

Fikreta Bahtijarević Šiber

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Golden Marketing, Zagreb, 1999, 1056 str.

Djelo *Menadžment ljudskih potencijala* sveučilišni je udžbenik čija tema pokriva veliko interdisciplinarno područje. Suvremeno svjetsko tržište karakterizira konkurencija u dvama temeljnim područjima: u području tržišta proizvoda i usluga i u području tržišta rada. Zbog promjena koje su se dogodile u filozofiji poslovanja i menadžmenta, prema riječima autorice, dešava se i dešavat će se pravi rat ili borba za resurse za koje postoje različiti nazivi; "mozgovi", "talenti", "intelektualni kapital", "ljudski kapital", a koja će obilježiti treće tisućljeće. Iako udžbeničkog karaktera, knjiga je pisana za zaista širok spektar čitatelja, među kojima autorica spominje studente, profesore, menadžere, vlasnike i poduzetnike malih i srednjih poduzeća, kao i sve ostale koji su zainteresirani proširiti svoja znanja na tom području. Fikreta Bahtijarević Šiber bavi se područjem menadžmenta ljudskih potencijala od početka nastavničke karijere, što se ogleda i u koncepciji knjige; knjiga je opsežna jer se problemu pristupilo sistematski. Udžbenik je podijeljen u šest cjelina: 1) *Koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala*, 2) *Predviđanje potreba*, 3) *Pribavljanje i selekcija*, 4) *Motiviranje i nagrađivanje*, 5) *Obrazovanje i razvoj* i 6) *Posebne teme menadžmenta ljudskih potencijala*. Sveukupno ima 20 podcjelina, a iza svake od njih nalaze se pitanja za raspravu. Na kraju udžbenika nalazi se opsežna bibliografija, kazalo pojmova, popis slika i popis tablica.

Prva cjelina *Koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala* bavi se određenjem, razvojem i faktorima menadžmenta ljudskih potencijala. Kao znanstvena disciplina menadžment ljudskih potencijala nastao je prvotno

u okviru drugih znanosti, posebice psihologije i sociologije, ali ekonomija iskazuje poseban interes za tu disciplinu zbog funkcije koju najbolje opisuje pojam "intelektualnog kapitala". U suvremenim poduzećima Zapada menadžer ima funkciju pribavljanja kvalitetnih ljudi. On brine o njihovoj motivaciji, obrazovanju i razvoju što je ujedno najvažnija odrednica menadžmenta ljudskih potencijala. Međutim, taj pojam označava i specifičnu filozofiju koja u ljudima vidi najvažniji resurs i potencijal. Prema Druckeru, (str. 12) menadžment postaje humanistička disciplina, odnosno vještina rada s ljudima, a "jedini smisleni resurs postaje znanje". Menadžment u suvremenim poduzećima zamjenjuje tradicionalnu personalnu upravu, ali je, po riječima autorice, mnogo složeniji jer korespondira s ključnim pitanjima vezanim uz probleme poslovanja, okuplja vrhunske stručnjake, diferencira ih i nagrađuje, stalno razvija znanja i potencijale. Njegova funkcija je i usklađivanje interesa i ciljeva vlasnika, menadžera i radnika, upravljanje konfliktima te pomaganje zaposlenima u rješavanju osobnih problema. Pristup se temelji na pretpostavci uzajamnog zadovoljavanja potreba i ciljeva organizacije i pojedinca.

U američkim i europskim poduzećima menadžeri ljudskih potencijala imaju vrlo visok položaj i rejting zbog toga što određuju strategijske pravce razvoja kompanija. Usluge pribavljanja i osiguranja osoblja spadaju u Americi u najbrže rastuće djelatnosti za koje se predviđa visoka stopa zapošljavanja, najveća nakon računalnih znanosti i obrade podataka. Mijenja se i struktura organizacije poduzeća jer se poslovanje zasniva na malim, samoupravnim timovima, a dominantna značajka njihova ponašanja postaje jaka fleksibilnost. Uloga organizacijske jedinice ljudskih potencijala odgovornost je za upravljanje te pomoć menadžerima svih razina osiguravanjem stručnih savjeta, smjernica i pomoći.

Razvoj menadžmenta veže se uz istraživanja Hawthorne E. Mayo i suradnika, provedena početkom 20. stoljeća kada se došlo do spoznaja o važnosti stavova, međuljudskih odnosa i stila vođenja. Danas u suvremenom menadžmentu dominira bihevio-

ralni pristup koji svoju koncepciju zasniva na pojmu kulture.

