

---

## Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR)

Boris Blažinić

Institut za kvalitetu i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska  
info@softskills.hr

**Sažetak** - model sustavnog razvoja ljudskog potencijala (MSR) utemeljen je na najnovijim istraživanjima i modelima, te prilagođen specifičnostima naših ljudi i kulture. Model je organizacijski, iskustveno utemeljen proces učenja koji integrira razvoj osobnih i organizacijskih kompetencija. Integrira poslovnu strategiju kompanije, strategiju upravljanja ljudskim potencijalima i razvitak menadžera. Model uključuje tri faze. Cilj prve faze je procjena intelektualnog, moralnog i socijalnog kapitala, te priprema rukovoditelja za ulogu nositelja promjena. Cilj druge faze je osnaživanje organizacijske i implementacija timske kulture, a cilj treće faze je izrada plana razvoja i usavršavanja za svakog djelatnika kako bi bili motivirani i sposobni samostalno završiti zadatke prema standardima te stvarati dodatnu vrijednost. Za sustavno upravljanje ljudskim potencijalima, to znači planiranje cijelog raspona razvojnih aktivnosti, optimiziranih ne samo za razinu menadžera, već i za druge skupine zaposlenika.

**Ključne riječi** - ljudski kapital, potencijali, menadžment, razvoj kompetencija, organizacijska i timska kultura, upravljanje promjenama.

### Uvod

Zakonomitosti tržišta danas neumoljivo određuju da uspješne organizacije, privatne tvrtke, državne institucije, lokalna uprava i samouprava (u daljnjem tekstu - organizacije) moraju se mijenjati i prilagođavati brže od promjena u svojoj okolini i na tržištu. Visoka učinkovitost, fokus na rezultatima i pružanju kvalitetne usluge kupcima i korisnicima (vanjskim i unutarnjim)

jedan je od najviših prioriteta, ako se želi uspješno poslovati i dugoročno zadržati svoju poziciju na tržištu. To znači osigurati resurse i kontinuirano ulagati u ljudski

kapital (intelektualni, moralni i socijalni) kako bi stalno podizali radnu učinkovitost i kvalitetu usluga, a zadržali zadovoljstvo zaposlenika. Međutim, rad na podizanju kvalitete usluge i na razvijanju i korištenju ljudskih potencijala mora biti sustavan, planiran i sveobuhvatan. Rad na samo jednome od ovih segmenata dugoročno dovodi do toga da je organizacija spora, neorganizirana, neučinkovita i, iznad svega, za kvalitetu svoje usluge preskupa. Sustavni pristup upravljanju ljudskim potencijalima treba postati dio strateškog plana, jer svaka organizacija koja želi opstati i napredovati mora biti spremna za promjene i ulagati u ljudski kapital kako bi se osigurala neophodna inovativnost, te stalno podizala učinkovitost i kvaliteta proizvoda i usluga.

Kako bi ljudski resursi zaista postali ljudski kapital, potrebno je paralelno raditi na sustavu i razvoju ljudi. Rad na sustavu značio bi definirati što bi svaki zaposlenik trebao biti, znati i raditi kako bi bio sposoban samostalno završiti posao u skladu sa standardima i, po mogućnosti, stvoriti dodanu vrijednost kako bi težio izvrsnosti. Nakon toga, nužno je procijeniti svakoga djelatnika na razini odjela i/ili organizacije, njegove osobne kvalitete i kompetencije te ih povezati s njegovom učinkovitošću.

Razvoj ljudi koji trebaju pratiti sustav je samo odgovor kako povećati sadašnju učinkovitost i kvalitetu usluge, a pri tome zadržati zadovoljstvo i motiviranost djelatnika. Razvijajući ključne kompetencije, kao i poželjne osobne kvalitete koje se manifestiraju kroz ponašanje i odnos djelatnika prema poslu, nadređenima, suradnicima i vanjskim korisnicima, stvoren je ne samo sustav, već i kontekst koji omogućava procjenu, razvoj i praćenje promjena u stavu, znanju, ponašanju i učinkovitosti svakog djelatnika. Također, potrebno je osposobiti i rukovoditelje za ulogu nositelja promjena (*change agent*), te ih „naoružati“ potrebnim znanjima, tehnikama i alatima kako bi vodili i razvijali različite ljude k izvrsnosti. Oni trebaju postati promjena koju žele vidjeti kod svojih ljudi.

