

IZRADA PROJEKATA S MOTRIŠTA POSLOVNE LOGISTIKE, ZNANJA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Projects Drafting from Aspect of Business Logistics, Knowledge and Human Resources Management

UDK 65.012.34
Stručni članak
Professional paper

Sažetak

Pri izradbi projekta koji mora vođa projekta voditi i za njega odgovarati, trebaju se uključiti brojni logistički čimbenici, koji su od velikog utjecaja na uspjeh samoga projekta. Među važnije čimbenike svakako treba ubrojiti opća i specijalistička znanja sudionika projekta, ali i cjelokupni proces pri menadžmentskim ljudskim resursima.

U ovoj znanstvenoj raspravi autori polaze od važnosti poslovne logistike za upravljanje složenim projektima koji zahtijevaju timski rad. Međusobna povezanost najbolje se očituje u važnosti specijalističkih znanja i menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala općenito, a napose onih koji sudjeluju u izradbi projekta, te u sposobnosti vođe projekta da upravlja čitavim timom, otklanjajući negativnosti u radu i tzv. negativne sudionike, kako bi projekt uspješno priveo kraju. U svakom pogledu, projekt treba polučiti pozitivne učinke i rezultate u praksi. Menadžment ljudskih resursa, kako ističe "Švicarska škola" (Institut za organizaciju i kadrove iz Berna), zahtijeva učinkovitost na duži rok, što bi s motrišta poslovne logistike unaprijedilo projekt i timski rad na njemu te bi eliminiralo negativnosti, uštedjelo vrijeme i smanjilo troškove.

Ključne riječi: izradba projekta, menadžment projekta, timski rad, poslovna logistika, znanje, menadžment ljudskih resursa.

Summary

During drafting projects, which is the responsibility of a project leader, many logistic factors important for project success are to be concerned. General and professional knowledge of the project participants are of the prime importance as well as overall process of human resources management. During projects drafting, the responsibility of project leader, many important logistics factors are to be concerned. General and professional knowledge of the project participants are of the prime importance, as well as the overall process of human resources management.

In this scientific paper, authors see the importance of business logistics for complex projects management, including team work. Mutual interaction is best seen in the importance of professional importance, human management resources in general, and particularly those involved in project drafting as well as leader's competence to govern the team, remove deficiencies in work and so called "negative participants" so as to successfully bring the project to its end. Basically, project should "pick" positive feedbacks and results in practice. "Swiss School" (Bern's institute for organization and human resources) says that human resources management requires long – term efficiency. From business logistics' practice this would certainly enhance the project, its team work, eliminate its negative effects, save time and reduce costs.

Key words: project drafting, project management, team work, business logistics, knowledge, human resources management

* dr. sc. Mladen Vukčević, Fakultet za pomorstvo Kotor Univerziteta Crne Gore

** prof. dr. sc. Danilo Đurović, Fakultet za pomorstvo Kotor Univerziteta Crne Gore

1. Uvod

Introduction

Danas se postupno dolazi do spoznaje - za razliku od starijih vremena - da su međusobno uzročno povezani projektni i kadrovski menadžment, s jedne, i poslovna logistika, s druge strane. Činjenica je da su izradba i vođenje projekata povezani s psihologijom, filozofijom, sociologijom, ekonomijom, a nadasve s menadžmentom i marketinškom koncepcijom. Poslovna logistika, kao nova znanost, "primijenjena znanost" ili "znanstvena praksa" (Vukčević) u gospodarstvu i izvanprivrednim djelatnostima može, bez dvojbe, pomoći svojim načelima i koncepcijom u usmjeravanju ispravnog vođenja i izradbe samog projekta - koje bi dovelo do uspješnog učinka i brojnih pozitivnih rezultata.

