

Evan M. Berman et al.

**"UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
U JAVNOJ SLUŽBI",  
MATE d.o.o., Zagreb, 2019., str. 584**

Skupina američkih autora napisala je knjigu pod gornjim naslovom, obrađujući problematiku koja je posebno aktualna u zadnja dva desetljeća, a tiče se upravljanja ljudskim potencijalima, ali ovaj put na području javnih službi, te joj upravo ta činjenica daje pečat izvornosti i originalnosti.

Autori naglašavaju da je najbolji način da se iz knjige izvuče najviše, okolnost da se u nj uđe, dakle da se njezin sadržaj pažljivo obradi i analizira. Osnovna tema ove knjige je razvoj politika za djelotvorno korištenje ljudskih potencijala unutar organizacije. Najvažniji posao upravitelja jest pomoći svojoj organizaciji da iskoristi svoje najvrjednije adute - ljude - na produktivan način. Uprava za ljudske potencijale ima značajan čak definitivan učinak na karijere svih zaposlenika, za odlučivanje kako će se popunjavati kadrovi, do toga kako će se zaposlenici plaćati, osposobljavati i ocjenjivati.

Autori kažu da jedan dio američke kulture naglašava individualizam, raznolikost, ravnopravnost, sudjelovanje, te sumnjičav stav spram vlastodržaca, dok drugi naglašava suradnju, jednolikost, neravnopravnost i podređivanje vlastima.

Geslo organizacije „Pristup s vrha prema dolje - tj. princip naredbe i nadzora koji je donio sa sobom organigram hijerarhijskih organizacija, nastoji nametnuti statičku predvidljivost, zahtijeva učinkovitost i očekuje od ljudi žrtvu, što su glavna obilježja birokratizacije.

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima izraslo je iz nečeg što se prije nazivalo kadrovskim upravljanjem. U skorije vrijeme, na ovu disciplinu izvršeni su pritisci, kako bi se njegove inicijative više orijentirale prema građanima i rezultatima utemeljenima na tržištu. Među, uobičajenim su pritiscima potreba smanjenja troškova, veća očekivanja javnosti i mogućnosti vezane uz napredak u informacijskim tehnologijama, shvaćanje da se ljudi mogu upotrijebiti kao izvor konkurentne prednosti i sve važnije fleksibilnosti brzine i kvalitete.

Kada je povjerenje kao vrijednost u pitanju, podaci govore o tome da iako je povjerenje u vlasti saveznih država i lokalnu samoupravu više nego povjerenje u vlasti federalne razine, očit je pad povjerenja i na tim razinama.

Paul Light autor knjige „Valovi reforme“ upućuje na četiri reformske filozofije od kojih je svaka imala neke svoje posebnosti i ciljeve, provedbene mjere i ishode: znanstveni menadžment, rat protiv gubitka resursa, budno oko i menadžment oslobođanja.

Prvi val je znanstveni menadžment. U središtu njegova interesa su hijerarhija, mikro dioba rada, specijalizacija i dobro definiranje linije zapovijedanja. Temeljni je nedostatak ove proizvodne filozofije, impersonalnost i depshologizacija.

Drugi val reforme jest rat protiv traćenja, koji naglašava načelo ekonomičnosti. Treći val reformi „tzv. budno oko“ naglašava kao temeljne vrijednosti poštenje i otvorenost. Zviždači, mediji, interesne skupine i javnost zahtijevaju pristup informacijama kako bi se uvjerali da su zaštićena prava i opći interes. Posljednji val reforme zove se menadžment oslobađanja. Njegov je cilj bolji radni učinak. S ovim valom povezane su značajne riječi kao što su evaluacije, ishodi i rezultati.