Visoka povezanost između dohotka i obrazovanja te općenito privrednog rasta dokazana je u nizu istraživanja. Japan je opću pismenost i visoko obrazovanje iskoristio kao sredstvo za stjecanje konkurentskih sposobnosti. Međutim, gospodarska uspješnost te zemlje, često apostrofirana kao uzor, iza svoje filozofije menadžmenta ima stoljeća tradicije, kulture, obrazovanja i građenja odnosa. Osamdesete godine obilježava interes za poboljšanje kvalitete rada koji vodi jačanju različitih ideja i programa sa ciljem uključivanja zaposlenih u rješavanje poslovnih problema.

Odakle toliki interes za ljude? Što se toliko promijenilo u odnosu na prijašnji, kako autorica kaže, "fordistički stil" čija je metafora pokretna vrpca? Promjene je potaknula moderna informacijska tehnologija čiji razvojni potencijali direktno ovise o kreativnosti ljudi. Posljedica toga je forsiranje kulture učenja, a metafora stroja zamijenjena je metaforom računala. Kultura učenja postaje dominantno ponašanje za sve slojeve društva, međutim, na razini ponašanja menadžmenta, unutar poduzeća, promjena se ogleda u zainteresiranosti za kvalitetne ljude i talente što postaje njegov glavni zadatak.

Tehnološki će se napredak reflektirati na nekoliko važnih promjena unutar poduzeća: zaposleni će imati više odgovornosti za rad, radit će se uglavnom s timovima ljudi na nekom poslu, jačat će uloga menadžera kao trenera, snižavat će se organizacijska struktura i povećavati dostupnost informacijske baze. U okolnostima u kojima je najvažnije proizvoditi potrošače, a ne profit, dešava se i proces formiranja ne samo vanjskog, nego i unutarnjeg marketinga koji podrazumijeva uspješno zapošljavanje, obrazovanje i motiviranje zaposlenika unutar organizacije.

Nova tehnologija mijenja i strukturu rada i radnih odnosa: struktura je jednostavna s malom upravom, čak i na razini velikih kompanija koje postaju konfederacije manjih, autonomnih organizacijskih jedinica. Schumacherova konstatacija "malo je lijepo" paradigmatički opisuje promjene na globalnoj i organizacijskoj razini.

Posljedice postoje i na razini društva, pa ono postaje "postposlovno", zainteresirano samo za brojčanu i kvalitativnu dominaciju obrazovanih ljudi (društvo znanja).

Opsesija kompanija je usluga, kvaliteta, stvaranje tržišnih niša i slušanje potrošača. Ekonomska razvijenost društva je najvažnija jer ona utječe na sve sfere pa tako i na područje ulaganja u ljude. Ona čini jedan od vanjskih faktora koji utječe na menadžment ljudskih potencijala uz institucionalne uvjete, tržište rada, kulturu društva i tehnologiju. Institucionalni faktori također su važni jer omogućavaju različite oblike radnih angažmana (skraćeno radno vrijeme, dijeljenje radnog mjesta, leasing itd.). Kulturne su vrijednosti važne za menadžment, što je ilustrirano pregledom temeljnih vrijednosti američkog i temeljnih vrijednosti japanskog društva, ali isto tako je razložena važnost kulturnih vrijednosti kao osnove za razvoj institucionalnog okvira menadžmenta ljudskih potencijala. Vrijednosti se ogledaju u ulaganju u obrazovanje, u stilu ponašanja menadžera prema suradnicima, komunikacijama, organizacijskoj lojalnosti itd. Od unutarnjih faktora izdvaja se važnost organizacijske kulture koja "određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ih sačinjavaju".

Poglavlje pod nazivom *Predviđanje potreba* bavi se određenjem stratezijskog menadžmenta ljudskih potencijala. Povećanje turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline zahtijeva stratezijske odluke, a ne planove. Zbog toga je potrebno kontrolirati sve segmente koji imaju doticaj s potrošačima, jer tržišno natjecanje počinje od "ljudi na porti". Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, stoga je važan izbor, nagrađivanje i obrazovanje. Ključni faktor o kojem ovisi organizacijska strategija jest okolina, a u knjizi su dani najpoznatiji okviri za analizu vanjske i unutarnje okoline. Procesi stratezijskog i menadžmenta ljudskih potencijala međusobno se nadopunjuju i utječu jedni na druge. Promjena strategije zahtijeva promjene u čitavom slijedu organizacijskih varijabli.

Osobnost menadžera u cijeloj priči također ima svoje mjesto jer utječe na koncep-

ciju i odabir strategije uz druge vrlo važne varijable: položaj na tržištu, organizacijska obilježja, menadžersku filozofiju, organizacijsku kulturu itd.