Pri izradbi svakoga projekta najprije se formira projektni tim. U njemu sudjeluju pozitivne i negativne osobe, točnije zagovornici projekta i njegovi protivnici, koji ne žele da se projekt napravi ili dovrši. Mnoge osobe, naime, djeluju na sprječavanju izradbe i okončanja projekta, a kad se on završi, svim će silama pokušavati spriječiti njegovu provedbu u praksi. S druge strane, znatan broj osoba zagovara projekt i njegovu izradbu i dovršavanje, te provedbu u stvarnom životu - u gospodarskoj ili izvangospodarskoj praksi. No, oni i ne moraju svi biti uključeni u izradbu ili provedbu određenog projekta. Zato menadžer projekta mora biti iznimno snažna osobnost, čovjek s velikim iskustvom i znanjem, te s vrsnim organizacijsko-menadžerskim sposobnostima. On će se koristiti ujedinjenim znanjem i upravljat će ljudskim potencijalima tijekom izrade ili provedbe projekta - uz primjenu koncepcije i načela logistike - kako bi taj projekt bio na što racionalniji način izrađen i proveden, dakle uz što manje troškove i "usputna lutanja".

Međutim, poslovna logistika u izradbi samoga projekta, a nadasve tijekom provedbe u djelo, mora poštovati osnovna ekonomska načela (produktivnost - zalaganje, ekonomičnost - racionalnost i profitabilnost - rentabilnost), sociološko-psihološke odrednice kod zaposlenih, a napose u projektnom timu, zatim marketinška istraživanja i rezultate obrade tržišta i tržišnih segmenata te, na samom koncu, organizacijsko-menadžerske metode i tehnike. Time će biti zajamčena njegova kvaliteta i objektivnost.

2. Poslovna logistika i upravljanje projektom

Business Logistic and Project Management

U izradbi znanstvenoistraživačkog projekta pojavljuju se brojni utjecajni sudionici u projektu, među koje, prije svega, treba ubrojiti: 1. kupce proizvoda, tj. korisnike (potrošače) usluga kao rezultata konkretnog projekta, 2. sponzore projekta ili "opskrbljivače" projekta, koji mogu biti vanjski i unutarnji, 3. naručitelje, financijere ili vlasnike projekta, 4. dobavljače u bilo kojem smislu, konkurenciju, koja se nikako ne smije zanemariti, i izvršitelje projekta, 5. linijske ili funkcijske menadžere u poduzeću (ustanovi, organizaciji) koji izvode projekt, 6. vođu projekta ili tzv. *project managera* (menadžer projekta), 7. stručnjake ili djelatnike koji rade na projektu, 8. infrastrukturna

poduzeća, 9. upravna i politička tijela, 10. političke stranke, vladine i nevladine institucije, 11. ekološka udruženja i standarde, 12. sredstva masovnih komunikacija i 13. društvenu zajednicu (užu i širu) kao cjelinu. Ipak, navedeni čimbenici nemaju jednak utjecaj na izradbu, izvedbu i, poslije, na provedbu projekta u život. Zato bi bilo korisno utvrditi njihovu važnost ili ljestvicu utjecaja u projektu.

Uloga poslovne logistike u izradbi i provedbi određenoga projekta može se najbolje uvidjeti kroz analizu pojedinačnih čimbenika utjecaja:

- utvrđivanje motivacije sudionika u projektu i pojedinih stručnjaka,
- utjecaj koji na projekt imaju određeni sudionici i utvrđivanje njihove sposobnosti da taj utjecaj i ostvare u praksi,
- rizici koji su povezani s utjecajem sudionika i štete koje bi iz toga mogle proizaći, i u izradbi samog projekta i u njegovoj provedbi,
- koristi koje su povezane s utjecajem ili rizikom da do utjecaja pojedinačnih sudionika projekta stvarno i dođe u praksi.

Zadatak poslovne logistike, koju bi ovdje trebao planirati i u djelo provoditi vođa projekta (*project manager*) kao direktor projektnog tima (Turner i dr., 1996., str. 88.), morao bi se očitovati u korištenju svim pozitivnim čimbenicima u realizaciji projekta i što racionalnijem raspolaganju svim raspoloživim resursima za izvođenje projekta i u izračunu (mjerenju) ušteda i koristi od provedbe konkretnoga projekta. Pritom, vođa projektnog tima dužan je tijekom izradbe projekta:

1. odstraniti izrazite protivnike projekta, umjerene protivnike, pa i one koji su neutralni,
2. pokušati usmjeriti one koji su neutralni u umjerene ili čvrste zagovornike projekta,
3. nastojati uvjereno nastupanje i djelovanje zagovornika projekta usmjeriti u korist rezultata projekta i korisnika učinaka određenoga projekta,
4. prevladati neinformiranost o projektu edukacijom, općim informiranjem članova projektnog tima i drugih zaposlenih djelatnika, a "mlade putem odgoja".

