

## II. AKTUALNE TEME

Sveto Marušić \*

### 1. POLITIKA LJUDSKIH RESURSA ZA EUROPSKU KONKURENCIJU

#### SAŽETAK

Istraživanje funkcija ljudskih resursa u Hrvatskoj, Njemačkoj i u Velikoj Britaniji ponudilo je zaključke o (a) općem značenju pojedinih funkcija i procesa upravljanja ljudskih resursa u poduzeću, podijeljenih na 9 grupa i 73 podgrupe; (b) stvarnu situaciju u **provedenju** te iste 73 funkcije. U evaluaciji važnosti i značenja pojedinih procesa, hrvatski manageri ne razlikuju se mnogo od svojih kolega u Njemačkoj i Velikoj Britaniji. Međutim, stanje je drugačije kod stvarnog **izvođenja** podfunkcija. Ovdje hrvatska poduzeća zaostaju za otprilike polovicu u usporedbi s europskim poduzećima. Naročito su slabosti izražene u grupama **Motivacije i poticanja kreativnosti** (u Hrvatskoj samo 15 posto europskog prosjeka), **Razvoju managementa** (21 posto europskog prosjeka) i **Cjeloživotnom odnosno permanentnom obrazovanju** (36 posto europskog prosjeka). Zato se ove tri grupe funkcija, ali niti preostalih šest, ne mogu smatrati zadovoljavajuće pokrivenim. U prilogu se predlaže koncept ljudskih resursa za Hrvatsku, u 18 osnovnih funkcija, koje će kao neposredna zadaća poduzeća pomoći da ona postanu konkurentna na tržištu. Opisuje se i preliminarni plan rada u dvije varijante, s time da on obuhvaća sve razvojne faze zaposlenika kao što su planiranje, pridobivanje, selekcija, uvođenje u rad, obrazovanje, napredovanje, motiviranje pa do ocjenjivanja uspješnosti, nagrađivanja i plana umirovljenja.

\* Sveto Marušić, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb.

## 1. UVOD

Već dugo slušamo u raspravama ekonomista, kako čovjeka treba postaviti u centar razvoja. Od teorije do prakse mora, naravno, proći neko razdoblje prilagodbe. Ali, makar postupno, teorija i praktično izvođenje teorijskih postavki u našem gospodarstvu, dolaze na svoje mjesto. Tako će se, primjerice, rukovoditelji uspješnih poduzeća lako složiti da od više ciljeva poduzeća odaberu kao najvažnija samo tri: zadovoljstvo kupaca ili korisnika usluga, proizvodnost i profite, te zadovoljstvo zaposlenih. Što više, mnogi će započeti s trećim, tj. sa čimbenikom: čovjek.

Ako se naglašava činitelj čovjek, onda se kao zadaća postavlja funkcioniranje cjelokupne politike ljudskih resursa u hrvatskim poduzećima, koja će biti dio strategije da se dosegne cilj europske konkurentnosti.

Ekonomski institut odlučio je istražiti aktualno funkcioniranje djelatnosti upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim poduzećima (Marušić, 2001.). Godine 2000. je uzorak od 120 srednjih i većih poduzeća na čitavom području Republike Hrvatske uspoređen s manjim uzorkom odgovarajućih poduzeća u Europskoj uniji, da bi se na taj način utvrdilo:

- (a) kako voditelji djelatnosti u Hrvatskoj i u Europskoj uniji procjenjuju značenje pojedinih činitelja ljudskih resursa s obzirom na djelovanje i konkurentnost poduzeća;
- (b) koliko se stvarno provode pojedini činitelji u Hrvatskoj i Europskoj uniji;
- (c) koje su grupe i pojedini činitelji najmanje prisutni u Hrvatskoj i koliko će to negativno djelovati na opće globalizacijske procese;
- (d) kakav se novi koncept ljudskih resursa i minimalne aktivnosti u Hrvatskoj može predložiti.

## 2. UZORAK I METODOLOGIJA

Da bi se došlo do odgovarajućih podataka, u Hrvatskoj, Njemačkoj i Velikoj Britaniji provedena je anketa na uzorku poduzeća, a posebno su značajni bili dodatni intervjui s dvanaest voditelja službi ljudskih potencijala u Hrvatskoj, te po dva voditelja u Njemačkoj i Velikoj Britaniji (10 posto uzorka anketiranih poduzeća).

U istraživanju za Hrvatsku korišten je *kvotni uzorak* s izborom tri grupe kontrolnih osobina. Određeno je sedam zemljopisnih regija, zatim je u obzir uzeta veličina poduzeća, a treću grupu kontrolnih osobina predstavljala je službena raspodjela na gospodarske grane. Kvotni je uzorak pokušao postići neku vrstu postotne preslike stanja u Hrvatskoj. Po tom uzorku odaslani su anketni upitnici u 200 poduzeća. Povrat je iznosio 60 posto tj. 120 poduzeća, što se smatra vrlo visokim postotkom povrata u anketama ovog tipa.

U Europskoj uniji (Njemačka i Velika Britanija) korišten je brojčano mnogo skromniji uzorak. Ali i tu se radilo o kvotnom uzorku s izborom istih kontrolnih osobina, s ukupno 30 poduzeća, što je omogućilo kasnije usporedbe s hrvatskim poduzećima.