Daljnji korak u operacionalizaciji strategija jest planiranje ljudskih potencijala, kao načina upravljanja neizvjesnošću. Korisna je i analiza posla; njezin zadatak je određenje kako se radi, kakav je kontekst i koji su njegovi zahtjevi.

Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala tema je trećeg poglavlja. U svijetu je zapošljavanje ljudi s traženim kvalifikacijama postalo sve skuplje, pa se u upotrebi nalaze različite metode kojima se nastoje odabrati pravi kandidati. Analize brojnih kompanija pokazuju da su najvažnije: osobna inicijativa, kreativnost, komunikacijske vještine, analitičke vještine, intrinzična motivacija, fleksibilnost, sposobnost timskog rada i slično. Onima koji traže zaposlenje autorica daje savjete kao i opis poželjnih karakteristika posla. Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije podrazumijevaju otkrivanje poželjnih sposobnosti potencijalnih kandidata. Vrlo su važne intelektualne sposobnosti kandidata, pa su prikazani različiti koncepti inteligencije te najvažnije teorije ličnosti. S obzirom da se organizacije uglavnom koriste testovima, rečeno je ponešto i o psihometrijskim karakteristikama selekcijskih metoda i postupaka. Zanimljivje su praktične upute za vođenje intervjua i to za obje strane (str. 414), o važnosti priprema intervjua, o pravilima tijekom intervjua i upute savjeta u stilu "nemojte nikad". Prosječna valjanost različitih prediktora za uspješnost na poslu na prvo mjesto stavlja testove mentalnih sposobnosti, zatim pokusni rok, životopis, preporuke, iskustvo, dok se uspjeh na studiju, količina obrazovanja, interes i dob nalaze pri kraju ljestvice. Što treba provjeravati kod kandidata prilikom izbora na menadžersku poziciju? Uspješni menadžer mora imati sposobnost rada s različitim ljudima, potrebu da postigne rezultate i uspjeh, rano iskustvo vođenja, iskustvo rada na mnogim funkcijama. Istraživanja pokazuju da su menadžerima zajedničke osobine: postignuće i ambicija, sposobnost da se uči iz neudača, visoka posvećenost poslu i radna energija, inventivnost,

umijeće rada s ljudima, visok stupanj inteligencije, visok stupanj samopouzdanja, visok stupanj tolerancije za druge i interes za ekonomske prohibitke, a od radnih vrijednosti to su: usmjerenost na mogućnost napredovanja, jaka identifikacija s organizacijom, zainteresiranost za plaću, status i priznanje.

Tema četvrtog poglavlja *Motiviranje i nagrađivanje* bavi se praćenjem radne uspješnosti, motivacijom za rad te strategijama materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Menadžeri imaju posebnu ulogu u procjeni uspješnosti organizacija i pojedinaca. Autorica daje pregled nekoliko metoda koje se pri tome mogu upotrebljavati. Radna motivacija i menadžment dva su nerazdvojna pojma, pa i ova knjiga daje pregled sadržajnih i procesnih teorija motivacije i implikacije tih teorija za menadžment. Suvremene strategije motiviranja kazuju da nemotivirani djelatnici imaju manju proizvodnost, nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda, ne identificiraju se s organizacijom i nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost. Igranje samo na jednu kartu, kaže autorica, ma koliko jaku, ne daje zadovoljavajuće efekte. Sam sustav treba nagrađivati ono što je poželjno čime se tradicionalna postavka "veća plaća – veća motivacija – veći učinak" stavlja pod znak pitanja. Odnosi su daleko složeniji. Nadalje, daje se pregled nekoliko djelotvornih sustava stimulacije radnika od kojih je za našu situaciju zanimljiv Scanlonov sustav sudjelovanja u odlučivanju, rješavanju problema poslovanja i ostvarenom dobitku u poslovnim rezultatima, nastao kao odgovor na katastrofalnu ekonomsku situaciju u kojoj su se nalazile američke čeličane tridesetih godina.

Obrazovanje i razvoj kao tema petog poglavlja povezani su s poslovnim strategijama jer njihove promjene stvaraju potrebu obrazovanja. Općenito za opću motivaciju i učenje važna je povoljna radna okolina i shvaćanje učenja kao doživotnog procesa. Ukoliko je organizacijska klima poticajna, svi se zaposleni tretiraju kao ljudi s karijerom, pa je usavršavanje temeljno pravilo, a ne iznimka. Poznavanje psiholoških tipova, njihovih preferencija i interesa te stila odlučivanja omogućava menadžerima konstrui-

ranje radnih timova i organizacijsku klimu koja jamči uspješnost.

