

UDK 658.01:316.77
Pregledni članak

Dr. Ivan Mandić
Ekonomski fakultet Osijek

SOCIOLOŠKI ASPEKT PERSONALNOG MANAGEMENTA*

Pod sociološkim aspektom personalnog managementa podrazumijeva se promatranje ljudi na radu kao ljudskih resursa, a polazi od temelja ljudskog rada kao potrebe ljudi za stvaranjem proizvoda potrebnih njihovom opstanku. Taj humani, sociološki aspekt treba prožimati sve kategorije i instrumente personalne politike, a prvenstveno politiku zapošljavanja, uređenja radnih odnosa i uvjeta rada, utvrđivanja troškova rada i plaća, motiviranja i vođenja radnika u obrazovanja radnika. U radu je iznesen sadržaj rada personalnog managementa u hrvatskim uvjetima.

* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata "Istraživanje i modeliranje novih financijsko-ekonomskih i organizacijskih aspekata razvoja poduzeća u Republici Hrvatskoj", koji kao projekt financira Ministarstvo znanosti Republike Hrvatske.

Pod sociološkim aspektom personalnog managementa podrazumijeva se promatranje ljudi na radu kao ljudskih resursa, a polazi od temelja ljudskog rada kao potrebe ljudi za stvaranjem proizvoda potrebnih njihovom opstanku. Taj humani, sociološki aspekt treba prožimati sve kategorije i instrumente personalne politike, a prvenstveno: zapošljavanje; uređenje radnih odnosa i uvjeta rada; utvrđivanje troškova rada i plaća; motiviranje i vođenje radnika i obrazovanje radnika.

1. UVOD

Pod sociološkim aspektom personalnog managementa podrazumijeva se promatranje ljudi na radu kao ljudskih resursa u poduzećima koji predstavljaju proizvodni faktor, ali koji može biti produktivan ako djeluje u humanim odnosima, a to je da se na objektivni način utvrđuju ljudski potencijali, razvijaju ljudi i njihovi odnosi, zadovoljavaju potrebe i interesi vlasnika kapitala i radnika u odgovarajućim organizacijskim oblicima i društvenim odnosima. Temelj svake poslovne organizacije jesu ljudi i njihovi odnosi. Oni su poseban čimbenik proizvodnje. Dok ostali čimbenici: kapital, sredstva rada i predmeta rada mogu se veoma uspješno optimalizirati prema odgovarajućem načinu proizvodnje, opsegu proizvodnje, kvaliteti proizvodnje, ekonomičnosti i rentabilnosti proizvodnje, dotle ljudski čimbenik pored kvantitete i kvalitete ima u sebi i dimenziju motivacije koja se ne može optimalizirati bez njegova sagledavanja u okviru određenih društveno-ekonomskih odnosa na radu. Personalni management, ukoliko želi biti uspješan, upravo ima zadatak da ugradi sociološke aspekte u sve kategorije personalne politike određene organizacije.

2. TEMELJI LJUDSKOG RADA

Ljudski rad ima svoj temelj u potrebi stvaranja proizvoda potrebnih za život i opstanak ljudi. Bez rada je nemoguće pribaviti proizvode neophodne za življenje. Pravi subjekt rada je čovjek, a plemenjeni tehnički i materijalni resursi te kapital plod su rada ljudi. Zato kada razmatramo proizvodnju i odnose na radu, treba stalno imati na umu ljude i uvjete u kojima žive. Klasična ekonomija razmatra ljudske resurse brojem radnika, njihovom proizvodnošću i troškovima

rada, što nije dovoljno, jer to vodi nehumanom pristupu ljudima i čistom ekonomizmu. Takav pristup daje prednost privatnom vlasništvu i vodi monopolu upravljanja i raspolaganja sredstvima za proizvodnju, a derogira pravo svih da koriste sva stvorena sredstva. Treba se vratiti kršćanskoj tradiciji koja je pravo vlasništva uvijek "shvaćala u širem kontekstu zajedničkog prava svih da koriste sva stvorena dobra: pravo na privatno vlasništvo kao podređeno pravo na zajedničku uporabu, općoj namjeni dobara"¹ i s tim u vezi je protiv "monopola upravljanja i raspolaganja sredstvima za proizvodnju".²

Ako usvojimo to stajalište, onda ćemo i ljudske resurse u organizacijama drugačije i humanije shvaćati, pa i tretirati.

