

MOTIVACIJSKI FAKTORI UPRAVLJANJA LJUDSKOG POTENCIJALA U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

UDK 658.8:37.091.113
Pregledni rad

Dinko Jukić, univ.spec.public.admin. i Vlado Krznarić, univ.spec.public.admin.

Doktorandi Ekonomskog fakulteta u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Gajev trg 7, Osijek, Hrvatska
tel.: 031- 381 792; 095-825 14 94
e-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

SAŽETAK: Mehanizmi motiviranja polaze od tri ključna faktora: potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba. Ako su zaposlenikove potrebe nezadovoljene, one kao snažan pokretač limbičkog koncepta izazivaju negativne emocije, napetost te još intenzivniju želju za zadovoljenjem potrebe. Zastarjeli motivacijski faktori kao što su modeli Maslowljeve hijerarhije potreba i Herzbergove dvofaktorske teorije u školskom menadžmentu kulminiraju slabijom kvalitetom ljudskog potencijala. Predlažu se moderniji pristupi koji se temelje na socijalnoj validaciji, zaposlenikovoju percepciji i neuromarketinškim postavkama limbičkog koncepta. Najveći uspjeh poslodavca u neprofitnim organizacijama upravo je u zadovoljenju zaposlenikovih potreba koje rezultiraju kvalitetnijom uslugom, a ona kao takva dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke. Svaki zaposlenik iskazuje dva tipa ponašanja u društvu i na osnovu takvog gledišta koje počiva na suvremenim dinamičkim modelima dvodimenzionalnih transmisija, djeluje na drugog zaposlenika. Školski menadžment ne razvija strateški cilj vođenja koji je usmjeren na znanje i ne generira znanje iz informacija te ne pretvara znanje u trajne natjecateljske prednosti. Apriorno je da u suvremenom upravljanju znanjem najviše dodane vrijednosti proizlazi iz zadovoljenih i motiviranih davatelja usluga. Znanje u suvremenom poslovnom svijetu mora biti imperativno jer je to jedini resurs koji donosi profitabilnost i marketabilnost.

Ključne riječi: motivacija, ljudski potencijal, školski menadžment, upravljanje znanjem

ABSTRACT: Mechanisms of motivation are based on the three key factors: needs, action and satisfaction of needs. If the employee's needs are unsatisfied, as a powerful driver of limbic concept they can cause negative emotions, tension and more intense desire to meet the needs. Old-fashioned motivational factors such as models of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg Two Factors Theory in school management, culminate in a lower quality of human resources. A more modern approach is suggested based on social validation, employee's perceptions and neuromarketing postulates of the limbic concept. The greatest success of employer in nonprofit organizations is in satisfying employee's needs that result in better services and as such they lead to the achievement of long-term strategic goals of the company. Each employee displays two types of behaviour in society and from that point of view that is based on modern dynamic model of two-dimensional transmission, affects other employees. The school management does not develop the strategic goal of keeping focused on generating knowledge and does not generate knowledge from information and knowledge is not transformed into permanent competitive advantage. In the contemporary knowledge management a priori the most added value comes from satisfied and motivated service providers. Knowledge in the modern business world must be an imperative because it is the only resource that brings profitability as well as marketability.

Keywords: motivation, human resources, school management, knowledge management

I. UVOD

Školski menadžment, relativno je nova disciplina unutar sintagme menadžmenta u obrazovanju. Menadžment u obrazovanju definira se (Staničić, 2006a:20) kao koordinacija ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja obrazovnog, pedagoškog, državnog i društveno odgovornog cilja. Školski se menadžment kao neprofitna organizacija (Meler, 2003:54) nalazi, barem s marketinškog aspekta, u uvjetno rečeno, "renesansi". Naime, opće je poznato da se razvoj marketinga može promatrati kroz četiri evolucijske etape (Vranešević i dr.,

2004:8): usmjerenosti na uslugu, usmjerenosti na davanje usluge, usmjerenost na prodaju i usmjerenost na marketing. Međutim, kako je tržište sklono anomalijama i nije savršeno (Ferenčak, 2003), nameće se kritičizam marketinške mijopije: kako biti marketabilan i profitabilan unutar školskog menadžmenta?

Još je davno Drucker govorio kako je javna ustanova kao što je škola po svojem inovativnom određenju "zastarjela i nemaštovita" (Drucker, 1994), a Meler upozoravao da unutar neprofitnog marketinga dominiraju neprofesionalci (Meler, 2006:65). Tek se sustavnim proučavanjem strategije neprofitnog marketinga (Pavičić, 2003) javljaju začeci marketinške misli unutar školskog menadžmenta, ali i dalje s vrlo velikim odmakom, kao da

marketingu nije mjesto u javnim ustanovama. Uz razdoblje usmjerenosti na uslugu i davanje usluge, jedan od osnovnih problema suvremenog školskog menadžmenta, svakako je nepostojanje orijentacije na potrošače (Meler, 2005:59), odnosno klijente (Vranešević,2000:11) i zadovoljavanje njihovih potreba. Također treba napomenuti da postojanje određenih natruha marketinga možemo pronaći u svojevrsnom obliku pasivnog i znatno rjeđe, operativnog marketinga (Lambin,1993:17). Prema teoriji ponude i potražnje s oslanjanjem na društvene okolnosti kao što su tradicija, atraktivnost i fenomen socijalne valdacije (Sznajd-Weron, 2005) dominira pasivni marketing. Određeni oblici operativnog marketinga mogu se pronaći u privatnim školama gdje se također pojavljuju specifičnosti u korelaciji s društvenim trendovima (Penn i Zalesne, 2007), koje često mogu biti tržišni paradoksi kao što su primjerice Bordenov efekt ili pak snobovski efekt koji je motiviran identifikacijom potrošača.

Govoreći o ljudskom kapitalu vrlo je važno naglasiti određene faktore nezadovoljstva, nemotiviranosti, nepostojanja nagrađivanja te pseudonapredovanja kao relevantnih pokazatelja dvofaktorske motiviranosti. Karakteristike uspješne škole (Brighouse i Woods, 2000:7) su: liderstvo, uključenost odbora u odlučivanju, uključenost aktiva zaposlenika, poticanje intelektualnog kapitala, pozitivna klima i dvosmjerna komunikacija. Međutim, zanemarena je vrlo važna kategorija, motiviranost zaposlenika.

II. MOTIVACIJSKI FAKTORI

Upravljanje marketingom, prema Kotleru (Kotler i sur., 2006:13) možemo definirati kao umjetnost i znanost biranja ciljnih tržišta i izgradnje profitabilnih odnosa. Međutim, menadžment podrazumijeva nadmetanje dobara i usluga te autonomno odlučivanje, koje je pak uzročno-posljedično povezano s korporativnim markiranjem. Prije samog korporativnog markiranja, napomenimo da je pojam korporativne marke u neprofitnim organizacijama, kao što je školski menadžment krajnje nepoznat. Korporativne marke u gospodarskih subjekata mogu imati različite značajke na što nas upućuje Vranešević (Vranešević, 2007:69), koje često mogu biti vrlo nejasne i samim davateljima. Prema istraživanju Punjaisria i Wilsona (Punjaisri i Wilson, 2007:57-70) zaposlenikova je uloga važna u ispunjavanju obećanja koje je zadala marka. U takvom okruženju internog markiranja, koje se posebno ističe korporativnim imidžem, identitetom i reputacijom, nameće se koncept korporativnog marketinškog miksa (Balmer,1998:963-996) kao aprioran internom markiranju i menadžmentu. Interno markiranje ovisi o zaposlenicima, te nas takve implikacije u školskom menadžmentu upozoravaju na važnost upravljanja ljudskim potencijalom, što znači da menadžment mora obratiti pozornost na zaposlenikove vrijednosti koje su u sinkronicitetu s tvrtkinim vrijednostima (de Chernatony, 2002). U takvom okruženju moguće je učiniti koordinaciju ljudskih kapitala i marketinga kroz tri modela: koherentnim slanjem poruka, dijeljenjem razumijevanja misija marke i konzistentnim pružanjem obećanja marke. Dakako, sama koordinacija menadžmenta i marketinga ovisi o motivaciji zaposlenika.

Sam izraz motivacije dolazi od latinske riječi *movere* koja označava pojmove kao što su hodati, kretati, akcija

(Craighead i Nemeroff,2004:585). Motivacija je usmjerenje ljudske aktivnosti prema željenom cilju pomoću njegovih nezadovoljenih potreba. U školskom menadžmentu, znatno je teže postaviti činitelje motivacije u usklađenost djelovanja i potreba zaposlenika od strane ravnatelja, odnosno menadžera. Mehanizmi motiviranja polaze od tri ključna faktora: potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba (Lipovec,1987:109). Prema suvremenim neuromarketinškim pokazateljima (Renvoise i Morin, 2005), potrebe možemo promatrati kroz limbički koncept, tj. kroz emotivnu komponentu. Najniža razina na kojoj klijent mogu iskusiti određenu percepciju je apsolutni limen. S aspekta percepcije pojam takve prilagodbe možemo tumačiti kao "privikavanje". Kotler (Kotler i de Bes,2003) navodi kako je prosječan potrošač velikim dijelom imun na promidžbene aktivnosti, prema tome, njegov se apsolutni limen prilagodio određenoj razini marketinške stimulacije. Isti princip vrijedi i za prosječnog zaposlenika koji postaje imun na pseudofaktorsku motiviranost kojom se služe menadžeri u školskom menadžmentu, a odnosi se na pomanjkanje sustava napredovanja i novčanog nagrađivanja.

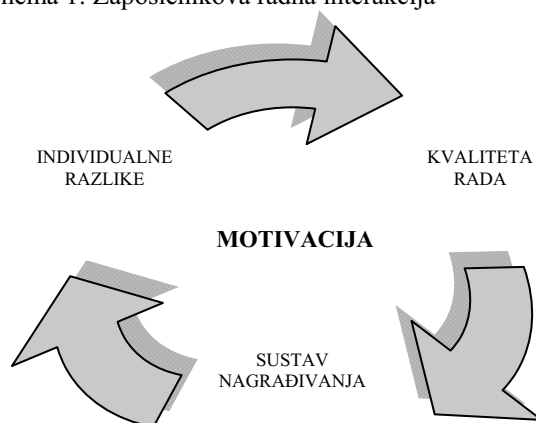
Međutim, uz apsolutnu osjetljivost vrlo je važna najmanja razlika u intezitetu podražaja koju potrošač osjeća, odnosno u diferencijalnom limenu (Craighead i Nemeroff,2004:502). Prema Weberovom zakonu (Schiffman i Kanuk,2000:123), što je jači početni podražaj, nužan je veći dodatni intezitet kako bi se sljedeći podražaj percipirao kao različit. Drugim riječima, dodatna razina podražaja mora biti ekvivalentna s diferencijalnim limenom kako bi potrošač percipirao razliku između početnog i sljedećeg podražaja. Slično je pokušao interpretirati Levinson, navodeći osnove gerilskog marketinga, gdje posebno ističe ulogu kreativnosti i inovativnosti unutar marketinške komunikacije (Levinson i McLaughlin, 2005). Tek se primjenom lateralnog načina razmišljanja (Bono,2000) i metodama lateralnog marketinga mogu prepoznati pokušaji primjene diferencijalnog limena. Primjenjujući pravila komutacije, motivacijski faktori vrijede jednako kao i percepcija potrošača prema markama. Najveći uspjeh zaposlenika upravo je u zadovoljenju njihovih potreba (George i Jones, 1999:191) koje kulminiraju kvalitetnijom uslugom, a ona kao takva dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke.

Kada govorimo o motivacijskim faktorima unutar školskog menadžmenta, najprije moramo izvršiti razdiobu motivacijske strukture. Prema psihologiji potrošača (Ferguson, 2000), motivacija se nerijetko poistovjećuje sa željom, koja izvire iz potrošačeve unutrašnjosti i njegova okruženja. Motivaciju također možemo promatrati kao određenu pokretačku silu koja potiče na djelovanje (Schiffman i Kanuk, 2000: 63). Pokušaj smanjenja, uvjetno rečeno, "napetosti" u potrošača rezultira njihovom perceptivnom tvorevinom koja oslobađa od pritiska i napetosti. S neuromarketinškog aspekta (Whalen i Phelps, 2009) stanje napetosti uvijek rezultira egzistiranjem neispunjenja potreba. Specifični ciljevi koji se tada javljaju u klijentovoj svijesti najčešće su rezultati određenih tzv. obrazaca učenja, djelovanja pa čak i razmišljanja. Kao suvremen primjer, navedimo teoriju socijalne valdacije prema kojoj se na potrošačku svijest utječe svojevrsnom metodom marketinga "jedan na jedan". Socijalna valdacija

predstavlja fundamentalni princip donošenja odluka. Svaki potrošač iskazuje dva tipa ponašanja u društvu i na osnovu takvog gledišta koje počiva na suvremenim dinamičkim modelima dvodimenzionalnih transmisija (Sznajd-Weron, 2003), djeluje na drugog potrošača. Sznajd-Weronova implementacija nadogradnja je Isingovog modela spinova koja postavlja u središte dvije suprotne strane, odnosno potrošača. Prema shvaćanju teorije socijalne valdacije (Sznajd-Weron, 2000) sva su tržišta socijalni sistemi, a princip marketinga gdje se naglasak stavlja na potrošačevo reklamiranje unutar segmentiranih skupina, predstavlja signifikantan faktor rasta proizvoda u tzv. "socijalnom susjedstvu".

Motivacija prema svom usmjerenju može biti pozitivna ili negativna. Prema teoriji Maslowljeve hijerarhije potreba (Maslow, 1943:380), četvrta i peta potreba iniciraju zadovoljenje prve tri, odnosno fizioloških, sigurnosnih i društvenih potreba. Iako će sam Maslow davati prednost petoj potrebi, dakle samoaktualizaciji, ipak će napominjati da se ona kao takva ne mora nužno manifestirati iz kreativnog poriva i da se teško ostvaruje, jer većina ne uspijeva zadovoljiti četvrtu potrebu. Pozitivna ili negativna motivacija proizlazi iz želja, čežnja, odnosno iz strahova ili averzija. Promatrajući negativne komponente, jasno je da se u suvremenom menadžmentu mora davati prednost limbičkom konceptu koji počiva na emotivnoj komponenti. Međutim, obje motivacijske komponente u svojoj su nutrimi jednake, jer se služe zajedničkim iniciranjem održavanja ponašanja. Prema tome, odvajajući želje od potreba nameću nam se emotivne komponente koje su izražene kroz upotrebu tzv. "pozitivnih i negativnih metafora". Drugim riječima, Maslowljeva hijerarhija potreba u suvremenom marketingu i menadžmentu biva zastarjelom, jer ne uzima u obzir neuromarketinga određena amigdale, odnosno gobeovski rečeno – emotivnosti marke (Gobe, 2001). Činjenica jest kako emocionalni motivi najčešće impliciraju odabir ciljeva s obzirom na osobine ili subjektivne kriterije, što potvrđuje Meler navodeći da potrošači uvijek nastoje odabrati izbor koji im donosi najveću korist (Meler, 1999).

Shema 1: Zaposlenikova radna interakcija



Izvor: Izrada autora

Potrebno je napomenuti da nije svako zaposlenikovo djelovanje motivirano (Rozman, 2000), iako je u samoj esenciji mehanizam motiviranja individualan pa je sukladno tome podložan psihološkim, a ne ekonomskim

zakonitostima. To nam kazuje kako je primjena Herzbergove dvofaktorske teorije također podložna određenim varijacijama. Promatравši kategoriju zaposlenika unutar školskog menadžmenta, prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji nameće se ključno pitanje koje se odnosi na općenitu mjeru zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo i nezadovoljstvo ovdje se promatraju kao povezani faktori, odnosno kao ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični činitelji higijenskih faktora najčešće obuhvaćaju plaću, radne uvjete (North, 2008:182) i strateške ciljeve neprofitne organizacije. S druge pak strane, nalaze se intrinzični činitelji motivatora koji obuhvaćaju razvoj, odgovornost i postignuće. Dakako da će higijenski činitelji utjecati na plaću zaposlenika, odnosno na bipolarnost tzv. "ne nezadovoljstva" i da će motivacijski činitelji utjecati na prilike za napredovanje, odnosno na tzv. "zadovoljstvo". Međutim, to je vrlo teško izvedivo jer je prema dvofaktorskoj teoriji bipolarnost prikazana kroz numeričku nomenklaturu +1, 0, -1., tj. nije korištena općenita mjera zadovoljstva, a principi limbičkog koncepta potpuno su izostavljeni. Kada se činitelji higijenskih faktora ispune, zaposlenik biva, uvjetno rečeno, "ne nezadovoljan". On nije nezadovoljan, ali nije ni zadovoljan. No, ono što je intrigantno, odnosi se na činjenicu da takav zaposlenik i dalje nije motiviran iako nije nezadovoljan.

Prema tome, motivacija zaposlenika unutar školskog menadžmenta proizlazi iz individualnih razlika, kvalitete rada i sustava nagrađivanja. Izuzimajući činitelje motivacijskih faktora bez općeprihvaćenih Maslowljevih potreba, a s posebnim naglaskom na četvrtoj i petoj potrebi, dovodi do nepostojanja prilike za napredovanje i priznanja. Kako bi se izbjegao takav oksimoronski ciklični sustav nužna je promjena zaposlenikove, ali i menadžerske percepcije. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika snažno utječe na produktivnost, a dugoročno gledajući, i na marketabilnost i profitabilnost same usluge. Promatrajući zaposlenike kao interne klijente potrebno je zadovoljiti njihove potrebe uvažavajući njihove zadaće i motivirajuće nagrade, jer zadovoljan zaposlenik radi kvalitetnije. Ključnu poveznicu motiviranja zaposlenika i jedan od oblika motiviranja potrošača, možemo pronaći u strategiji izgradnje korporativnog identiteta i imidža (Aaker:1996), tj. u postavkama korporacijskog markiranja. Dakle, ono što je zajedničko motivacijskim faktorima odnosi se na, kellerovski rečeno, "odjek marke" (Keller i sur, 2008:57) uz pomoć kojega izgrađujemo kvalitetniji odnos koji počiva na povjerenju, značenju i identitetu, što je zapravo i sama esencija odnosa s potrošačima (Jukić, 2010), ali i odnosa sa zaposlenicima. Prema suvremenim istraživanjima (Radeka i Sorić, 2006:165) izrazito je malen broj zaposlenika u školama koji svoj životni standard percipiraju dobrim (7,36%) ili jako dobrim (0,22%), a indikativno je da 70% zaposlenika nije zadovoljno uvjetima rada. Sustav nagrađivanja ovisi o zakonodavnim aspektima i kao takav nedostatan je strukturiran i zahtijeva preinake (Staničić, 2006b) jer ne obuhvaća osnovna počela menadžmenta kao što su, npr. nagrade, bonusi ili jedan od oblika delegiranja.

Nedvojbeno je kako sami korisnici usluge postaju, uvjetno rečeno, "proizvođači" zajedno s drugim činiteljima te takvim načinom dolaze do mjesta nastanka usluge. Analizirajući problematiku menadžmenta u obrazovanju

(Staničić, 2006a: 277-290) nameće se zapravo pitanje fenomenološke matrice percepcije potrošača prema kvaliteti usluge. Kako bi se ostvarili zadani ciljevi, potrebno je izvršiti kontrolu prilikom odabira osoblja, poštivati počela internog markiranja, ali ono što je najvažnije, ključno je motivirati zaposlenika. Naglasak na kvaliteti usluge analizirati ćemo kroz interni marketing koji usmjerava težište na davanje usluge, koje pak ovisi o motiviranosti zaposlenika, percepciji klijenta i metodama upravljanja znanjem.

III. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Školski menadžment, kao dio menadžmenta u obrazovanju, obuhvaća četiri sastavnice: a) upravljanje školstvom, b) rukovođenje školom, c) vođenje zaposlenih u školi i d) školu kao organizaciju (Staničić, 2006a:23). Ono što Staničić ne uključuje u svoju paradigmu sastavnica, odnosi se na korporativno markiranje koje obuhvaća interno-eksterne odnose zaposlenika i u konačnici samih klijenata. Ako pođemo od hipoteze da marka predstavlja obećanje koje je dala klijentima, ona to obećanje mora ispuniti jer označava svojevrsan ugovor s potrošačima koji se referira na potrošačevo zadovoljstvo i dodanu vrijednost. Upravo zbog navedenog Keller i Richey (Keller i Richey, 2006: 74-81) upozoravaju kako je ključan element kreiranja korporativnog imidža kategorija osobnosti marke.