U današnje vrijeme kriza, reorganizacija, otkaza i promjena, djelatnicima pada moral, raste osjećaj nesigurnosti, pada motivacija i slabi osjećaj pripadnosti organizaciji. Kako bi se taj problem prevladao i sinergijski ujedinilo djelatnike u organizacijskim vrijednostima, nužno je kreirati i implementirati timsku kulturu. Ona podrazumijeva transparentnost postignuća svakog člana tima, njihove kompetencije, ovlasti, dužnosti, odgovornosti i jasno definirano poželjno i nepoželjno ponašanje. Jedna od glavnih prednosti timske kulture jest stvaranje osjećaja pravednosti koji se onda kod članova tima odražava na povećanju njihove motivacije.

Na kraju, svakom menadžeru i zaposleniku je jasno što bi trebao biti, znati i raditi, kao i koje potrebne kompetencije i ponašanje treba razvijati i usavršavati kako bi egzistirao i napredovao u organizaciji. Tada je ulaganje u ljude strateška investicija koja direktno doprinosi razvoju cijele organizacije. Proces promjene s ciljem podizanja motivacije, učinkovitosti, kvalitete usluga i učinkovitog korištenja ljudskih potencijala mora biti sustavan, planiran i sveobuhvatan te usklađen sa strateškim i razvojnim ciljevima.

### Svrha

Kontinuirani razvoj i usavršavanje potencijala i kompetencija zaposlenika u funkciji povećanja učinkovitosti i održavanja motivacije.

Razlozi za uvođenje Modela sustavnog razvoja ljudskih potencijala - MSR-a

Dobro razvijen, provodljiv sustav razvoja bi trebao:

- poboljšati kvalitetu usluga i rada,
- definirati što bi svaki zaposlenik trebao biti, znati i raditi,
- osigurati informacije o intelektualnom, moralnom i socijalnom kapitalu,
- omogućiti upravljanje ljudskim potencijalima,
- definirati razvojne planove za svakog zaposlenika,
- poboljšati učinkovitost, moral te smanjiti štetu,
- maksimalizirati potencijale,

- ostvariti sinergijski učinak,
- omogućiti neprekidno unapređivanje,
- stvoriti kontekst i sustav koji podržava i osigurava nužne promjene.

### **Realizacija uvođenja MSR-a**

Kako bi se model mogao učinkovito implementirati, važno je ostvariti sinergijski učinak i stvoriti okruženje koje podržava i osigurava promjenu. Vrh organizacije se mora obvezati na kontinuiran razvoj i provedbu visokokvalitetne usluge unutarjem i vanjskom kupcu ili korisniku. Stoga, uprava treba definirati viziju, misiju i ciljeve organizacije, dati jasnu informaciju kakva se usluga očekuje i svakog djelatnika držati sposobnim za ostvarenje tih očekivanja. Također se djelatnici trebaju obvezati na usmjerenost korisniku, pružanje kvalitetne usluge i na očekivane rezultate.

#### **I. faza: IZRADA PLANA VOĐENJA I MOTIVIRANJA (samoprocjena i procjena članova tima)**

Svrha prve faze projekta je pripremiti rukovoditelje na promjene, usavršiti ih u vještini procjenjivanja ljudi i razviti njihovu vještinu vođenja. Ciljevi su da procijene problematična područja, kompetencije i motivaciju svojih djelatnika. Na temelju dobivenih podataka, trebaju isplanirati sustav koji omogućuje planiranje vođenja, motiviranja i razvoja za svakog djelatnika, čime ujedno razvijaju i usavršavaju svoje rukovodeće kompetencije.