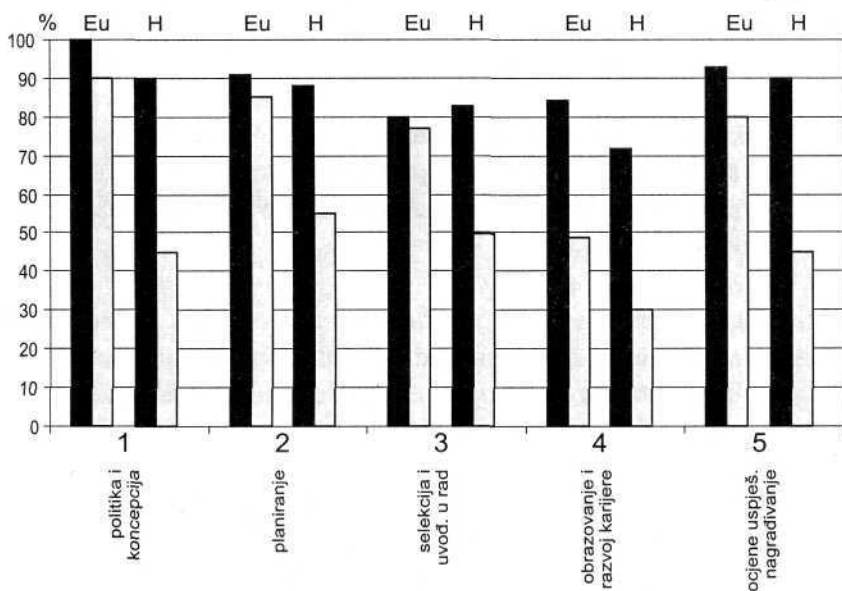
*Mjerni instrument* bio je u sve tri zemlje Anketni upitnik, u kojemu su voditelji kadrovskih službi (službi ljudskih potencijala) zabilježili za ponuđene 73 aktivnosti ili izvedbena procesa, mišljenje o općem značenju funkcije, kao i faktično provođenje tih aktivnosti u njihovom poduzeću. To su označili na skali od 1-4, iz čega smo iskustveno odredili što zadovoljava, a što ne zadovoljava (1 i 2 ne zadovoljava, 3 i 4 zadovoljava). Uz anketu, 10 posto poduzeća iz Hrvatske (tipična za dalmatinsku, riječku, osječku i zagrebačku regiju), te uzorka Njemačke i Velike Britanije, obuhvaćeno je dodatnim dubinskim intervjuom.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Radi lakšeg objašnjenja dobivenih rezultata, 73 osnovne aktivnosti ljudskih potencijala svrstane su u devet osnovnih grupa. U dva slijedeća grafikona- iznosimo usporedbu grupa aktivnosti za Europsku uniju i Hrvatsku.

Grafikon 1.

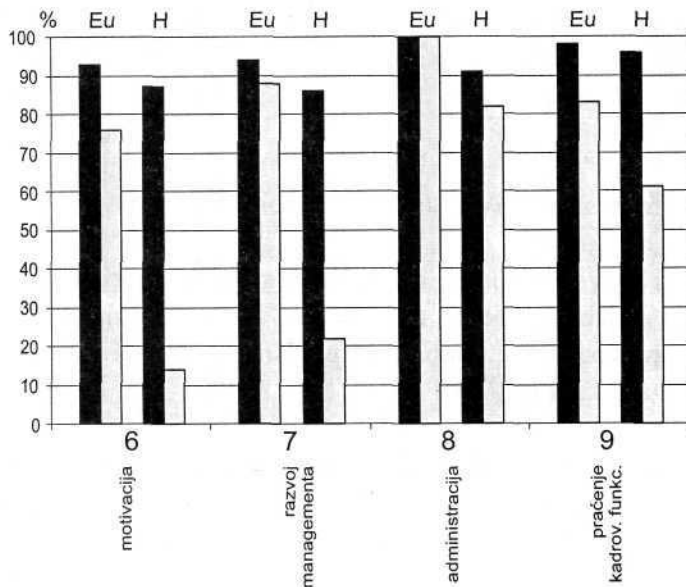
#### USPOREDBA GRUPE ČIMBENIKA LJUDSKIH POTENCIJALA (A)



*Tamni stupci* bilježe mišljenje voditelja službi ljudskih potencijala u Europskoj uniji i u Hrvatskoj o općem značenju pojedinog procesa. Odnosno, zbrajaju se kad je ono bar djelomično zadovoljavajuće. Kako se stupci kreću između osamdesetog i stotog postotka na ordinati u obje grupacije, to možemo reći kako je shvaćanje naših voditelja otprilike jednako shvaćanju njihovih kolega u poduzećima Europske unije. Cijene se visoko u pretežnom postotku poduzeća u Hrvatskoj i u Uniji, što znači da je s naše točke gledanja zapravo stanje zadovoljavajuće. Upozorimo ipak na nešto niže stupce (manji postotak poduzeća sa

zadovoljavajućim ispunjenjem u Hrvatskoj) kod *Obrazovanja*, *Motivacije* i *Managementa*. Ne možemo ih smatrati upitnima, ali nisu ni potpuno jednaki s ostalima.

Grafikon 2.  
USPOREDBA ČIMBENIKA LJUDSKIH POTENCIJALA (B)



*Svijetli stupci* opisuju stvarno provođenje pojedine grupe čimbenika u poduzeću, kako su izneseni od strane voditelja Službe označavajući postotak zadovoljavajućeg ispunjenja. Oni su uvijek niži od tamnih stupaca, što je i razumljivo. Ali u Hrvatskoj je razlika između jednih i drugih prevelika. Da li to znači da voditelji kadrovskih službi uviđaju potrebu intenziviranja pojedinih funkcija, rade na njihovom uvođenju, ali nisu u mogućnosti utjecati na donošenje konkretne politike u poduzeću? Odluke se, naime, donose "negdje gore". U samo 10 poduzeća iz hrvatskog uzorka, funkcija ljudskih potencijala je predstavljena kroz članstvo Uprave.