Dowling (Dowling, 1995: 377-384) uvodi pojam "super marke" pri čemu aludira na koncept korporativne reputacije. Naime, korporativni identitet predstavlja simbol i znak te je vrlo sličan definiciji tržišnog znaka. Sukladno tomu, korporativna reputacija označava evaluaciju imidža koji se zadržava u potrošača, a njenom kombinacijom ostvaruje se ispunjenje obećanja koje ne može postojati bez osnovnih postavki ljudskog potencijala. Dakako, korporativna marka odražava korporativnu osobnost koja je ovisna o motiviranju zaposlenika te na taj način razvija svojevrsne osobine unutar školskog menadžmenta, tj. nadilazi početne postavke i ulazi u sferu marketinga i menadžmenta. Ključna razlika između korporativne marke i trgovačke marke upravo je u prirodi definiranja. Trgovačka marka predstavlja proizvod ili uslugu i određena je po onome što čini, tj. svojom temeljnom korisnošću (Keller i sur, 2008: 419-422). Dok se korporativna marka odlikuje najprije kroz svoje postojanje i djelovanje te ona reflektira vrijednost zaposlenika kako individualno tako i kolektivno. Prema tome, interno markiranje, kao oblik suvremenog menadžmenta marki, ne samo da utječe na opseg zaposlenikovih uloga prema ispunjenju obećanja marke, već utječe i na ponašanje zaposlenika prema markama, što se u konačnici odražava na performansama zaposlenika.

Ljudski potencijali najčešće se definiraju kao ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, motivacije i kreativne mogućnosti zaposlenika u određenoj organizaciji (Noe i dr., 2006). Međutim, ta ukupna, uvjetno rečeno, "intelektualna i psihička energija", znatno ovisi o stupnju vjernosti zaposlenika unutar organizacije. Načini utjecanja na zaposlenike od strane menadžera jedan su od ključnih faktora uspješnosti, posebice u neprofitnim organizacijama (Meler, 2003). No, najrelevantniji segment upravo se odnosi na postulate upravljanja znanjem (Ichijo i Nonaka,

2007:121), koji naglašavaju tzv. "unajmljenost" zaposlenika kojima je, arbitarno o menadžerskim sposobnostima balansiranja između ekstrinzičnih i intrinzičnih činitelja, svojstveno zadovoljavanje potreba. Indikativno je kako se zaposlenikove želje prema modelu Maslowljeve hijerarhije potreba mogu znatno lakše usporediti, no neosporno je kako se primjenom dvofaktorske teorije mogu pratiti oscilacije zadovoljenja i nezadovoljenja. Međutim, kompariranjem s teorijom socijalnog učenja (Dipboye, 1994:98), koja obuhvaća metode oponašanja, samokontrole i samouničkovitosti, menadžera postavlja u suodnos lidera koji će privlačiti, razvijati, poticati i zadržavati najbolje zaposlenike (Staničić, 2003: 286).

Problematika motivacijskih faktora u školskom menadžmentu vrlo je specifična, jer se klasični princip motiviranja ne može primijeniti iz nepredviđenosti Zakona o srednjem školstvu koji ograničava i onemogućava sustav nagrađivanja, a samim time i motiviranja. Školski menadžment nalazi se na diobi između zastarjelog principa Ritzerove mekdonaldizacije (Ritzer, 1996) koja obuhvaća unificiranost, predvidljivost i kontroling i apsolutnog nepostojanja, druckerovski rečeno, "uspavanost" konkurentске prednosti. Uloga školskog odbora u kontradiktornosti je s načelima menadžmenta, jer im je posredno nadređen, a oblik pseudodelegiranja izaziva haloefekt prilikom motiviranja zaposlenika. Sustav motiviranja, kažnjavanja, ali i nagrađivanja mora se mijenjati, jer je suprotan postavkama osnova menadžmenta.

Prema principima socijalnog učenja zaposlenika se metodom oponašanja može učiti kroz matricu određenog "modela" koja je u školskom menadžmentu ekvivalentna mentorstvu. No, potrebno je naglasiti kako mentorstvo možemo promatrati, barem uvjetno, kroz prizmu zvanja i menadžerske delegiranosti. Kada je određeno zvanje, koje je zakonski ograničeno na pet godina i kao takvo obnovljivo, ono se zadovoljava četvrtom i petom Maslowljevom potrebom. Za razliku od delegirane koja prema dvofaktorskoj teoriji počiva na sredini, dakle nije ni zadovoljena, ali ni nezadovoljena. Stoga se menadžeru mora zakonski omogućiti da inaugurira kompetentnog zaposlenika, ali i da ga nagradi. Druga metoda koju nalaže teorija socijalnog učenja odnosi se na tehniku samokontrole koja obuhvaća visoku motiviranost i spremnost na timski rad. Navedena tehnika zapravo je kombinacija školskog aktiva, voditeljstva i zaposlenika koji samoinicijativno obavlja složenije poslove.

TABLICA II Komparacija Maslowljeve i Herzbergove motiviranosti

POTREBE	CILJ
POTREBE ZA SAMOAKTUALIZACIJOM	NAPREDOVANJE
POTREBE ZA POŠTOVANJEM	STATUS
POTREBE ZA LJUBAVLJU	MEĐUSOBNI ODNOSI
POTREBE ZA SIGURNOŠĆU	STALNA PRIMANJA
FIZIOLOŠKE POTREBE	PLAĆA

Izvor: Izrada autora

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima može se predočiti kao matrica planiranih raspoređivanja ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju u ostvarenju svojih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999). Bolje korištenje znanja dovodi do značajnog porasta produktivnosti i kvalitete, a jedan od primarnih ciljeva školskog menadžmenta svakako mora biti ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, jer je on najvrednija imovina u organizaciji koja se bavi pružanjem usluge. Prema teoriji upravljanja ljudskog potencijala (Noe i dr., 2006) prednost se daje razvijenom pristupu koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekcije, nagrađivanja, i motiviranja zaposlenika. Bez takvog pristupa, uslužne djelatnosti osuđene su na neprofitabilnost i neinovativnost, a u konačnici na gubljenje klijenata (Drucker, 2007). Klasične granice organizacija koje pružaju usluge proživljavaju svojevrsnu metamorfozu (North, 2008:10) unutra prema van, te djelomično nestaju.

Multidivizionalni oblik organizacije stoji na putu neometanog razvoja školskog menadžmenta i protoku znanja. Problem je što školski menadžment ne razvija strateški cilj vođenja koji je usmjeren na znanje i ne generira znanje iz informacija te ne pretvara znanje u trajne natjecateljske prednosti. Staničić upozorava na profesionalizaciju ravnatelja (Staničić, 2006a) upravo zbog slabe iskoristivosti menadžmenta. O utjecaju marketinga unutar školskog menadžmenta ne postoje relevantne reference u hrvatskoj ekonomskoj literaturi, iako Kotler upozorava da upravo uslužne djelatnosti bilježe najveći porast od 19% za razliku od gospodarskih subjekata 3% (Kotler i Keller, 2008:402). Osim navedenih zakonskih ograničenja i organizacijske strukture, individualistički usmjeren sustav nagrađivanja i vrednovanja pruža neznatne poticaje za izgradnju znanja u širem smislu riječi. Za uspjeh uspješnog vođenja neprofitne ustanove kao što je škola, presudno je oblikovanje individualnog u kolektivno znanje, ali i obrnuto. Javne ustanove u tom su slučaju mjesta na kojima se individualno znanje i inteligencija zaposlenika, odnosno sinergija ljudskog i klijentovog kapitala, integriraju u kolektivnu kreativnost inteligencije, tj. sposobnosti za poduzetničko djelovanje.

Polazeći od Frappaoloeve (Frappalo, 2002:10) postavke, znanje se sastoji od intuicije, ideja, učenja, vještina i ima potencijal stvaranja novih ideja te se kao takvo može promatrati kao: eksplicitno i implicitno (tacitno). U školskom menadžmentu dominira eksplicitno znanje i ono kao takvo predstavlja svojevrsan kompleks nasuprot suvremenog menadžmenta. Implicitno znanje vrši ulogu nedodirljivih čimbenika kao što su iskustvo i stečene vještine, ali bez nadogradnje. Neosporno je kako je izgradnja znanja i njena razmjena ključna u suvremenom menadžmentu, no ona je "opterećena" stereotipima školskog menadžmenta.

TABLICA II Stereotipi školskog menadžmenta

MAKSIMA	MENADŽMENT
<i>Znanje je moć</i>	Ravnatelj
<i>Privatne škole su alijenacijske</i>	Nastavničko vijeće
<i>Iskustvo je iznad znanja</i>	Razredno vijeće

<i>Suboptimalna komunikacija daje pravo odlučivanja</i>	Školski odbor
<i>Svatko postaje specijalist s vremenom</i>	Zaposlenici

Izvor: Izrada autora

Upravljanje znanjem ne može se ograničiti samo na individualni i organizacijski proces učenja. Znanje mora otkloniti postojeće komunikacijske i informacijske anomalije i stvoriti pozitivne (poticajne) okvirne uvjete za rad kao što su higijenski i motivatorski činitelji. Zadovoljan zaposlenik kvalitetnije radi, svoju emotivnost na klijenta projicira principom lateralnog marketinga. Nonaka upozorava na organizacijsku proizvodnju znanja koja je učinkovita kada zna proizvesti novo znanje (Nonaka i Nishiguchi, 2001), raspodijeliti ga unutar organizacije i inkorporirati unutar usluge. Tome služe četiri obrasca organizacijske proizvodnje i transformacije znanja:

- socijalizacija - razmjena znanja,
- eksternalizacija - dokumentiranje znanja,
- internalizacija - nove ideje zaposlenika,
- kombinacija - usustavljanje znanja.

Prema Kapfereru (Kapferer, 2004) znanje je u tome trenutku objekt koji se sredstvima bilance prikazuje kako bi se zainteresirali ulagači. Prema prvom obrascu organizacijske proizvodnje znanja, odnosno socijalizaciji, znanje promatramo kao oblik mentorstva kojeg uporabljaju francuski modeli školskog menadžmenta, posebice kada je riječ o ravnateljima (Zekanović, 2006). U takvom se procesu proširuje naučeno implicitno znanje, no ujedno je riječ o ograničenoj proizvodnji, budući da se znanje ne eksplicira. Drugi obrazac, tj. eksternalizacija, princip je stvaranja od implicitnog u eksplicitno znanje, a zapravo se stvara novo uporabno znanje za organizaciju. Princip eksternalizacije tipičan je primjer odnosa voditelja aktiva i suradnika koji u biti transformira akumulacijsko znanje. Kao treći obrazac nameće nam se internalizacija koja obuhvaća nadopunjavanje, odnosno modularanje. Upravo je internalizacija ključna za kvalitetniju uslugu, jer počiva na motiviranosti i zadovoljenju zaposlenikovih potreba. Stari sustav shvaćanja ljudskog potencijala mora se napustiti unutar školskog menadžmenta jer zaposlenici moraju predstavljati investicijski razvoj i kapital, a ne instrument i trošak. Ako se želi izbjeći rutinska radnja, druckerovski rečeno "manualni rad", mora doći do aktivnog uključivanja i krosfunkcionalnosti vještina. Posljednji obrazac odnosi se na kombinaciju prijašnja tri, a odlikuje se generiranje operativnog znanja, tj. kada se interpretira i komplementira. Međutim, obrasci transformacije znanja podložni su školskim stereotipima.

North navodi kako je znanje zapravo portfelj opcija (North, 2008:74). Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalom u školstvu Staničić svrstava u devet kategorija, a tek na petom mjestu navodi motiviranje zaposlenika i mogućnost razvitka sustava praćenja (Staničić, 2006b:524). Iako Kotler navodi pristup holističkog marketinga, kada je riječ o neprofitnim organizacijama kao što je škola, prednost daje, uz eksterne, interne i interaktivne pristupe pružanja usluga, zadovoljavanje zaposlenika kao i klijenata (Kotler i Keller, 2008:420). Motivacijski faktori ljudskog kapitala koji

iniciraju obrasce transformacije znanja, ali uz uvjet napuštanja stereotipa, mogu pozitivno djelovati na zaposlenike, pod uvjetom da razviju sustav nagrađivanja i potpore kvalitetnih performanci zaposlenika. Tek tada školski menadžment nadilazi stanje napetosti koje prema limbičkom konceptu dovodi do nezadovoljstva, negativnih emocija i neproduktivnosti organizacije. Izvršne uslužne organizacije moraju znati da će pozitivni stavovi zaposlenika, njihova radna klima, načini kreiranja usluge (markiranja) promovirati snažnu potrošačevu vjernost.

IV. ZAKLJUČAK

Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim resursom: privlačenje, razvijanje i održavanje ljudskog kapitala. Privlačenje ljudskog kapitala unutar školskog menadžmenta određeno je Zakonom o školstvu, psihosocijalnim karakteristikama na izbor zanimanja koje je oksimoronskog određenja, jer prema istraživanju 90% zaposlenika nije zadovoljno svojim standardom (Radeka i Sorić, 2006:174) te afinitetima zaposlenika. Razvijanje podrazumijeva razvoj zaposlenika koji ne prati suvremene postavke menadžmenta upravljanja znanjem iz dva razloga: neadekvatnim menadžerskim i marketinškim vodstvom, na što upozorava Meler (Meler, 2003) te zastarjelim modelom upravljanja, druckerovski rečeno "neinovativnim" pristupom koji onemogućuje tržišnu orijentiranost. Znanje u suvremenom poslovnom svijetu zauzima ključnu poziciju, jer je to jedini resurs koji donosi profitabilnost i marketabilnost. Školski menadžment ne uzima u obzir zakonitosti korelacije ponude usluga s fazama gospodarske konjunktura, što se posebno odnosi na srednjoškolski menadžment koji mora razvijati jedan od oblika marketinga.

Kada se promatra model održavanja ljudskog kapitala, iste zakonitosti vrijede za zaposlenike kao i za klijente, ali uz jednu relevantnu psihosocijalnu odrednicu: motiviranost. Motivacija zaposlenika najprije je perceptivna tvorevina, jer je zaposlenik percipira kognitivnom i emotivnom komponentom. Kada je riječ o kognitivnoj, prednost se daje Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, jer se ekstrinzični i intrinzični činitelji mogu vrlo lako prikazati kroz plaće, radne uvjete, razvoj i napredovanje. Međutim, promatrajući emotivnu komponentu zaposlenika kroz prizmu Maslowljevih potreba, prednost se daje poštovanju i samoaktualizaciji, jer su podložne neuromarketinškim odrednicama i limbičkom konceptu. Motivacijski faktori nisu statičnog karaktera oni ovise o percepciji, emotivnosti, društvenom statusu i zadovoljavanju potreba.

Zaposlenikova radna interakcija polazi od individualnih razlika, kvalitete rada i sustava nagrađivanja. Budući da su individualne razlike ključne za motivacijske faktore, one podliježu psihološkim zakonitostima, a ne ekonomskim. Bez pravilno osmišljenog sustava nagrađivanja, poslodavčeve interakcije i radne klime, rizik od gubitka zaposlenika je velik. Nepostojanje modela upravljanja znanjem i tzv. "trgova znanja" gdje se razvija kreativnost zaposlenika, razmjena informacija i kombinacija obrazaca znanja iz eksplicitnog u tacitno, odraz je nerazvijenosti školskog menadžmenta. U suvremenom upravljanju znanjem najviše dodane vrijednosti nisu u samoj usluzi,

već u davateljima usluge, jer je zadovoljan zaposlenik premisa. Također, navedimo da je korporativna reputacija ključna u evaluaciji korporativnog imidža, jer se na osnovu identiteta, reputacije i imdža, ispunjavaju potrošačeve potrebe. Prema tome, služeći se postavkama de Chernatonya i Segal-Horna (de Chernatony i Segal-Horn, 2001:645-669) eksterno markiranje zahtijeva balans između internog markiranja kako bi se ostvarila vizija. Takvim se pristupom približavamo onome što promatramo kroz interakciju prezentacije, pozicioniranja, vizije, osobnosti i odnosa. Dakle, uspješan školski menadžment mora počivati na održavanju ljudskog kapitala koji sustavom nagrađivanja, uvjetima rada, sociološkom interakcijom i zadovoljavanjem potreba razvija znanje u denotacijskoj i konotacijskoj odrednici bez postojećih stereotipa.

LITERATURA

1. Aaker, D., A.(1996), Building strong brands, Free Press, New York
2. Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
3. Balmer, J.,M.,T.(1998),Corporate identity and the advent of corporate marketing, Journal of Marketing Management, Vol.14, No.8., str.963-996.
4. Bono, De, E.(2000): New Thinking for the New Millennium, London, Penguin Books
5. Brighthouse, T. i Woods D.(2000): How to improve your school, London, Routledge
6. Craighead, W, E. i Nemeroff, C, B.(2004): The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science, New Jersey, John Wiley & Sons
7. de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001), Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands, Journal of Marketing Management, Vol.17., str. 645.-669.
8. de Chernatony, L. (2002), From Brand Vision to Brand Evaluation, Butterworth-Heinemann, Oxford
9. Dipboye, L., R. (1994): Understanding industrial and organizational psychology: an intergrated approach, Fort Worth: Harcourt Brace Collage
10. Dowling, G, (1995): Corporate reputations-the company's super brand, Journal of Brand Management, Vol.2, No. 6., str. 377.-384.
11. Drucker, P.(1994): Nova zbilja, Zagreb,Novi liber
12. Drucker, P. (2007): Upravljanje u budućem društvu, Zagreb, M.E.P. Consult
13. Ferenčak, I. (2003): Počela ekonomike, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
14. Ferguson, E., D. (2000): Motivation: A biosocial and cognitive integration of motivation and emotion, New York, Oxford University Press
15. Frappaolo, C. (2002): Knowledge management, London, Capstone publishing
16. George, M., J. i Jones R., G. (1999): Organizational Behavior, Addison-Wesley
17. Gobe, M. (2001): Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People, New York, Allworth Press

18. Ichijo, K. i Nonaka, I. (2007): Knowledge creation and management, New York, Oxford, University Press
19. Jukić, D. (2010), Metaetika kao marketinška krinka odnosa s potrošačem, u Marketing i održivi razvitak, Leko-Šimić, M. (ur.), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 67-84
20. Kapferer, J., N. (2004): The new Strategic Brand Management, London, Kogan Page
21. Keller, K., L. (2003): Strategic Brand Management, New Jersey, Prentice Hall
22. Keller, K., L. i Richey, (2006): The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business, Brand management, Vol.14., No.1-2., str. 74-81.
23. Keller, K. & Aperia, T. & Georgson, M, (2008): Strategic brand management, Pearson, London
24. Kotler, P. i de Bes, F., T.(2003): Lateral marketing, New Jersey, John Wiley & Sons
25. Kotler, P. i Keller, K., L. (2008): Marketing management, New Jersey, Prentice Hall
26. Kotler, P. & Wong, V. & Saunders, J. & Armstrong, G. (2006): Osnove marketinga, Zagreb, Mate
27. Lambin, J. (1993): Strategic marketing – European Approach, London, McGraw Hill
28. Levinson, C., J. i McLaughlin, M.(2005): Guerrilla marketing for consultants, New Jersey, John Wiley & Sons
29. Lipovec, F. (1987): Razvita teorija organizacije, Maribor, Založba Obzorja Maribor
30. Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50., str.370-396
31. Meler, M.(1999): Marketing, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
32. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
33. Meler, M. (2005): Osnove marketinga, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
34. Meler, M. (2006): Marketing u kulturi, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
35. Milas, G. (2007): Psihologija marketinga, Zagreb, Target
36. Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate
37. Nonaka, I., i Nishiguchi, T. (2001): Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, New York, Oxford University Press
38. North, K. (2008): Upravljanje znanjem, Jastrebarsko, Slap
39. Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, Masmedia
40. Penn, M, J. i Zalesne, K, M. (2007): Microtrends, London, Penguin Books
41. Punjaisri, K. i Wilson, A. (2007), The role of internal branding in the delivery of employee brand promise, Journal of Brand Management, vol.15, no.1, str. 57.70.
42. Radeka, I. i Sorić, I. (2006): Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika, Napredak, Vol.147., No.2., str. 165.
43. Renvoise, P. i Morin, C. (2005): Neuromarketing, San Francisco, Sales Brain
44. Ritzer, G. (1996): The McDonaldization of Society, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press
45. Rozman, R.(2000): Analiza in oblikovanje organizacije, Ljubljana, Ekonomska fakulteta
46. Schwartz, J., M. i Begley, S.(2005): Um i mozak – Neuroplastičnost i moć mentalne sile, Zagreb, V.B.Z.
47. Schiffman, L. i Kanuk, L., L. (2000): Consumer behavior, New Jersey, Prentice Hall
48. Staničić, S. (2003): Školski menadžment, Napredak, Vol.144, No.3., str.286-301.
49. Staničić, S. (2006a): Menadžment u obrazovanju, Rijeka, Vlastita naklada
50. Staničić, S.(2006b): Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Odgojne znanosti, Vol.8., No. 2., str. 515.-532.
51. Sznajd-Weron, K. i Sznajd, J.(2000): Opinion evolution in closed community, Journal of Modern Physics C, 11 (6), str.1157-1165.
52. Sznajd-Weron, K. (2003): How effective is advertising in duopoly markets?, Physica, A 324 (1-2), str. 437-444.
53. Sznajd-Weron, K. (2005): Sznajd model and its applications., Acta Physica Polonica B, 36 (8), str. 2537-2547.
54. Vranešević, T.(2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb, Golden marketing
55. Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, Accent
56. Vranešević, T. (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb
57. Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
58. Zakon o srednjem školstvu, NN, 69/03.
59. Zakon o srednjem školstvu, NN, 81/05.
60. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN 87 /08.
61. Zekanović, N.(2006): Vrijednovanje školskih ravnatelja – francuski model, Napredak, Vol.147., No. 3., str. 335,-345.
62. Whalen, P & Phelps, E. (2009): The human amygdala, New York, The Guilford Press