Rukovoditelji trebaju težiti stvaranju poticajne atmosfere u pružanju visokokvalitetne usluge članovima tima (unutarnjim kupcima). Usluga se može definirati kao dobro poznavanje svoga posla (profesionalne, upravljačke i interpersonalne kompetencije) i kvalitetan motivirajući odnos kako bi članovi tima postizali zadane ciljeve, te bili učinkoviti i motivirani. Pružanje visokokvalitetne usluge djelatnicima od strane rukovoditelja jedan je od najviših prioriteta. Ponuđeni program je upravo osnova

za stvaranje poticajne radne atmosfere i postizanje maksimalnog učinka. Kada rukovoditelji znaju objektivno procijeniti svoje djelatnike prema kriterijima koji su nužni za postizanje izvrsnosti na radnom mjestu, onda mogu i svoj stil vođenja prilagoditi njihovim potrebama. Kombinacijom različitih stilova vođenja stvara se atmosfera povjerenja i poticajnog radnog okruženja. Motivacijske tehnike i vještine, njihovo razumijevanje i način primjene pridonose razumijevanju članova tima i utječu na njihovu predanost u radu. Motivirani članovi tima lakše i jednostavnije rješavaju probleme, otvoreno surađuju sa svojim suradnicima, jasno i artikulirano komuniciraju i ustrajno idu prema zacrtanim ciljevima, poštujući propisane i dogovorene standarde.

Zato, rukovoditelje treba pripremiti za promjene kako bi svojim radom i ponašanjem postali primjer za promjene koje žele postići kod svojih djelatnika. Trebaju kod svojih djelatnika znati uočavati i pepoznati potencijal, snagu, slabosti i mogućnosti, njihovu stručnost i motiviranost, te načine kako zaobići ili umanjiti prijetnje kako bi lakše, brže i učinkovitije ostvarili postavljene ciljeve. Oni trebaju, upravljajući poslovnim procesima, znati voditi i motivirati svoje djelatnike kombinacijom različitih stilova vođenja kako bi stvorili atmosferu povjerenja i poticajnog radnog okruženja. Razvojem njihove emocionalne inteligencije, intrapersonalnih i interpersonalnih vještina dobit će adekvatne resurse za inspiraciju i vraćanje strasti na radno mjesto. Njihova uključenost, razumijevanje i način primjene navedenih vještina pridonosit će predanosti i učinkovitosti samih djelatnika.

#### **II. faza: UVOĐENJE TIMSKE KULTURE**

Svrha druge faze je osnaživanje organizacijske kulture implementacijom timske kulture. Članove tima treba pripremiti na promjene te povećati osjećaj pripadnosti, smislenosti, sigurnosti i međusobnog poštovanja tijekom zajedničkog rada. Cilj je stvoriti timsku sinergiju ujedinjavanjem članova tima u zajedničkoj viziji, vrijednostima i dogovorenim obrascima ponašanja.

Često se u praksi događa da je organizacijska kultura, a time i timska kultura, odnosno da su timske vrijednosti deklarativne, nametnute, nerazumljive, a time i neprovedive. Drugim riječima, ponašanje članova tima nije u skladu s deklariranim vrijednostima. Tako organizacijske i timske vrijednosti ne znače ništa ako nisu svima razumljive, od svih prihvaćene, ako nisu svakodnevno ponašanje, odnosno ako u organizaciji ili timu nisu življene. Stoga je neophodno da sami članovi tima

sudjeluju u implementaciji timske kulture, vodeći računa o osnovnim smjericama organizacijske kulture. To znači da se unutar svakog tima definira struktura, uloga, zadaci i odgovornosti koji pridonose sinergiji, motivaciji i učinkovitosti tima. Svaki član treba uskladiti svoju osobnu viziju, vrijednosti i kulturu ponašanja s tamskom. Tako će svaki član tima imati mogućnost zadržati svoju osobnost, pružiti svoj maksimalni doprinos u radu kako bi svi zajedno djelovali kao funkcionalna cjelina.