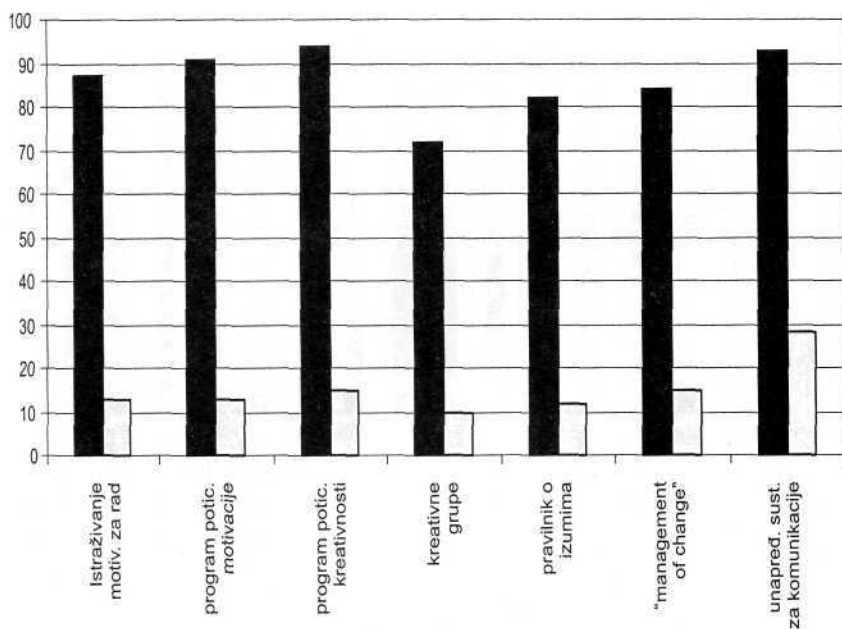
Ovdje usporedbe s Njemačkom i Velikom Britanijom, nažalost, nisu ni malo optimistične. Osim *Administracije* koju propisuje Zakon, i donekle *Praćenja kadrovske funkcije*, u Hrvatskoj su svi ostali stupci (znači: postotak zadovoljavajućeg provođenja) tek negdje oko 50 posto. A to je daleko od onoga što radi Zapadna Europa. Što više, *Motivacija* i *Kreativnost* i *Razvitak managementa* su na zabrinjavajućih 16 i 23 posto. *Obrazovanje uz rad* je na 36 posto. Zadržat ćemo se na opisu aktivnosti ljudskih potencijala za ove tri grupe u Hrvatskoj, da bi detaljnije opisali problem.

### 3.1. Aktivnosti motivacije i kreativnosti u Hrvatskoj

Grafikon 3. nas upoznaje, osim tamnih stupaca koji pokazuju mišljenje voditelja službi o općem značenju, i svijetlih stupaca koji opisuju faktično provođenje aktivnosti, i s pojedinačnim aktivnostima od kojih se ova grupa sastoji.

Najveći raskorak između značenja i provođenja (tamni i svijetli stupci) vidljiv je na grafikonu *Motivacije za rad i kreativnosti*. Jasne su koristi i potrebe motiviranja, ali ovo je prema rezultatima istraživanja, jedina od devet grupa funkcija koja se u Hrvatskoj gotovo uopće ne provodi. Pridodati program kreativnosti, organiziranje kreativnih grupa i komunikacije, zadovoljavaju samo u 10 do 27 posto poduzeća. Smatramo to upozorenjem na velike zadaće koje stoje pred upravama hrvatskih poduzeća, a posebno pred službama ljudskih potencijala.

Grafikon 3.  
MOTIVACIJA I KREATIVNOST

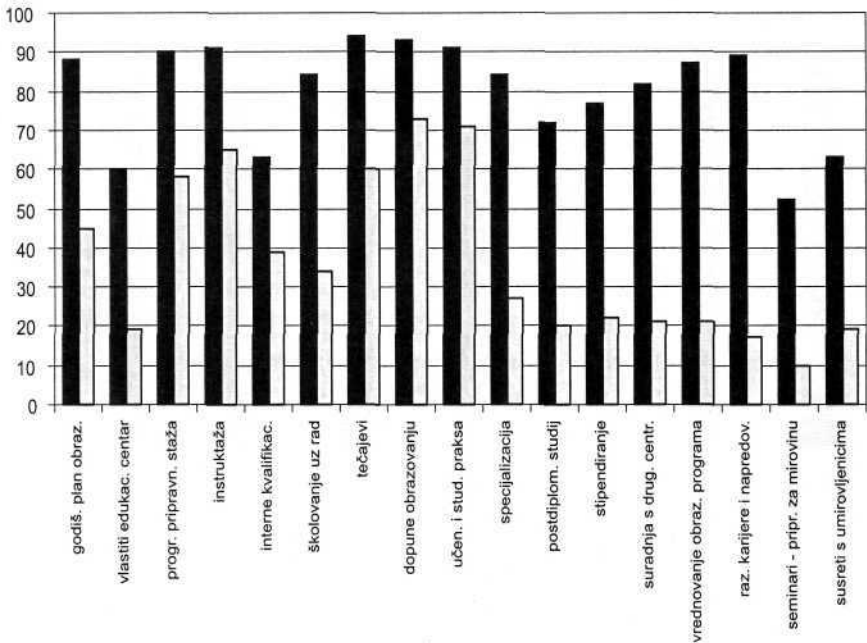


### 3.2. Obrazovanje uz rad i razvoj karijere

Grupa obuhvaća prilično velik broj aktivnosti, ali usporedbu tamnih i svijetlih stupaca možemo opet smatrati izuzetno nepovoljnom za hrvatska poduzeća (Grafikon 4).

Nitko ne voli priznati, kako je obrazovanje (naročito cjeloživotno obrazovanje) značajan problem kod funkcioniranja naših poduzeća u tranziciji. Indikacija da je tome tako postoji već iz nekih ranijih znanstvenih istraživanja. Sada se potvrđuje isto, dapače, upozorenja su u Grafikonu 4. još očitija.

Grafikon 4.  
OBRAZOVANJE UZ RAD I RAZVOJ KARIJERE



Tamni su stupci standardno visoki (iako ne toliko kao kod drugih funkcija), ali svijetli (izvršenje) su ili veoma niski, ili samo negdje oko 50-tog postotka. Taj nesrazmjer, i konzistentnost nesrazmjera u gotovo svim pod-funkcijama zapravo nam služi kao upozorenje da nešto **zaista nije u redu**. Svijet se prilagođava na promjene učenjem i pripremom ljudi za promjene, formulira čitav pokret "Poduzeća koje uči" (Dierkes i Raske, 1994.), firme se nadmeću u modernizaciji obrazovnih programa za sve razine. Čini se kao da u Hrvatskoj stagniramo, ne obrazujemo se dovoljno, ne hvatamo korak s konkurencijom. Voditelji kadrovskih službi to shvaćaju, ali (prema njihovim izjavama) očito nisu u mogućnosti to i provoditi.