Polazeći od spoznaje da je rad kao djelatnost stvaranja proizvoda i usluga vječiti uvjet za život ljudi, sve organizacijske ljudske zajednice vodile su borbu kako proizvesti dovoljno i što više proizvoda za sve članove zajednice, a da bi mogli opstati i razvijati se. Međutim, s jedne strane, za proizvodnju pored ljudi trebaju prirodni resursi (zemlja, voda, sirovine, zrak), sredstva i inicijalni kapital, koji su po obujmu i kvaliteti nejednako raspoređeni u vlasništvu pojedinih zajednica (država, organizacija, obitelji) i, s druge strane, velike društvene nejednakosti od obilja proizvoda sve do bijede, djeluju destabilizirajuće na organizaciju zajednice, te zato sve društvene zajednice vode odgovarajuću politiku zapošljavanja i redistribucije viška dohotka. S tim u vezi su državni propisi iz radnog prava, kolektivnih ugovora o radu, sindikatima, socijalnog zakonodavstva, zaštiti djece, omladine i obitelji, o zabrani rasne, vjerske i spolne diskriminacije u zapošljavanju, sudjelovanju radnika u odlučivanju u poduzećima, o umirovljenju, o porezima i doprinosima na plaće, o porezima na dobitak i drugo.

3. LJUDSKI RESURSI U ORGANIZACIJAMA

3.1. UREĐENJE RADNIH ODNOSA

Ljudski su resursi proizvodni faktor u organizacijama, pored tehničkog, materijalnog i financijskog resursa. U vezi s ljudima značajni su:

broj, sposobnosti, znanja, vještine, motivi, zdravstveno stanje, kvaliteta života, humanizacija rada na radnim mjestima, kontrola i nadzor u tehničkoj okolini i sve što je u vezi života i rada na radnom mjestu i u vezi rada općenito (stanovanje, dolazak i odlazak s posla, briga o djeci dok su roditelji na poslu i sl.).

Država sa svojim radnim i socijalnim zakonodavstvom onemogućava monopol upravljanja i raspolaganja sredstvima za proizvodnju, zaštićuje radnike kao pojedince i skupine radnika (zaposlene u organizacijama) i učlanjene u sindikate, ali zaštićuje i poslodavce kao pojedince i skupine putem udruga poslodavaca, a sve s ciljem da ugovorni odnosi između radnika i poslodavaca potiču zapošljavanje, da budu onemogućene povrede dostojanstva ljudi na radu, da se osiguraju prava na "pravednu plaću" i da se postigne sigurnost na radu.

Uređenje radnih odnosa u nas je regulirano Zakonom o radu³, a njegove osnovne odrednice su:

— Zabrana nejednakog postupanja na temelju rase, boje kože, spola, bračnog stanja, porodičnih obveza, dobi, jezika, vjere, političkog i drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja rođenja, društvenog položaja, članstva ili nečlanstva u političkoj stranci, članstva ili nečlanstva u sindikatu, te tjelesnih ili duševnih poteškoća;

— Poslodavac je obavezan u radnom odnosu zaposleniku dati posao te mu za obavljani rad isplatiti plaću, a zaposlenik prema uputama poslodavca osobno obavljati preuzeti posao;

— Poslodavac određuje mjesto i način obavljanja rada, poštujući pritom prava i dostojanstvo zaposlenika i dužan je osigurati uvjete za siguran rad radnika;

— Propisi o zaštiti na radu, kolektivni ugovor i pravilnik o radu moraju biti dostupni radnicima;

— Zasnivanje radnog odnosa obavlja se zaključivanjem ugovora o radu na neodređeno ili određeno vrijeme, a sadrži: stranke, mjesto rada, naziv, narav ili vrstu rada, kratak popis ili opis poslova, dan otpočinjanja rada, očekivanom trajanju ugovora, trajanju plaćenoga godišnjeg odmora, otkaznim rokovima, plaći, trajanju redovitog radnog dana i tjedna;

— Najniža dob zaposlenja je 15 godina života;

¹ Ivan Pavao II. *Laborem exercens*, u knjizi *Socijalni dokumenti crkve: Sto godina katoličkog socijalnog nauka, Kršćanska sadašnjost*, Zagreb, 1991, str. 491.