Implementacijom timske kulture jača se osjećaj svrhovitosti u radu, osjećaj sigurnosti, pripadnosti i poštovanja. Tako se unutar tima osigurava izgradnja boljih međusobnih odnosa, potiče se otvorenija i kvalitetnija komunikacija, povećava se međusobno razumijevanje i, što je najvažnije, vraća se osmijeh na radno mjesto, a time se povećava motivacija i učinkovitost svakog člana tima.

### III. faza: RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Svrha ove faze je težiti i promovirati izvrsnost u poslu. Ciljevi su, prema individualnim potrebama, razvijati osobne kompetencije djelatnika kako bi u izvršavanju svojih zadataka bili motivirani i sposobni samostalno ih izvršiti poštujući zadane rokove i standarde izvedbe.

Projektom je u trećoj fazi planiran individualni pristup razvoju ljudskih potencijala. Naime, projekt je u prvoj fazi namijenjen svim rukovoditeljima i voditeljima timova, druga faza obuhvaća sve članove timova, dok je treća faza planirana na procjenama i stvarnim potrebama razvoja osobnih kompetencija. To znači da se djelatnici uključuju u razvoj i usavršavanje samo onih kompetencija za koje je procijenjeno da ih je potrebno razvijati i usavršavati. Za takvo uspješno i kontinuirano razvijanje ljudskog potencijala najprije je potrebno definirati portfolio potrebnih kompetencija za svako radno mjesto, identificirati i procijeniti postojeće kompetencije djelatnika te napraviti plan razvoja i usavršavanja kompetencija za svakog djelatnika pojedinačno. Kako bi se to uspješno provelo, radno okruženje mora poticati ovakav oblik usavršavanja, moraju se osigurati uvjeti za implementaciju i moguće napredovanje i usavršavanje se mora povezati sa sustavom nagrađivanja.

### Postignuti rezultati

Na temelju implementiranog MSR-a u različitim organizacijama primijećeno je znatno poboljšanje na svim razinama. U firmama je registrirano kontinuirano povećanje učinkovitosti i kvalitete rada, koji su evidentni i u financijskim mjerilima i u zadovoljstvu radnom atmosferom svih zaposlenika. Učinkovitije vođenje i motiviranje djelatnika imalo je za posljedicu bolju suradnju, a time i radne efekte, koji su primijećeni u efikasnosti izvršenog. Poboljšana kvaliteta komunikacije i odnosa među rukovodiocima, protok informacija i sinkronizacija poslova bili su primjetni i prenosili su se na odnos između rukovodioca i članova tima. Naravno, to je doprinijelo razvoju timske kulture, odnosno boljim odnosima i komunikaciji među članovima tima. Ovakvo poboljšanje olakšalo je svakodnevno vođenje i delegiranje. Model ima efekt smanjenja frustracije i stresa u radu s ljudima, jer dopušta ventiliranje i adekvatno i pravovremeno rješavanje svih problema, bez obzira jesu li u pitanju organizacijski, međuljudski ili neki drugi. Nedvojbeno je da sva ova postignuća utječu i na veću produktivnost, jer se povećanjem osobnog zadovoljstva i kod menadžmenta i kod članova tima, zaposlenika, stvara bolja psihosocijalna kultura koja pogoduje efikasnijem radu. Model omogućava rukovodiocima više kvalitetnog vremena za brigu o ljudima, čime se smanjuje stres njihove voditeljske odgovornosti. Također su iskazivali kako su primijetili povećanje svog utjecaja i autoriteta, jer nije bilo zastoja u protoku informacija, zadataka i radnih očekivanja. Svima uključenima bilo je jasnije što su čije radne odgovornosti, kako ih ostvariti, kada su ostvarene ili zbog čega nisu. Time je povećan entuzijazam u radu, koji je imao dugotrajan efekt, jer se „pretakao“ s rukovodstva na članove i obratno. Postignuta je bolja organizacija, veća učinkovitost i produktivnost; jasnoća u komunikaciji omogućavala je upravo ovakav razvoj situacije jer se omogućila trostruka protočnost informacija, unutar menadžmenta, s članovima tima i unutar tima, a i u suprotnom smjeru. Ostvaren je kvalitetniji timski rad, porastao je osjećaj pripadnosti i poštovanja, a članovi tima su postali zadovoljniji.

Voditelji timova su, između ostaloga, izjavili kako: svakom članu tima pristupaju individualno, više ih potiču u predlaganju novih ideja, timski planiraju izvršenje zadataka, povjeravaju članovima tima dodatne zadatke; vidi se veća samostalnost, više sigurnosti, bolja organiziranost, više inicijative, bolja je komunikacija s puno povratnih informacija, posao je bolje raspoređen (što pozitivno utječe na raspoloženje i radnu atmosferu), svojim članovima tima daju više pohvala i priznanja za njihov trud, na temelju povratnih informacija o obavljenom poslu imaju bolji uvid u realizaciju zadanih ciljeva i osjećaju veću sigurnost u radu.

### Zaključak

Svaka kompanija ili organizacija, koja ima za cilj dugoročno i uspješno poslovanje na sve konkurentnijem i zahtjevnijem tržištu, prisiljena je promišljati i raditi na svom razvitku i unaprjeđenju, kako sustava tako i ljudskih resursa. Za razvoj i unaprjeđenje jednog i drugog postoje različite mogućnosti i svaka kompanija ili organizacija u svom strateškom planiranju može koristiti različita tehnološka i edukativna rješenja. Međutim, bez sustavnog i kontinuiranog ulaganja teško je očekivati uspješnost ishoda ovakvih procesa. Model sustavnog razvoja (MSR) je jedno od mogućih rješenja. Njegova specifičnost, a ujedno i komparativna prednost, u odnosu na druga rješenja je upravo njegova mogućnost prilagodbe specifičnim potrebama kompanije. Razvijati i usavršavati postojeće ljudske potencijale u kompaniji ima višestruke prednosti, kako za kompaniju tako i za njezine djelatnike. Prednosti za kompaniju su prvenstveno u tome što su to djelatnici koji imaju višegodišnje iskustvo u radu te kompanije, koji dobro poznaju procese rada, organizacijsku kulturu te im je, zbog toga, potrebno kratko vrijeme u kojem novostečena znanja, umijeća i vještine mogu neposredno implementirati u procese rada. S druge strane, sami djelatnici, osim što razvijaju svoje osobne kompetencije i tako postaju učinkovitiji na radnom mjestu, stječu radnu sigurnost i povećavaju svoju motivaciju. U ovoj sprezi povećanja vrijednosti ljudskog potencijala i lojalnosti kompaniji stvara se čvrsti okvir za strateški i procesni napredak.

---

### Literatura

1. Blanchard, K., Oncken, W., Jr. Burrows, H.: **Kako rukovoditi brzo i efikasno**, Poslovna škola, Zagreb, 1996.
2. Ferić, I.: **Vrijednosti i vrijednosni sustavi: Psiholgijski pristup**, Alinea, Zagreb, 2009.
3. Templar, R.: **The rules of work**, Pearson Education, Great Britain, 2010.
4. Culbert, S.: **The Heart of Leadership**, Oxford University Press, Inc, New York, 1996
5. Mackin, D.: **The team-building tool kit**, Amacom, New York, 2007.

## A Systematic Approach to Human Resource Development

### Model of Systematic Development

Boris Blazinic

Institute for quality and human resource development, Zagreb, Croatia  
info@softskills.hr

**Abstract** - *Systematic Development of Human Potential Model (MSR) is based on the latest research and models, and adjusted to the specifics of our people and culture. The model presents organizational, experience-based learning that integrates the development of personal and organizational competencies. MSR integrates the company's business strategy, management strategy and human resource development, as well as development of managers. The model includes three phases. The aim of the first phase is the intellectual, moral and social capital assessment, and preparation of managers for the role of making changes. The aim of the second phase is to strengthen the organizational and implement the team culture, a goal of the third phase of development plan is preparation and training of each employee to be motivated and able to complete tasks independently according to standards as well as to create additional value. For the systematic management of human resources, that means planning a whole range of development activities, not only optimized for the level of managers, but also for other groups of employees.*

**Keywords:** *human capital, resources, management, competence development, organizational and team culture, change management.*