Naročito bi upozorili na *Sustav napredovanja* koji bi morao biti vezan uz obrazovanje (17 posto), *Postdiplomski studij* (19 posto), *Vrednovanje*



obrazovnog programa, Stipendiranje i Suradnju s drugim obrazovnim centrima (između 22 posto i 29 posto). Kao veoma niski svijetli stupac ističe se i *Vlastiti obrazovni centar* s 16 posto, no ovaj podatak ne ide u istu kategoriju s prethodnima. Ne bi ga trebalo shvatiti kao poseban problem, jer je vjerojatno da se malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj zbog njihove veličine ne isplati formirati takav Centar. Organizacija obrazovanja obično je vezana uz neke druge kadrovske poslove. Nešto je bolja situacija s *Dopunskim obrazovanjem te Učeničkom i studentskom praksom* (75 posto i 74 posto).

Još upozoravamo na dva stupca koji govore o *Radu na pripremi za mirovinu* i *Susretima s umirovljenicima* (7 posto i 22 posto) što ne ulazi u obrazovanje, ali svakako pripada u razvoj kadrova. U svijetu se dosta pažnje posvećuje starijim ljudima. U nas se održavaju susreti s umirovljenicima prilikom proslava godišnjica ili Božića, ali seminara za pripremu odlaska u mirovinu (naročito za zaposlene koji su čitav radni vijek radili u istom poduzeću) u nas zapravo uopće nema.

Našu smo pažnju posvetili svijetlim stupcima (provođenju). Ali i tamni stupci (općenito značenje bez obzira što se i kako provodi) jedino u funkciji *Obrazovanja i karijere* nisu standardno visoki. Oni su niži, što indicira kako se vjerojatno smatra da u našoj situaciji ima važnijih stvari od obrazovanja. Svijet doduše ne misli isto.

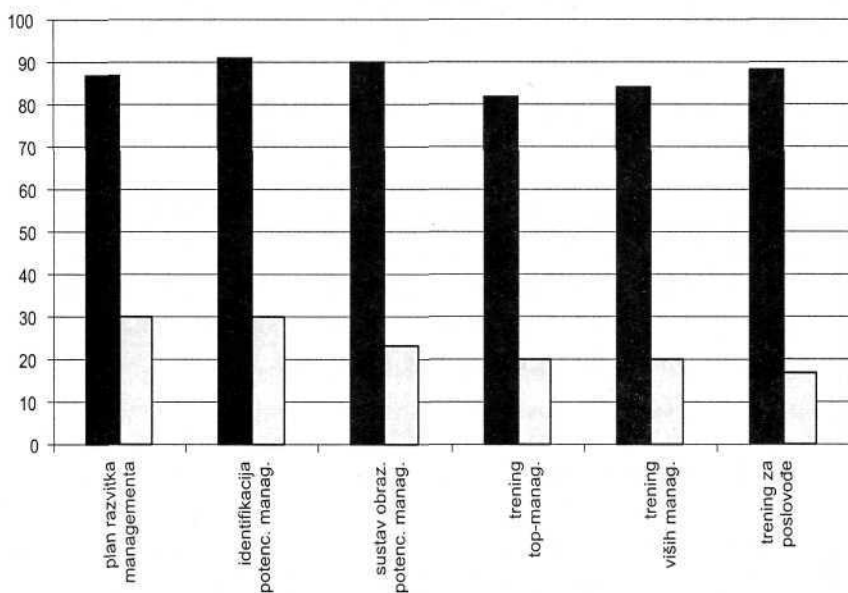
### 3.3. Razvoj managementa

U jednom međunarodnom projektu u kojem je sudjelovala i Hrvatska - "Poduzeće koje uči", Kina, Izrael, Njemačka, Hrvatska (Raske, 1999.) - zaključuje se kako se promjenama mogu oduprijeti (odnosno: na njih se adaptirati) samo ona poduzeća koja su spremna na permanentno obrazovanje, te koja imaju spremne i visoko obrazovane managere. Naši manageri savršeno dobro funkcioniraju kad uzmemo u obzir da se poslovne škole do 1990. godine uopće nisu smjele spominjati, da ih je još vrlo malo, kao i seminara, te su oni svoja znanja stjecali na najteži

mogući način (iskustvom). Ali, to uopće ne znači da funkcioniraju dobro. Pojediniosti su vidljive u Grafikonu 5.

U novoj međunarodnoj konkurenciji trebat će se mnogo više resursa posvetiti razvitku i obrazovanju menagera (što pokazuju tamni stupci iznad 80-tog postotka). Svijetli stupci provođenja, nažalost, su preniski i za budućnost hrvatskog gospodarstva nedovoljni (od 17 posto do 31 posto). Uz plan motivacije, obrazovanje menagera je očito prvorazredna zadaća poduzeća (znači i Komore, udruženja, Vlade i svih koji brinu o napretku zemlje).

Grafikon 5.  
RAZVOJ MANAGEMENTA



#### 4. PRIJEDLOZI ZA DALJNI RAD

Prije nego na temelju istraživanja pokušamo dati neke prijedloge za daljnji rad, treba ponoviti pod-funkcije (aktivnosti, poslove) koje se u Hrvatskoj ne provode uopće, odnosno one što se uspješno provode.

Tablica 1.  
**AKTIVNOSTI KOJE SE NE PROVODE U HRVATSKIM PODUZEĆIMA\***

Aktivnost	Ne provodi	Aktivnost	Ne provodi
Utjecanje na zakone	74%	Seminari za umirovljenike	61%
Pridobivanje stručnjaka iz inozem.	77%	Susreti s umirovljenicima	54%
Selekcija uz psihologe	60%	Istraživanje motivacije za rad	64%
Vlastiti edukacijski centar	70%	Kreativne grupe	70%
Postdiplomski studij	58%	Plan razvitka managementa	63%
Suradnja s drugim centrima	61%	Trening viših menagera	60%
		Trening top menagera	59%

\* Aktivnosti koje u više od 50 posto poduzeća u uzorku uopće nisu zabilježene kao aktivnost.

Tablica 2.  
**AKTIVNOSTI KOJE SE USPJEŠNO PROVODE\***

Aktivnost	Provodi	Aktivnost	Provodi
Kadr. rješenja od slučaja. do sluč.	40%	Zdravstveno osiguranje	67%
Interno raspoređivanje zaposlen.	47%	Socijal. i mirov. osiguranje	66%
Služ. i man. zajedno kod prijema	46%	Obračun plaća i naknade	60%
Učenič. i stud. praksa	35%	Primjena zakona o radu	71%
Ugovori o radu	81%		

\* "Uspješno" u više od 35 posto poduzeća u uzorku, odnosno kod funkcije *Administracije* što je Zakonom propisana, s više od 60 posto.

Sve ovo može se tumačiti na više načina, ali mi ćemo umjesto diskusije dati prijedlog, koji se odnosi na neposredne zadaće u Hrvatskoj u sferi ljudskih potencijala. A to je prijedlog prihvaćanja, a zatim i provođenja osnovnog **Koncepta ljudskih potencijala** koji će pratiti zaposlenika od ulaska u poduzeće do umirovljenja (sa svim eventualnim prijelazima i promjenama). Smatramo da će to biti najbolji pokušaj da prihvatimo priključak Europi, te da na taj način naša poduzeća postanu konkurentnija.

Kako rezultati ukazuju na mogućnost da nema statistički značajnih razlika između poduzeća različite veličine i različitih regija, a gotovo da je tako i između grana djelatnosti (zbog malog smo uzorka oprezniji) -

to bi slijedeća Konceptija vrijedila za sva poduzeća u Hrvatskoj s 300 i više zaposlenika. U skladu s rezultatima istraživanja, devet osnovnih funkcija koje se javljaju u Upitniku nešto ćemo proširiti, te u prvoj idealnoj varijanti predložiti njih 73, a u drugoj (objektivno prihvatljivijoj za ovaj trenutak), njih 18. Aktivnosti imaju svoj logički pravac i redoslijed, iako su manja preskakanja ili promjene moguće bez da se remeti cjelina.

Slika 1.  
**AKTIVNOSTI LJUDSKIH POTENCIJALA**  
**(Kadrovski poslovi)**

Grupa aktivnosti	Aktivnost
1. POLITIKA I KONCEPCIJA	Formuliranje kadrovske politike prema poslovnim ciljevima, i predlaganje Upravi
	Stručna podrška Kadrovske službe managerima
	Zajednički rad na svim kadrovskim poslovima: Služba i manageri
	Istraživanje i primjena rezultata, istraživanja o okruženju (školski sustav, Zakon o radu, ponuda i potražnja, promjene)
	Utjecanje na izradu zakona, sustava školstva i dr.
2. PLANIRANJE	Postojanje strategijskog plana razvitka trgovačkog društva
	Analiza i praćenje tržišta rada
	Strategijski plan kadrova s projekcijom trendova
	Godišnji plan kadrova i zapošljavanja (sukladno planu poslovanja)
	Kadrovski projekti uz nove investicije, reorganizacije ili reinženjering
	Rješavanje viškova zaposlenika
	Kadrovska rješenja od slučaja do slučaja
3. PRIBAVLJANJE, SELEKCIJA I UVOĐENJE U RAD	Pridobivanje stručnjaka iz inozemstva
	Pridobivanje stručnjaka s tržišta rada (domaćeg)
	Interno raspoređivanje zaposlenika
	Selekcija pomoću psihologijskih metoda, za vanjske i interne kandidate
	Zajedničke odluke o prijemu (kadrovska služba i rukovoditelji organizacijskih jedinica)
	Organizirano (plansko) uvođenje u posao novih zaposlenika

4. OBRAZOVANJE I RAZVITAK KARIJERE	Godišnji plan obrazovanja
	Vlastiti edukacijski centar
	Programirani pripravnički staž
	Priučavanje za rad (instruktaža)
	Interne kvalifikacije
	Školovanje uz rad
	Tečajevi: vještine, jezici, informatika i sl.
	Dopuna obrazovanju: seminari, kongresi, sajmovi, izložbe
	Učenička i studentska praksa
	Specijalizacije
	Postdiplomski studiji
	Stipendiranje
	Suradnja s domaćim i svjetskim centrima za obrazovanje (in-house obrazovanje)
	Vrednovanje obrazovnog programa
	Službeni sustav razvitka karijere i praćenje napredovanja
Seminari kao priprema za mirovinu	
Susreti s umirovljenicima	
5. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI; NAGRAĐIVANJE	Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti za sve zaposlenike
	Poslovi organizacije rada
	Sistematizacija poslova
	Sustav za određivanje plaća
	Sustav nematerijalnih oblika nagrađivanja
6. MOTIVACIJA	Istraživanje motivacije za rad
	Program poticanja motivacije
	Program poticanja kreativnosti
	Kreativne grupe (Brainstorming i slični oblici)
	Pravilnik o nagrađivanju izuma i racionalizacija
	Sistematsko motiviranje za prihvaćanje promjena (Management of change)
	Trajno unapređivanje sustava komunikacija

7. RAZVITAK MANAGEMENTA	Plan razvitka managementa
	Identifikacija potencijalnih rukovoditelja među uposlenima (testovi, intervjui i dr.)
	Sustav osposobljavanja potencijalnih menagera
	Trening top-managementa
	Trening za visoke i više managere
	Trening za voditelje (poslovođe, prva linija)
8. POSLOVI U SVEZI RADNIH ODNOSA I ADMINISTRACIJE	Baza kadrovskih podataka - kao ekspertni sustav, dosje
	Vodjenje podataka za kadrovske standarde (kvalifikacijska struktura, koeficijent obrazovanosti, starosna struktura)
	Veza sa Zavodom za zapošljavanje
	Rješenja o postavljenjima
	Ugovori o radu
	Managerski ugovori
	Obračun plaća i naknada
	Zdravstveno osiguranje (bolovanja, oštećenja)
	Socijalni i mirovinsko osiguranje, socijalna skrb
	Posebna i dodatna osiguranja
	Ugovori o školovanju
	Zaštita na radu
	Kolektivni ugovori
	Koordinacija sa sindikatima
	Primjena zakona o radu
Kontroling izvršenja	
9. PRAČENJE KADROVSKE FUNKCIJE	Razvoj organizacije
	Pračenje troškova radne snage
	Pračenje efikasnosti kadrovske funkcije (materijalna, nematerijalna)

U Slici 1 nabrojene su 73 funkcije ljudskih potencijala, grupirane u 9 osnovnih grupa kako su bile predstavljene u anketnom upitniku istraživanja.

U stranim poduzećima koja rade u Hrvatskoj, u mješovitim poduzećima i u svim velikim uspješnim našim poduzećima - većina se ovih funkcija

provodi. Naša je procjena da je tako u barem 50 posto poduzeća, te za njih plan većeg postotnog obuhvata neće predstavljati problem. Međutim, kako dio poduzeća uopće još ne radi na politici ljudskih potencijala, smatramo da će biti objektivnije kao cilj postaviti obavljanje 18 osnovnih i najvažnijih funkcija ljudskih potencijala, te njih predstavljamo u Novom konceptu funkcija ljudskih potencijala.

## 5. KONCEPT OSNOVNIH FUNKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Slika 2 prikazuje Koncept ljudskih potencijala s 18 najvažnijih funkcija ljudskih resursa, koje se nameću na temelju istraživanja i uspoređenja s istom djelatnosti u Europskoj uniji.

Slika 2.  
**KONCEPT LJUDSKIH POTENCIJALA**



Kratko ćemo opisati sadržaj potrebnih akcija za svaku pojedinu funkciju, s time što ćemo biti nešto opširniji za one što su prema istraživanju za Hrvatsku "kritične".

**1. Kadrovska politika.** Formuliranje kadrovske politike u osnovnim će crtama biti slično za sva poduzeća. Varijacije će zavisiti o misiji, ciljevima, i strategiji poduzeća, stupnju privatizacije, i slično. Međutim, bez izuzetka je politika ljudskih potencijala imanentni dio strategije poduzeća.

**2. Analiza radnih mjesta.** Analiza će obuhvatiti popis poslova, izbor metodologije, tehnike, te kasnije način korištenja, formiranje plaća, odluke o obrazovanju uz rad i slično. Valja je postaviti tako da se osigura njezina fleksibilnost za kasnije dopune i promjene. U razvijenim ekonomijama svijeta popisi poslova radnog mjesta koji potječu iz analize, koriste se kao osnovica za metodu ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika.

**3. Planiranje.** Obuhvatiti će pripreme strateškog, operacijskog i akcijskog plana ljudskih potencijala, uz tehnike predviđanja aproksimativnog broja i nešto preciznijih profila ljudi (projekcije trendova, ekspertno mišljenje, Markovljeva analiza, simulacije, matematičke metode).

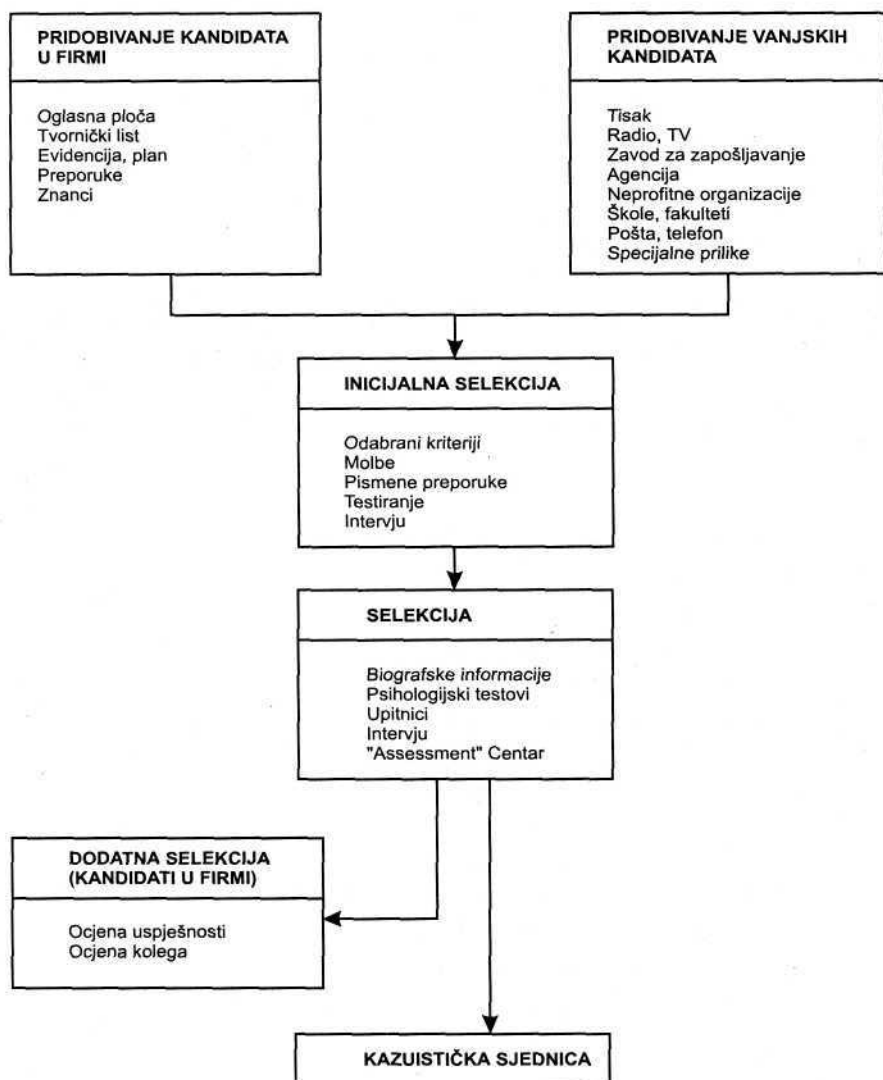
**4. Pridobivanje.** Počinje utvrđivanjem potreba, nastavlja se analizom vlastitih zaposlenika uz oglašavanje, napise u tvorničkom listu, pregled evidencije i preporuke. Slijede metode pridobivanja vanjskih kandidata (radi konkurencije, a ona radi kvalitete ljudi) kroz tisak, radio i televiziju, Zavod za zapošljavanje, privatne agencije, škole, fakultete, specijalne prilike (sastanci, savjetovanja, seminari). Slika 3 opisuje metode pridobivanja i selekcije.