Time bi opći učinci izradbe i provedbe samoga projekta bili neusporedivo veći i jači.

3. Strateški menadžment ljudskih resursa

Strategic Human Resources Management

Engleski izraz *Human Resource Management* naglašava, zapravo, da je s njime povezan kompleksan zadatak uključivanja u cjelovit proces menadžmenta, tj. povezanost s drugim elementima menadžmenta, kao što su poduzetnički ciljevi, strategije, organizacija, planiranje,

kontrola i sl. Zbog toga autori ovdje daju modificiran tzv. Švicarski model organizacije kadrovske menadžmenta, koji povezuje s funkcijama poslovne logistike. Model bi obuhvaćao tri temeljne kategorije: strateške funkcije menadžmenta ljudskih resursa, procesne funkcije menadžmenta ljudskih resursa (Thom-Zaugg, 2000., str. 37.) i logističke funkcije menadžmenta ljudskih resursa (Vukčević-Bošković, 2005, str. 1-10.).

Činjenica je da danas svako poduzeće mora razriješiti osnovno pitanje: kakvi su njegovi potencijali za uspjeh i kako ih želi razvijati. Potencijal znanja zaposlenih svakako je jedan od tih potencijala ili resursa. Pri oblikovanju svojih strategija poduzeće mora - bilo za svoju cjelinu ili za pojedine segmente (sektore, profitne ili troškovne centre, odjele) - razmišljati o tomu kakve ljudske resurse rabi za postizanje tih strategija. Znanje i sposobnost zaposlenih ne smije kao značajan resurs ili izvor stajati iza financijskih, materijalnih, marketinških i proizvodnih resursa u poduzeću koje se bavi proizvodnjom proizvoda ili usluga.

U 21. stoljeću ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa moraju postati sastavnim elementom poduzetničkih strategija. Iskorišćivanje i razvoj zaposlenih trebaju se neposredno povezivati s funkcijama poslovne logistike u poduzeću kako bi i sam menadžment ljudskih potencijala dobio mogućnost razvoja, a ne samo egzistencije poduzeća, te da bi bio uključen u strateška razmišljanja već na samomu početku stvaranja strategija ciljeva i politike poduzeća.

Međutim, da bi imali važniju ulogu ili mjesto pri strateškom oblikovanju procesa, osobito logističkih procesa (Vukčević), vodeći menadžeri, pa tako i projektni menadžeri ili vođe projektnog tima, moraju imati odgovarajuće kvalifikacije, znanje i vještine. Dakle, moraju se permanentno školovati (Zakić-Vukčević, 1991., str. 77.) kako bi djelotvorno upravljali poduzećem, nižim menadžerima, zaposlenim osobljem i klijentelom kupcima proizvoda ili korisnicima usluga (Vukčević, 1996., str. 435.).

4. Procesne funkcije menadžmenta ljudskih resursa i poslovna logistika u upravljanju projektom

Proces Functions of Human Resources Management and Business Logistics of Project Management

Bitne funkcije menadžmenta ljudskih resursa mogu se tretirati kao svojevrsan dinamični proces koji bi obuhvaćao sve one potrebne faze ili etape počevši od utvrđivanja potreba za kadrovima pa sve do smanjivanja prevelikoga broja zaposlenih i do usmjeravanja najboljih kadrova na vodeće funkcije ili menadžerska mjesta, te otpuštanja djelatnika koji ne zadovoljavaju.