Globalizacija poslovanja unosi nove zahtjeve glede menadžerskog obrazovanja jer su kompanije u protivnom suočene s gubicima zbog nepoznavanja poslovnih običaja i kulture zemalja s kojima se posluje. Upravljanje karijerom nova je aktivnost funkcije ljudskih potencijala jer organizacijsko i individualno planiranje karijere mora biti kompatibilno. Postoje različiti modeli karijera, ali suvremene trendove najbolje opisuje Hall-ov koncept "protejske karijere" (str. 848) koji se zasniva na radikalnim promjenama, a koje vode prema brzim i stalnim mijenjanjima posla, te podrazumijeva da će oni koji sada ulaze u svijet rada promijeniti karijeru tri do pet puta.

Zanimljivo je značenje kulture na izvor i doživljaj stresa, o čemu je između ostalog riječ u šestom poglavlju koje nosi naziv *Posebne teme menadžmenta ljudskih potencijala*. Primjerice za SAD na prvom je mjestu izvora stresa poslovna etika, za Njemačku to je pritisak vremena i rokova, za Nigeriju su to neadekvatno osposobljeni podređeni, dok je za Egipat najveći izvor stresa preopterećenost radom i nošenje posla kući.

Nadalje, autorica se bavi funkcionalnom i disfunkcionalnom fluktuacijom i apsentizmom. Preporučuje se da organizacije načine analizu i dobiju sliku o fluktuaciji prema stručnosti, organizacijskim jedinicama, važnim radnim mjestima i položaju u organizaciji čime će si vjerojatno ukazati na važne probleme. Važno je analizirati razloge ostanka (čini nam se da je taj način razmišljanja u našim poduzećima još uvijek potpuna nepoznanica) te razloge apsentizma. Na kraju, autorica izlaže koncepciju reinženjeringa funkcije ljudskih potencijala koji je prema nekim autorima tranzicija iz industrijske u informacijsku ekonomiju, budući da se iz proizvodnih procesa eliminira sve ono što ne dodaje vrijednost, zaposleni (su)odlučuju o svemu, a menadžer ima ulogu partnera. Uspješna provedba tog koncepta zahtijeva promjenu u kulturi organizacije, kreira kulturu učenja i traži od ljudi odanost i odgovornost.

Malo je saznanja o tome kako u Hrvatskoj funkcionira menadžment; postoji vrlo malo istraživanja o toj temi, ali uvid u to područje pokazuje da je Hrvatska još daleko od mogućnosti primjene nekih od iznesenih spoznaja osim, dakako, u iznimno uspješnim poduzećima kojih je nažalost vrlo malo. U našoj gospodarskoj situaciji konstatacija kako je uvažavanje i zadovoljenje potreba zaposlenih vitalni interes poslodavaca, što bi, istraživanja kažu, trebalo biti pravilo, samo pokazuje koliko se suštinski daleko nalazimo od suvremenih tokova. Međutim, ono što bi Hrvatskoj trebao biti putokaz jest činjenica da vremena ekonomskih kriza koja čine kapital rijetkim upućuju na okretanje k onim resursima kojih ima u izobilju, a to su ljudi, čijim se razvojem pokušava kompenzirati nedostatak drugih oblika kapitala. Autorica čak daje naputke za djelovanje menadžera u kaotičnim vremenima (str. 68). Nadalje, u knjizi je dan koristan i zanimljiv poticaj razmišljanju o odnosima u nas; nezaposlenost stvara privid velikog obilja radne snage (osobito kvalificirane i stručne) što ima utjecaj na odnos prema zaposlenicima kod kojih se javlja strah od gubitka radnog mjesta te osjećaj zamjenjivosti, pa sigurnost radnog mjesta postaje u konačnici glavni motiv rada i važan čimbenik kontrole zaposlenih. Zanimljivo je mišljenje Fikrete Bahtijarević-Šiber o oblicima dioničarstva koji mogu biti poticajan sustav za spašavanje poduzeća koja su se našla pred bankrotom, ali u obliku i uvjetima kakvi postoje u Hrvatskoj očito nemaju nikakav motivacijski potencijal niti su rezultat distribucije dionica kao programa nagrađivanja dobrog rada. Iako se nastojalo pokazati kako je menadžment ljudskih potencijala primijenjena znanost, u našim uvjetima postoji zasto, kako u diseminaciji teorijskih znanja tako i u njihovoj primjeni u gospodarskoj praksi.

Udžbenik Fikrete Bahtijarević-Šiber, osim što je namijenjen budućim stručnjacima, imat će prosvjetiteljsku ulogu za širi dio javnosti. Ovo djelo vrvi praktičnim savjetima (mnoge su teme ilustrirane grafičkim prikazima, isječcima iz različitih testova, primjerima iz prakse, novim pitanjima) kako za one koji traže posao tako i za menadžer, poslo-

davce i ostale koji žele dobiti dublji uvid u razumijevanje motivacije rada, čime će ne samo usvojiti dio znanja potrebnih za dobro upravljanje ljudskim potencijalima, nego i primiti spoznaje koje su u razvijenim zemljama dio uobičajene menadžerske kulture. Spoznaje iz knjige, poglavito one koje se odnose na kulturu učenja i odljev mozgova, bile bi za početak dobar poticaj za promjenu ponašanja aktera mnogih naših ključnih institucija i priprema za ulazak u "društvo znanja". Uvjereni smo da će ovo nadasve vrijedno djelo biti na korist mnogim generacijama studenata, ali i poticaj znanstvenicima za nova istraživanja.

Mirjana Adamović Topolčić

Siniša Zrinščak

SOCIOLOGIJA RELIGIJE: HRVATSKO ISKUSTVO

Pravni fakultet, Zagreb, 1999, 235 str.

Knjiga Siniše Zrinščaka *Sociologija religije – hrvatsko iskustvo* pregled je teorijskog i metodologijskog razvoja sociologije religije u Hrvatskoj. Autor je obuhvatio razdoblje od 1945. do 1990. godine koje je po mnogome bilo specifično, te je presudno utjecalo na razvoj ove grane sociologije. Naime, u to se vrijeme Hrvatska nalazila u sastavu socijalističke jugoslavenske federacije u kojoj je dominantna bila komunistička ideologija, temeljena na teorijskim postavkama "klasika marksizma". Kako sam autor ističe, spomenuta ideologija odredila je odnos društva ne samo prema sociologiji religije, nego i prema Crkvi i religiji uopće. Ujedno, ovakve povijesne i društvene okolnosti okvir su unutar kojega Zrinščak traga za *ograničavajućim*, odnosno *poticajnim* čimbenicima koji su modelirali "korpus" hrvatske sociologije religije.

U prvom poglavlju pod naslovom *Teorijsko-metodologijska propitivanja* detaljno se obrazlaže pristup istraživanom problemu, koji obilježavaju tri kriterija. Prvi kriterij odnosi se na određivanje *predmeta analize*. Naime, u godinama nakon Drugog svjetskog rata sociologija u Hrvatskoj tek se počinje razvijati kao samostalna disciplina, što komplicira pristup problemu. Stoga Zrinščak smatra kako, uz eminentno sociološke radove, u obzir treba uzeti i doprinose koji su dolazili iz drugih (srodnih) disciplina i koji su znatno utjecali na razvoj sociologije. Druga dva kriterija odnose se na pristup raspoloživom sociologijskom materijalu: prvi kriterij je *sociološka samodeklaracija*, a drugi *sociologijska metoda*. Prema Zrinščaku, sociološka samodeklaracija podrazumijeva osobnu percepciju autora koji znanstveno proučava religiju, odnosno način na koji on doživljava i svrstava svoj rad. Sociologijsku metodu, kao drugi kriterij, autor promatra nešto šire, odnosno kao "...pristup predmetu rada iz perspektive sociologije kao posebne društvene znanosti." (str. 8). Na kraju ovoga poglavlja donosi se sažet i iznimno koristan pregled razvoja sociologije religije u svijetu, od njenih početaka do danas. Posebno želimo upozoriti na prikaz aktualne teorijsko-metodologijske situacije, u kojemu Zrinščak izdvaja doprinose *E. Barker, R. Starka, L. Iannaconnea, J. Casanova* i *A. Greeleya*. Tekuće rasprave vodećih sociologa religije uglavnom su vezane uz osporavanje *sekularizacijske teorije*, koju mijenja nova paradigma, a koja je najbliža *teoriji racionalnog izbora*, odnosno *ekonomističko-tržišnoj teoriji*.

U drugom poglavlju pod naslovom *Sociologija religije u Hrvatskoj: čimbenici razvoja* prvo se raščlanjuje društveno-politički kontekst unutar kojega se razvijala hrvatska sociologija religije. Ovdje se detaljnije analizira odnos Crkve i države i konstatira se postojanje specifične dinamike u tom odnosu. Naime, država i Crkva mijenjale su svoju politiku i svoje međusobne odnose shodno promjenjivim povijesnim i društvenim okolnostima. Pomnom raščlambom spomenutih okolnosti autor je izdvojio nekoliko različitih tipova državnih, partijskih i crkvenih politika karakterističnih za određeno razdoblje. Ovo