**5. Selekcija.** Želimo smanjiti "postavljanje" kandidata (što znači zapošljavanje bez natječaja), a insistirati na stručnim metodama selekcije. Prema gornjem crtežu ona se dijeli na: (a) inicijalnu, ako postoji veći broj kandidata od kojih valja odabrati (razvrstavanje po odabranim kriterijima, molbe, pismene preporuke, eventualna testiranja i intervjui); (b) izbor ili selekcija (biografske informacije, psihologijski testovi, upitnici, intervjui, i drugo); (c) dodatna selekcija kandidata u



firmi (ocjene uspješnosti, ocjene kolega); **(d)** kazuistička sjednica, na kojoj konačne odluke o izboru donose psiholog, voditelj kadrova, direktor poduzeća, i svakako rukovoditelj odjela za kojega se kandidat bira.

Slika 3.  
**PRIDOBIVANJE I SELEKCIJA**



**6. Uvođenje u rad** je planirani proces važan za početak razvitka karijere kandidata, njegovu motivaciju i identifikaciju s firmom. Oblici su: instruktaza, usmjeravanje, profesionalna orijentacija, seminari, kraće obrazovanje, pripravnički staž.

**7. Razvitak karijere.** Strategija poduzeća i politika ljudskih potencijala vezana s njom znači permanentnu brigu i praćenje zaposlenika u pripremi za izbor zanimanja (znači još prije zaposlenja), prijelaz iz obrazovanja u rad (prijelaz, snalaženje, uvođenje), formiranje životnog modela razvoja (traženje, stabilizacija), održavanje modela i priprema za mirovinu. Pretpostavke za takvu karijeru su barem: kumulativni školski sustav, bolje mogućnosti zapošljavanja, stručno uvođenje u posao, sustav napredovanja, profesionalna orijentacija, konzultacije u poduzeću - od čega je jedan dio iz sfere makroekonomske politike.

**8. Obrazovanje.** Ako se u zemljama Europske unije obrazovanje u poduzeću ističe kao primarna zadaća, a u Hrvatskoj ima samo 35 posto poduzeća u kojima je ono organizirano - onda su razlike evidentne. Jedan od mogućih pristupa prikazan je u Slici 4.

Slika 4.  
**OBRAZOVANJE UZ RAD**

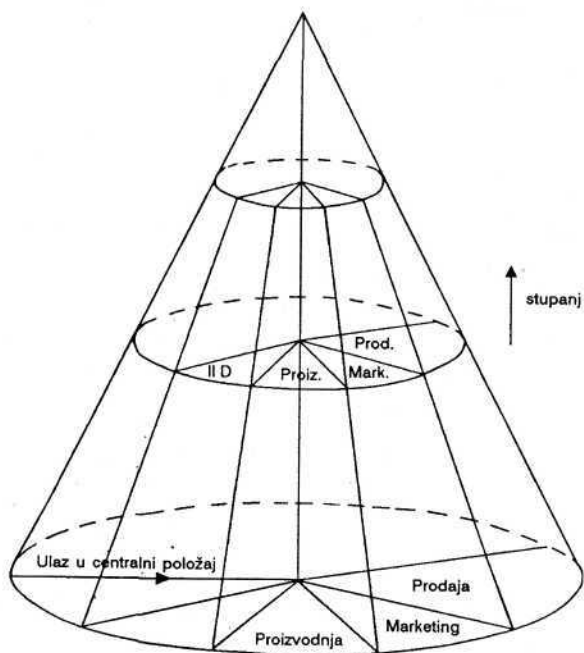


(a) Osposobljavanje za tekuće poslove prema standardima uspješnosti firmi (instruktaža, orijentacija, dopuna profila, pripravnčki staž); (b) Obrazovanje za dodatne potencijale (profesionalno i tehnološko usavršavanje, dopune obrazovanja, rotacija radnih mjesta, privremeni premještaj, specijalne zadaće); (c) Razvitak karijere i posebna briga za management (redovito, izvanredno i dopisno školovanje, ciklički seminari, specijalizacije, stručni boravci, managerska specijalizacija, postdiplomski MBA-studij). Kako naši manageri na visokim pozicijama u pravilu imaju više od 50 godina starosti, morat ćemo primijeniti njemački model s naglaskom na kraće cikličke seminare. Oni će obraditi najvažnije module managementa tj. promjene, strategiju, računovodstvo, financije, marketing, ljudske potencijale, upravljanje proizvodnjom, komunikacije. Uz to, za novu generaciju, valja proširiti redoviti i izvanredni studij managementa na Veleučilištima i Ekonomskom fakultetu, specijalizacije, postdiplomski studij, te ozbiljno poraditi na organizaciji barem jednog kvalitetnog inozemnog MBA studija u Hrvatskoj.

**9. Napredovanje.** Slika 5 pokazuje potrebu organizacije napredovanja u poduzeću podijeljenoga u tri grupe (jedan od mogućih pristupa).

(a) Horizontalno napredovanje: put od perifernih pozicija na "obodu" poduzeća, do "centralne osi", sve oblici koji ne daju formalne diplome: instruktaža, seminari i ostali neformalni oblici obrazovanja, pokazani rezultati u ocjeni uspješnosti, sposobnost vođenja grupe i slično; (b) Vertikalno napredovanje vezano uz formalno školovanje i izričito dobre ocjene uspješnosti, koje omogućuju napredovanje u hijerarhijskoj ljestvici na "centralnoj osi" poduzeća; (c) Dijagonalno napredovanje s prijelazima u drugi odjel ili čak novo poduzeće.

Slika 5.  
NAPREDOVANJE U PODUZEĆU



**10. Konzultacije.** Za sve zaposlenike kao "psihološko savjetovalište" (stres, protesti, adaptacija na promjene, štrajk, sukobi); kao informacije (prava, plaće, dopusti); liječnička ambulanta, i slično.