Na tragu knjige Osborna i Gaeblera iz 1992. Započele su reforme na federalnoj razini čiji je cilj bio ustanoviti vlast koja funkcionira bolje, košta manje i dolazi do rezultata koji su američkim građanima važni. Ključni zahtjevi redefinicije i NPR-a bili su postizanje decentralizirane i tržišno usmjerene javne uprave koja katalizira, osnažuje, poduzima, postiže konkurentnost, nastoji obaviti misiju, zadovoljiti klijente, ispuniti rezultate te je u stanju predvidjeti izazove.

Administracija Georgea W Busha (2001-2009) imala je vlastiti program upravnih reformi za rješavanje nefunkcionalnosti. Podcrtano je pet ključnih područja: ljudski kapital, konkurentna eksternalizacija, financijski učinak, e-government i povezivanje proračuna s učinkom.

Sljedeći propis navodi neke važne vrijednosti u suvremenom upravljanju ljudskim potencijalima, a to su:

- valorizacija darovitosti zaposlenika;
- poticanje stručnog razvoja,
- poticanje poštenja;
- osiguranje produktivnih radnih okruženja;
- povećanje učinkovitosti;
- razvoj rada u skupinama;
- iskazivanje brige za druge;
- njegovanje otvorenosti;
- zadržavanje etičkih načela; osiguranje visokokvalitetne usluge;
- zadovoljavanje potreba klijenata.

Povijest odabira, autori dijele na šest razdoblja:

Prvi je uprava za elite (1789-1829); odabir za sinekure (1829-1883.); tehnički sustav zasluga (1883-1912) s osobitim naglaskom na Pendletonov zakon iz 1883. godine \_ novi sustav uključio je sljedeće elemente:

- otvorene, konkurentne ispite temeljene na tehničkim kvalifikacijama; zatim popise onih koji ispunjavaju kriterije ili su „ovlašteni“ obavljati funkciju zapošljavanja, - pravila protiv političara koji interveniraju u odabiru javnih službenika, prisiljavaju ih da rade u političkim kampanjama ili zahtijevaju od

zaposlenika da daju mito za posao u javnoj upravi, - nezavisno povjerenstvo za javnu službu.

Kako se načela zasluga proširuju, tako se razvijaju i prava zaposlenika i produljuje njihov staž: 1912-1978; zatim proširenje pristupa 194-1990, te suvremeni trendovi u odabiru od 1978- do danas.

Knjiga donosi i značajne, doduše već prononsirane teorije motivacije, kao što su teorija potreba A. Maslowa, Vroomovu teoriju, te teorije motivacije Mc Gregora, i Herzbergovu teoriju motivacije. Knjiga razmatra i tematiku alternativnih radnih aranžmana kao što su : a) fleksibilne opcije; b) telekomunikacijsko „putovanje“; c) skraćeno radno vrijeme; d) dobrovoljno skraćeno radno vrijeme; e) rad na određeno vrijeme; f) dijeljenje i spajanje dopusta; g) dijeljenje radnog mjesta.

Naposlijetku, želimo iskazati nekoliko općih zaključaka o ovoj knjizi. Smatramo da je riječ o važnoj knjizi, koje bismo ubrojili u tzv. „zanatske knjige“ iz područja koje je na stjecištu poznavanja upravne struke, psihologije i radnog prava i zakonodavstva. Knjiga je napisana znalački, jer bivšu „kadrovsku politiku“ tretira tek jednim od segmenata onoga što se u suvremenom diskursu zove upravljanje ljudskim potencijalima. Riječ je o djelu koje iz različitih vizura na metodologijski akribičan način progovara o složenim problemima upravljanja ljudskim i drugim potencijalima u javnim službama. Zbog svog višedimenzionalnog pristupa, knjigu preporučujemo svima onima koji se bave ovim problemskim sklopom, te će uz brojna djela koja o istoj tematici progovaraju o ovim složenim problemima, otvoriti mogućnost autoritativnijeg i dubljeg spoznajnog poniranja u području upravljanja ljudskim potencijalima unutar javnih službi.

Prof. dr. sc. Duško Lozina,  
Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu