a firm.