**11. Motivacija za rad.** Potrebno je najprije istražiti za svako pojedino poduzeće, a onda ustrojiti i provesti plan stimuliranja činitelja motiviranja za rad. Njih ćemo podijeliti na vanjske (plaće, rukovoditelji, uvjeti rada, image firme) i unutrašnje (mogućnost školovanja, napredovanje, prihvaćanje od strane kolega, potvrđivanje sposobnosti). Naglasak će biti na postavljanju plana motivacije, tj. na akcijama kao što su novo formiranje plaća, bonusi, redizajn radnih mjesta, obrazovanje rukovoditelja, seminari o timskom radu, mogućnost daljeg obrazovanja i napredovanja, i drugo.

**12. Kreativne tehnike.** Stvaranje klime za funkcioniranje kreativnih ljudi - rečenica je koja zvuči kao parola. Ipak, Europska unija uspijeva u formiranju takovih poduzeća. Mi možemo uvesti kreativne tehnike kao napr. "Brainstorming", male grupe i slično. Nešto je teže pretvaranje kreativnih ideja u akciju. Valja ustrojiti Pravilnik o inventivnom radu.

**13. Ocjenjivanje uspješnosti.** Radi se o formalnom sustavu periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svih zaposlenika, uz pomoć upitnika, uspoređenja u parovima, prinudne distribucije, rangiranja i slično. Za početak se predlaže primjena upitnika za ocjenjivanje s 5, 10 ili više karakteristika zaposlenika, uz prethodnu instruktažu ocjenjivača, sve vođeno od iskusnijeg stručnjaka za ljudske potencijale ili konzultantske firme.

**14. Nagrađivanje.** Potrebna je promjena sustava plaća i nematerijalnih stimulacija. Osnovicu u početku može sačinjavati raniji sustav prema analitičkoj procjeni radnih mjesta (u nekom postotku), zatim dio iz ocjene uspješnosti, plus postotak u ingerenciji rukovoditelja. Ili, plaća kao dogovor (ugovor) između poslodavca i zaposlenika, a da drugi o tome nisu obaviješteni. Vjerojatno će se prihvatiti kombinacije, ali nikakve linearnosti više nisu prihvatljive. Plaće moraju biti stimulativne.

**15. Otkrivanje managerskih potencijala.** Managera još dugo nećemo moći naći na Zavodu za zapošljavanje (pa ni općenito na tržištu rada). Neke inozemne "Head-Hunting" firme počele su nuditi neke visoke managere, što je još premalo, ali je i veoma skupo. Za našu situaciju managere valja "stvoriti" od odabranih ljudi iz vlastite sredine. Selekcija se obavlja među mlađim visokokvalificiranim zaposlenicima objektivnim metodama, ne prema "postavljanju" (psihologijskim testovima, upitnicima, intervjuima, preporukama i drugo). Zatim se odabrani kandidati upućuju na specijalizaciju, postdiplomski MBA studij, neki drugi studij, ili se za njih organizira posebno managersko obrazovanje u poduzeću.

**16. Administracija.** Uglavnom je u Hrvatskoj propisana zakonom. Obuhvaća baze kadrovskih podataka, postavljenja, ugovore o radu, obračuna plaća, zdravstveno, socijalno i mirovinsko osiguranje, zaštitu na radu, kolektivne ugovore, koordinaciju sa sindikatima, i drugo.

**17. Informatika i komunikacije.** Prati sve ranije nabrojene i opisane funkcije ljudskih potencijala. Kompjutorska primjena sve je šira u ovoj djelatnosti. Komunikacije se nastoje održavati izravnim kontaktom, sa svim zaposlenima. Informacije o financijama i drugim aspektima rada u poduzeću teku okomito i vodoravno, i po najnovijim nalazima (Case, 1995.) moraju biti potpuno transparentne.

**18. Kontroling izvršenja.** Praćenje razvitka organizacije, troškova radne snage, i kompletne efikasnosti funkcije ljudskih potencijala (u zbroju, i pojedinačno prema pod-funkcijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Iako naši voditelji službi ljudskih resursa jednako kao i kolege u Njemačkoj i Velikoj Britaniji shvaćaju vrijednost svakog pojedinog činitelja ljudskih resursa, u faktičnom provođenju zaostajemo za gotovo 50 posto. Uz želju za postizanje konkurentnosti, mi ćemo morati mnogo toga nadoknaditi, te se kao neposredna zadaća predlaže koncept ljudskih resursa s minimalnih 18 čimbenika. Posebno valja istaknuti obrazovanje uz rad, motivaciju i poticanje kreativnosti, te razvoj managementa.

## LITERATURA

Bottomly, Michael, 1998, **Personnel Management**, London: The Pittman Press.

Case, John, 1995, *The New York Review of Books*, New York.

Dierkes, Meinolf i Birta Raske, 1994, "Wie Unternehmen Lernen", *Manager Magazin*, br. 7., Berlin.

Marušić, Sveto, 2001, **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Zagreb: Adeco; Ekonomski institut, Zagreb.

Raske, Birta, 1999, **Organizational Learning in Various Environmental Conditions**, Ladenburg: Daimler-Benz Foundation.

## SUMMARY

*The research of human resource functions has offered an opinion of Croatian and European Union personnel managers on (a) general meaning of particular processes and functions in the firm, divided into seven groups and 73 sub-groups; (b) actual situation in **performing** the same 73 sub-functions. As for the evaluating human resource processes, it is possible to say that Croatian managers do not differ much from their European Union colleagues. However, performing the same tasks (sub-functions) in their firms - is another matter! Performing the functions in Croatia is only about a half of what the European firms have. This particularly goes for the groups of **Motivation and Creativity** (in Croatia just 15 percent of the European average), **Management Development** (21 percent), and **Permanent Education of Employees** (36 percent). So this (as well as the other functions' performances) can not be considered as satisfactory. In the paper a new concept of Human Resource Management is suggested, together with actions that should be provided for employees in order for them to be competitive. A tentative plan in two variants is also described, comprising all the development phases, from planning, recruitment, selection and placement, education and advancement - to performance appraisal, rewards and retirement.*