² Isto, str. 492.

³ Narodne novine, broj 38 od 3. VI. 1995, Zagreb.

— Zabrana rada malodobnika na određenim poslovima na kojima bi došlo do ugrožavanja njegova zdravlja, čudorednosti ili razvoja;

— Obveza zaposlenika da obavijesti poslodavca o bolesti ili nekim drugim okolnostima koje ga onemogućuju u izvršavanju obveza iz ugovora o radu;

— Poslodavac ne smije tražiti od zaposlenih podatke koji nisu u neposrednoj vezi s radnim odnosom;

— Zaštita života, zdravlja i privatnosti zaposlenika;

— Probni rad ne smije trajati duže od 6 mjeseci;

— Poslodavac je dužan omogućiti zaposleniku u skladu s mogućnostima i potrebama rada školovanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje;

— Zaposlenik je dužan školovati se, obrazovati, osposobljavati i usavršavati za rad;

— Zapošljavanje pripravnika, osposobljavanje, trajanje pripravničkog staža do godinu dana, polaganje stručnog ispita i volonterski rad;

— Puno radno vrijeme od 42 sata tjedno, nepuno i skraćeno radno vrijeme. Prekovremeni rad najviše do 10 sati tjedno. Raspored radnog vremena. Preraspodjela radnog vremena, ali ne duže od 52 sata tjedno, a za sezonske poslove ne duže od 60 sati tjedno;

— Stanka u tijeku radnog vremena najmanje 30 minuta;

— Dnevni odmor od najmanje 12 sati neprekidno, a na sezonskim poslovima 10 sati neprekidno;

— Tjedni odmor nedjeljom u trajanju najmanje 24 sata;

— Najkraće trajanje godišnjeg odmora 18 radnih dana uz naknadu plaće;

— Plaćeni dopust od najviše 7 radnih dana za važne osobne potrebe;

— Noćni rad od 22 uvečer i 6 sati ujutro idućeg dana, a u poljoprivredi između 22 i 5 sati;

— Zabrana noćnog rada žena u industriji i izuzeci od zabrane;

— Noćni rad malodobnika;

— Zaštita majčinstva: poslovi na kojima ne smiju raditi žene, zabrana nejednakog postupanja prema trudnicama, premještaju trudnice, odnosno žene koja doji dijete, porodni dopust (45 dana prije očekivanog poroda i može ga koristiti majka do 1 godine dana djetetova života);

— Skraćeno radno vrijeme roditelja radi zdravlja djeteta do 3 godine djetetova života;

— Stanka za dojenje djeteta;

— Prava koja može koristiti djetetov otac;

— Mirovanje radnog odnosa do 3 godine djetetovog života;

— Prava majke odgojiteljice na novčanu naknadu, mirovinsko i invalidsko osiguranje i zdravstvenu zaštitu;

— Prava majke u slučaju djetetove smrti;

— Naknada plaće u vrijeme porodnog dopusta i rada u skraćenom radnom vremenu;

— Prava roditelja djeteta s težim smetnjama u razvoju;

— Prava posvojitelja, odnosno skrbnika;

— Zabrana otkaza trudnicama;

— Pravo povratka na prethodne ili odgovarajuće poslove nakon porodnog dopusta;

— Zaštita zaposlenih koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad: zabrana otkazivanja, zabrana štetnog utjecaja na napredovanje, pravo povratka na prethodne ili odgovarajuće poslove, pravo zaposlenja na drugim poslovima, otpremnine u slučaju ozljede na radu ili profesionalne bolesti, prednost pri stručnom osposobljavanju i školovanju;

— Plaće: određivanje plaće prema kolektivnom ugovoru, jednakost plaće žena i muškaraca, pravo na povećanu plaću za otežane uvjete rada, prekovremeni i noćni rad, rad nedjeljom i praznicima, naknada plaće, zaštita potraživanja zaposlenika u stečajnom postupku;

— Izum i tehnička unapređenja zaposlenika ostvarena na radu ili u svezi s radom (obavješćavanje poslodavca, naknada);

— Zabrana natjecanja zaposlenika s poslodavcem, tj. sklapanja ugovora iz djelatnosti koju obavlja poslodavac;

— Odgovornost zaposlenika za štetu prouzrokovanu poslodavcu;

— Način prestanka ugovora o radu (postupak otkazivanja, teret dokazivanja, najmanje trajanje otkaznog roka, sudski raskid ugovora o radu, savjetovanje zaposleničkog vijeća o otkazu, otpremnina, program zbrinjavanja viška zaposlenih za poslodavce koji zapošljavaju više od 20 zaposlenih);

— Obveza donošenja i postupak donošenja pravilnika o radu;

— Ostvarenje prava i obveza iz radnog odnosa (osobe ovlaštene za odlučivanje, sudska zaštita, arbitraža, zastara potraživanja iz radnog odnosa - za 3 godine);

— Sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju gdje je zaposleno najmanje 20 zaposlenih, osim u tijelima državne uprave;

— Pravo na izbor zaposleničkog vijeća kao predstavnika radnika koji će ih zastupati kod poslodavca u zaštiti i promicanju njihovih prava i interesa;

— Broj članova zaposleničkog vijeća prema broju zaposlenih, izbori, temeljna ovlaštenja, rad vijeća, obveza poslodavca da svaka 3 mjeseca obavješćuje zaposleničko vijeće o bitnim pitanjima poslovanja, obveza poslodavca da obvezno savjetuje zaposleničko vijeće pri donošenju važnijih odluka;

— Suodlučivanje o otkazima;

— Odnos sa sindikatima;

— Pravo na udruživanje radnika u sindikat (udругu) i pravo poslodavaca na udruživanje u drugu poslodavaca;

— Utemeljenje i registracija udruga, imovina udruga, djelovanje udruga i prestanak njihova rada;

— Kolektivni ugovori na strani poslodavaca ili udruga poslodavaca i na strani zaposlenika sindikat ili udruga sindikata: pregovarački odbori, predmet kolektivnog ugovora, obveza kolektivnog pregovaranja, mirno rješavanje kolektivnih sporova (mirenje i arbitraža), štrajk i isključenje s rada;

Gospodarsko-socijalno vijeće koje se osniva sporazumom Vlade, sindikata i udruga poslodavaca radi utvrđivanja i ostvarivanja usklađenih djelatnosti iz oblasti gospodarskih i socijalnih prava od interesa zaposlenih i poslodavaca u cilju vođenja usklađene gospodarske, socijalne i razvojne politike.

3.2. PERSONALNA POLITIKA U OKVIRU POSLOVNE POLITIKE PODUZEĆA

Opća poslovna politika poduzeća obuhvaća niz posebnih politika, i to: nabavnu politiku, proizvodnu politiku, prodajnu politiku, razvojnu politiku i personalnu politiku. Svaka od ovih politika potanko definira jedan segment opće poslovne politike radi postizanja poslovnih i drugih ciljeva organizacije. Personalna politika, dalje u svome okviru, razrađuje politiku zapošljavanja, politiku odnosa sa sindikatima, politiku plaća, nagrada i motivacije, politiku obrazovanja zaposlenih i politiku vođenja. Nositelji

donošenja personalnih odluka nastoje definirati i ostvariti jedan red ciljeva. Nositelji personalnih odluka su predsjednici (direktori) poduzeća, poslovodni odbori i izvršni organi. Na njihove odluke utječu stavovi različitih organizacijskih skupina, od kojih su najznačajnije: udruge radnika (sindikati), udruge poslodavaca, potrošači, dobavljači, davatelji kredita, davatelji kapitala kao pojedinci i suradnici.