Procesne funkcije menadžmenta ljudskih resursa u svezi s poslovnom logistikom, a napose u vođenju znanstvenoistraživačkog projekta, obuhvaćaju:

1. utvrđivanje potreba za kadrovima,
2. pridobivanje kadrova ili zapošljavanje potencijalnih kadrova,

3. razvoj kadrova u poduzeću (ustanovi, organizaciji),

4. raspoređivanje kadrova na mjesta koja im najviše pogoduju ili odgovaraju,

5. zadržavanje najuspješnijih kadrova i njihovo napredovanje,

6. otpuštanje slabih kadrova i tzv. tehnološkog viška u preduzeću.

Logistički menadžment u svim tim fazama treba imati vodeću ulogu. Zato on mora upravljati svakom pojedinačnom fazom u menadžmentu ljudskih resursa, i to do konca, a ne samo do okončanja konkretnoga projekta.

Ovdje će se u osnovnim crtama dati najvažnija obilježja svake od tih šest faza procesnih funkcija.

1. Utvrđivanje potreba za kadrovima početna je faza menadžmenta ljudskih resursa u svakom poduzeću (ustanovi, organizaciji). U toj se fazi trebaju postaviti brojna pitanja (koliko kadrova, kakvih profila, za koliko vremena – stalno, privremeno, ili dok traje određeni projekt itd.), i planirati ciljna razina zapošljavanja. Kad se poduzeća nalaze u krizi (Bošković-Vukčević, 2005., str. 315.-325.), njihov se strateški obzor ili vidik znatno smanjuje. Logistika bi tu trebala dati odgovore na ova složena pitanja: kako da poduzeće planira svoj daljnji razvoj, kako planirati strateški menadžment ljudskih potencijala, kako ravnati određenim skupinama u poduzeću (organizaciji, ustanovi) koje nisu za promjene i novonastalu situaciju, kako utvrditi nove kadrovske potrebe u projektu i nakon njegova okončanja itd.

Programi udruživanja ili prestrukturiranja tu trebaju dati velik ili barem osjetan doprinos. Nove investicije daju mogućnost za zapošljavanje dodatnih, novih ljudi. Projektno utemeljeni oblici kooperacije sve će više biti zastupljeni u 21. stoljeću. U svakom slučaju, poduzeće se mora prilagođavati promjenama u okruženju, te promovirati nove strategije, nove strukturne oblike, novu poslovnu kulturu i etiku (Vukčević).

2. Pridobivanje ili zapošljavanje kadrova ima za cilj da se odstrani manjak djelatnika i osiguraju ljudski resursi potrebni za redovito izvršavanje poslova u poduzeću (organizaciji, ustanovi). Tu se svakako moraju poštovati sljedeći vidici ili obzori menadžmenta ljudskih potencijala: kvaliteta tih kadrova, količina potrebnih kadrova, prostorni raspored tih kadrova (lokacijski razmještaj) i vremensko trajanje zapošljavanja kadrova u poduzeću. Zato je iznimno važno istraživati tržište radne snage i segmentirati potrebne kadrove za vlastito poduzeće (organizaciju, ustanovu). Važno je također dobro poznavati vlastito poduzeće i promjene u njemu, ali i njegovo mjesto na tržištu, koje se konstantno mijenja - što znači da se i kadrovi i potrebe za njima moraju stalno prilagođavati tim promjenama. Elektroničke burze radne snage danas imaju sve važniju ulogu, pa zato poduzeća sve više investiraju u elektroniku ili pak angažiraju specijalizirane ustanove (agencije, zavode i sl.) za zapošljavanje. Logistika tu treba nuditi najbolja moguća rješenja u praksi.

3. Razvoju je kadrova glavni cilj postignuće što većega sklada između profila zahtjeva radnih mjesta i profila osposobljenosti zaposlenih (Thom-Zaugg, 2000., str. 33.-

39.). Na osnovi informacija o pojedincima, poduzećima (ustanovama, organizacijama) i o relevantnim tržištima ljudskih potencijala (tržište zapošljavanja i tržište obrazovanja - Zakić i Vukčević, 1991., str. 77.), konkretno će poduzeće planirati tzv. ciljne kvalifikacije svojih kadrova, uz permanentno obrazovanje kao dinamičan proces. Tu je od posebne važnosti ocjenjivanje potencijala zaposlenih – kako za izradbu određenih projekata, tako i za tzv. redoviti rad. Logistika tu treba pomoći pri organizacijskim promjenama i transparentnosti izvođenja zadataka. Planiranje zanimanja i profila različitih zanimanja potrebnih poduzeću (ustanovi, organizaciji) od goleme je koristi. Osposobljavanje ili obučavanje, uz permanentno usavršavanje nužni su za menadžere, stručnjake eksperte, ali i same radnike. Tehnološke promjene to sve više diktiraju, uz specijalistička znanja za izradbu novih istraživačkih projekata.

4. Raspoređivanje kadrova na poslove i zadatke koje je u svakom poduzeću (ustanovi, organizaciji) potrebno ispuniti, od velike je važnosti za menadžment ljudskih potencijala. No, tu se također mora polaziti od kvalitativnih, kvantitativnih, prostornih i vremenskih motrišta. Već duže vrijeme zapaža se pojava da se opća znanja zamjenjuju specijalističkim znanjima, vještinama i sposobnostima. Ta se činjenica posebno odnosi na izradbu znanstvenoistraživačkih projekata i formiranje tima (*specialistic team*), kako bi voditelj projekta (*project manager*) mogao odabrati najbolje stručnjake za određeni projekt. Poslovna logistika tu će biti od velike pomoći pri razvoju autonomnih skupina u poduzeću (organizaciji, ustanovi) i u organiziranju strukture poduzeća, dizajniranju organizacije i planiranju rasporeda kadrova prema takvu dizajnu (Bošković-Vukčević, 2005., str. 49.-104.), vodeći računa da se ispoštuje načelo "pravi čovjek na pravo mjesto" (a nikako "mjesto u tvrtki podesiti čovjeku"). Vremenska i prostorna dimenzija, tj. komponenta raspoređivanja kadrova, bez dvojbe je iznimno važna. Fleksibilno radno vrijeme, te rad na terenu i kod kuće sve više će dobivati na značenju u 21. stoljeću. Osim njih na važnosti dobivaju tzv. kooperativni odnosi i izvanjsko savjetovanje stručnjaka, zavoda i specijaliziranih agencija. Pri tomu je najvažnije optimalno iskoristiti potencijale svih zaposlenih u poduzeću (ustanovi, organizaciji).

5. Zadržavanje najuspješnijih kadrova (Berthel, 1997., str. 171.) i njihovo napredovanje u karijeri jedan je od najvažnijih segmenata menadžmenta ljudskih resursa. Nužno je da kadrovski menadžment otkriva takve kadrove koji posjeduju posebne potencijale, te da ih motivira za usavršavanje i napredovanje. Financijske potrebe ne smiju biti jedine poticajne mjere, nego ih moraju pratiti socijalni, kulturni, osobni i drugi nematerijalni poticaji. Posebno je presudno poticati kadrove s visokim obrazovanjem, stručnjake i eksperte, te srednje i niže menadžere koji bi bili potencijalni nositelji različitih znanstvenoistraživačkih projekata. Logistika u ovom primjeru treba poticati razvoj organizacije poduzeća, ali i razvoj talentiranih skupina, koje treba izdvojiti u posebne nositelje razvitka poduzeća ili udruženje više poduzeća. Mjerenje njihova učinka, koristi i ušteda u troškovima zadatak je logistike. No, ne smiju izostati ni posebne novčane nagrade za jednokratne

uspjehe, napose u izradbi ili provedbi određenog projekta patenta, inovacije ili poboljšanja. U poduzeću je poželjno razvijati takmičarski duh, motivaciju i mogućnost napredovanja (Vukčević).

6. Otpuštanje slabih kadrova nužnost je 21. stoljeća, i u razvijenim državama i još više u državama u tranziciji. Pritom se opet moraju izvagati količinska, kvalitativna, prostorna i vremenska obilježja otpuštanja radnika, tj. smanjivanja njihova broja "na minimum". Međutim, restrukturiranje i reinženjering poduzeća, te poslovanje u kriznim situacijama ne smije kao glavnu ili pak jedinu mjeru imati otpuštanje radnika i proglašavanje tzv. tehnološkog viška. Različiti kooperativni odnosi pritom su vrlo poželjni. Osobito u izradbi projekata pomoć stručnjaka i savjetnika (konzultanata) mogu biti od velike koristi. S druge strane, oni bi za svoj doprinos u timu dobivali značajnu financijsku nagradu. Upravo je uloga logistike u poduzeću da organizira uspješnu prilagodbu poduzeća kriznim situacijama i da angažira korisne zaposlenike u različitim oblicima posla (honorarni rad, sezonski rad, stalni povremeni rad prema ugovoru, prekvalifikacije i pohađanje tečajeva i sl.). No, s lošim radnicima, kao i s onima koji "ruše harmoniju kolektiva" ili podrivaju timski rad na projektu, treba energično djelovati i udaljavati ih iz poduzeća (organizacije, ustanove).

5. Logističke funkcije menadžmenta ljudskih resursa u upravljanju projektima i čitavim poduzećem

Logistics Functions of Human Resources Management in Project Management and Whole Enterprise

Logističke funkcije menadžmenta ljudskih potencijala imaju zajednički cilj i svrhu da utječu na sve procesne funkcije i potfunkcija. One to mogu ostvarivati:

1. organizacijom kadrovskog informiranja (informiranje unutar poduzeća),
2. organizacijom kadrovskog menadžmenta (menadžment ljudskih resursa),
3. kadrovskim marketingom (unaprjeđenje tržišnih odnosa između stranaka),
4. kadrovskim kontrolingom (planiranje i kontrola svih aktivnosti).

Ovdje se u kratkim crtama iznose osnovna obilježja nabrojanih potfunkcija.

1. *Kadrovsko informiranje* unutar poduzeća ima veliku važnost za menadžere, ali i za sve zaposlene. Novi mediji mogu pritom biti od značajne koristi. Međutim, nije poželjna ni preplavljenost informacijama jer previše njih dovodi do zbrke i kaosa. Tu je posebno važno korektno komuniciranje i brza razmjena informacija kako ne bi dolazilo do nesporazuma. U svakom pogledu, menadžeri snose odgovornost za informiranje i komunikaciju, što, opet, može biti verbalno i neverbalno. Danas se očekuje uspješno koordiniranje između sfere unutarnjega i vanjskoga organizacijskog komuniciranja jer se jedino zajedničkim djelovanjem obaju oblika postiže pozitivni učinak

2. *Organizacija kadrovskog menadžmenta* ima cilj da regulira međusobno djelovanje različitih čimbenika unutar kadrovskoga menadžmenta. To su menadžeri i specijalisti za menadžment ljudskih resursa, ali i menadžeri srednje razine (*middle management*), pa i menadžeri izvan poduzeća - savjetnici, eksperti za različita područja i sl. Tu je važna tzv. hijerarhija menadžera jer je vrhovni menadžment (*top management*) zapravo dio poduzetničkoga, strateškog tijela poduzeća, te su njemu odgovorni srednji menadžeri. U mnogim poduzećima, pak, kadrovska politika, pa čak ni obrazovna, a ni socijalna politika, nisu uključene u ukupnu, opću politiku poduzeća, niti se njima bavi vrhovni menadžment. Kadrovski menadžeri imaju sve veće ovlasti i time odgovornost, napose u krupnijim ili većim poduzećima. Ipak, raspoređivanjem kadrova mora se baviti vrhovni menadžment, uz konzultacije sa srednjim, a taj s nižim menadžmentom. Najvažnija je dobra suradnja među sektorima (profitnim centrima, odjelima...) i vođama, dakle među srednjim i nižim (*lower management, operating manager*) menadžerima, što zasigurno pridonosi uspjehu poduzeća.

3. *Kadrovski marketing* imao bi svrhu da stvara uvjete za približavanje dviju zainteresiranih strana: poslodavca i posloprimatelja, i to na unutarnjem, a posebno na izvanjskom tržištu zapošljavanja. Svrha mu je da zadrži kvalitetne kvalificirane i motivirane kadrove. Logistički rečeno, tržišno usmjeravanje potencijalnog zaposlenika prema tzv. poslodavcu ovdje bi značilo usmjeravanje kupca prema proizvodu. Zato su potrebna istraživanja tržišta radne snage, istraživanja u svezi s novim programima obrazovanja i osposobljavanja za vlastite potrebe poduzeća. Tu će biti od iznimne koristi informacije koje se odnose na kadrovski menadžment i na kadrovski kontroling. S druge strane, područje aktivnosti obuhvatit će procesne funkcije u svezi s problemima radnog mjesta, stručnosti i specijalizacije za timski rad i rad na znanstvenoistraživačkim projektima. Pritom je važna organizacija sustava poticanja ljudi (kadrova) i ciljnih skupina za rad na određenom projektu. Kadrovski marketing treba rješavati sva ona pitanja koja tretiraju menadžment komuniciranja i organizaciju pridobivanja kadrova, i to ne samo za određeni projekt koji je u planu ili izradbi nego i "za stalno", dakle u tekućem radu.

4. *Kadrovski kontroling* kao logistička funkcija podupire planiranje i nadzor svih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali i svih čimbenika koji potpomažu takvo planiranje i redoviti tijek informacija. Jedno od važnijih pitanja kadrovskoga menadžmenta je dimenzija kvalitete kadrova, posebice onih stručnih, vodećih i vrlo potrebnih za izraz određenoga projekta. Uloga kadrovskoga menadžmenta treba polaziti od izgradnje zadovoljstva na tzv. radnom mjestu (poslovi i zadatci). Tu je nadalje važno mjesto kriznog menadžmenta (Bošković-Vukčević, 2005., str. 318.-320.) u rješavanju pitanja zapošljavanja i otpuštanja. Zbog toga menadžment u 21. stoljeću treba rješavati ova važna logistička pitanja (Wunderer-Schlagenhauser, 1994., str. 76.):

1. kakav je rezultat dao tzv. kontroling troškova,
2. kakav je rezultat dao tzv. kontroling učinkovitosti,
3. kakav je rezultat dao tzv. kontroling uspješnosti.

No, pri obrazovanju kadrova, napose onih iz vlastitog poduzeća, mora se ustanoviti kakve su promjene nastale nakon osposobljavanja, obrazovanja ili doškoloavanja zaposlenih, i kakve je učinke u radu ono polučilo. Ovdje je važno da se na adekvatan način izračuna potencijal ljudskih sposobnosti kako bi se izvagale moguće investicije u ljudske resurse (vrijednost ulaganja/rezultat u radu stručnjaka ili menadžera), napose za izvedbu projekata. Podaci moraju biti zaštićeni, te biti na raspolaganju samo vrhovnom menadžmentu (Vukčević). Na taj način podaci se ne bi mogli zlouporabiti ili distribuirati dalje. Neformalne bi strukture (u poduzećima ih uvijek ima) u svakom slučaju to upotrijebile protiv postojećega menadžmenta i širih skupina u društvu, pa je potrebno uključiti sindikat, radničke udruge, ekološka društva, znanstvene institucije i, ne na kraju, tijela vlasti i sigurnosti.

Sve navedeno u prethodne četiri točke za logističke funkcije menadžmenta ljudskih resursa govori o velikoj važnosti logističkih čimbenika u menadžmentu ljudskih potencijala u suvremenom poduzeću, posebno u 21. stoljeću, koje je već nazvano "stoljećem prepunim problema".

6. Zaključak

Conclusion

Današnje vrijeme globalizacijskih procesa, promjenljivih i turbulentnih tržišnih, socio-kulturnih, političkih i ekonomskih okolnosti, zahtijeva sveukupni menadžment kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*) i sveukupni menadžment kvalitetom ljudskih resursa (*Total Quality Management of Human Resources – TQMHR*). Danas menadžeri svih razina, a ne samo u vrhovnom menadžmentu (*top management*) u poduzeću moraju polaziti od silnih promjena koje su zahvatile društvene inovacije unutar menadžmenta ljudskih resursa.

Cilj koji pritom treba trajno postizati jest povećanje vrijednosti poduzeća, a menadžment ljudskih resursa tome može dati značajan doprinos. Tu su, prije svega, poboljšanje učinkovitosti u proizvodnji proizvoda i usluga, na temelju koncepcije poslovne logistike, marketinga i menadžmenta, zatim povećanje kreativnosti zaposlenih u poduzeću i porast njihovih motivacija i općeg angažmana, te osposobljavanje, doškoloavanje i obrazovanje zaposlenih i potencijalnih kadrova.

Kadrovski razvoj utječe na poduzetnički duh samoga poduzeća. On se postiže još i raspoređivanjem zaposlenih i mjerama koje pospješuju motivaciju radnika. Povećanje kreativnosti zaposlenih kadrovski menadžment ostvaruje selekcijom kadrova s kreativnim potencijalom, posebice onih u timskom radu na znanstvenoistraživačkim projektima. Interdisciplinarni pristup razvoju kadrovskoga menadžmenta presudan je u 21. stoljeću. Uloga poslovne logistike mora biti što čvršća u odnosima s menadžmentom, napose menadžmentom ljudskih resursa. Poticanje i razvoj poduzetničke klime i kulture u poduzeću (ustanovi, organizaciji) unaprijedit će kreativnost pojedinaca i skupina, što će se pozitivno odražavati na ukupnu uspješnost poduzeća, na timski rad

i izradbu projekata. Važno je da zaposleni dobiju manevarski prostor za svoju kreativnost.

Protetkih godina pojavilo se razmišljanje o etičnoj i sociološkoj utemeljenosti osnovnih procesa menadžmenta (Đurović, 2005., str. 318.-328). Razmišljanja koja se odnose na poduzetničku etiku menadžmenta značajna su i za područje menadžmenta ljudskih resursa, nadasve za kadrovski kontroling. Posebice pri izradbi projekata i u timskom radu bitna su etička motrišta (primjer odnosa između zaposlenih i poslodavca). Opće moralne vrijednosti u nekom poduzeću uočljive su u načelima koje ono i njegov menadžment zagovaraju. Zato smo mišljenja da će u budućnosti sva ona pitanja koja se tiču etičkih temelja važnijih instrumenata menadžmenta ljudskih resursa, biti neusporedivo više izražena nego što je to bilo do danas.

Literatura

References

- Berthel, Joseph: *Personal management*, peto izdanje, Stuttgart, 1997
- Bošković, Desimir - Mladen Vukčević: *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Tiskara G.E.M. Pićan, 2005.
- Bošković, Desimir - Mladen Vukčević: *Racionalizacija poslovanja u hotelijerstvu kao rezultat managementa*, *Zbornik radova s Međunarodnog Znanstvenog Kongresa "Hotelska kuća 92"*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1992.
- Đurović, Danilo: *Prevenција psihosomatskih patnji i sociofizičkih izmjerenosti – siguran doprinos radno-životnoj bezbjednosti pomoraca na «brodu duge plovidbe»*, vlastito izdanje, Kotor, 2005.
- Tilet - Kempner - Wills: *Management Thinkers*, "Penguin Books" New York, New York, 1978
- Thom, Norbert - R. J. Zaugg: *Organisation des Personalmanagements, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz*, treće izdanje, Bern, 2000
- Turner, R. J. et alt.: *The Project Manager as Change Agent*, "McGraw-Hill", Maidenhead, 1996
- Vukčević, Mladen: *Modeli višeg i visokog obrazovanja za turističke managere u Hrvatskoj*, *Zbornik radova s Međunarodnog Znanstvenog Kongresa "Hotelska kuća 96"*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
- Vukčević, Mladen - Desimir Bošković: *Marketing i organizacija u funkciji poslovne logistike transportnih i pomorskih poduzeća*, referat za 5. znanstveni Kolokvij: "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu - Globalizacija i logistički menadžment", Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2005.
- Wunderer, Robert - Peter Schlagenhauer, *Personal Controlling, Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele*, Stuttgart, 1994
- Zakić, Milorad - Mladen Vukčević: *Permanentno obrazovanje u turizmu kao faktor razvoja turističke privrede Jugoslavije*, znanstveni časopis "Acta turistica" broj 3/1991, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1991.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI Book Guide, Standards Committee", Project Management Institute, Upper Darby, 1996

Rukopis primljen: 19.1.2006.