Veći broj ciljeva i veći broj stavova grupa utječu na izbor glavnih ciljeva. Koji je cilj prevladao u konkretnoj situaciji odlučivanja može se utvrditi analizom tadanjih situacijskih uvjeta. Mnoštvo različitih pojedinačnih ciljeva može se grupirati u dvije osnovne kategorije: poslovni ciljevi i socijalni ciljevi.⁴ Poslovni ciljevi poduzeća izvire iz njegove tehničko-ekonomske dimenzije, koja prvenstveno uzima u obzir maksimiziranje dobitka, minimiziranje troškova itd. Da bi se to postiglo, personalna se politika zalaže za što bolju kombinaciju čimbenika proizvodnje i ljudi kao radne snage u smislu povišenja radnih i poslovnih rezultata. Socijalni ciljevi također su dimenzija poduzeća kao socijalnog sustava. U tome smislu socijalni su ciljevi očekivanja, potrebe, interesi i zahtjevi zaposlenih koje oni radeći u poduzeću imaju i s pravom očekuju od poslodavca, da ih razumiju i ispune. Temelj socijalnih ciljeva jest motivacija. Prema Z. Bujasu "sve ono što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje, zovemo zajedno motivacija".⁵ Prema Maslowljevoj dinamičkoj teoriji motivacije čovjek teži da prvenstveno zadovolji fiziološke potrebe, a zatim socijalne potrebe: za sigurnosti, za ljubavlju i pripadanjem, za poštovanjem i priznanjem i potrebe za samoaktualizacijom.⁶

Odnos između poslovnih i socijalnih ciljeva može biti: a) komplementaran kada je značaj jednih i drugih ciljeva u poduzeću približno podjednak, npr. usuglašavanje početka radnog vremena; b) indiferentan, kada značaj jednih ciljeva nema učinak na ostvarenje drugih ciljeva, npr. stil rukovođenja i c) konkurentan, kada ostvarenje jednih ciljeva istovremeno umanjuje interese drugih ciljeva, npr. povišenje plaća i naknada. Sa sociološkog stajališta glavni problemi u tim odnosima nastaju onda kada se precijeni vrijednost kapitala (uvećanje kapitala bez uzimanja u obzir posljedica za radnike), a podcijeni

⁴ V. Eckardstein, D., Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, Franz Vahlen, München, 1978, str. 12-20.

⁵ Bujas, Z.: Psihofiziologija rada, Zagreb, 1959, str. 52.

⁶ Maslow, A. H.: Motivation and Personality, New York, 1954,

vrijednost rada i prava koja proizlaze iz osnove rada (prava na pravednu plaću i sigurnost radnikove osobe i obitelji).

3.3. SINDIKATI

U svim demokratskim zemljama jamči se pravo udruživanja radnika u sindikate. Radnicima su potrebe organizacije, kao što su sindikati, jer oni nisu u mogućnosti kao pojedinci, voditi borbu za društvenu pravdu kojom se uspostavljaju pravedniji odnosi između poslodavaca i njih, pa i državnih institucija i radnika.⁷ U tim odnosima, koji često prelaze u borbu, ključni problem je u društvenoj etici prema kojoj se zahtjevi radnika, pa i zahtjevi poslodavaca ne bi smjeli preokrenuti u neku vrstu grupnog ili klasnog egoizma u kome pojedine skupine svim sredstvima nastoje postići privilegirani položaj na štetu drugih skupina. Društvena etika uvažava tzv. pravednu nagradu za obavljene posao i istovremeno uvažava potrebu odvijanja društvene reprodukcije i s tim u vezi stvaranja dobitka na uloženi kapital, jer on omogućava daljnji rad i poslovanje, pa i razvitak privrednih subjekata i veće i sigurnije zapošljavanje. Društvena etika nalaže i zaštitu zaposlenih, prvenstveno putem zakona, a zatim i putem sindikata. Tu su važni ugovori o radu, otkazi, sudjelovanje radnika u suodlučivanju, sloboda udruživanja, plaće, radno vrijeme, odmori i dopusti, zaštita majki, kolektivno pregovaranje, mirenje i štrajk, zaštita na radu, mirovinsko i invalidsko osiguranje, dječji doplatak, obiteljska zaštita, te socijalna skrb.

3.4. UVJETI RADA

Razvoj znanstveno-tehničke revolucije mijenja strukturu rada, uvjete rada, organizaciju rada i cijelu organizaciju proizvodnje. To ima odraz i na mijenjanje strukture aktivnog stanovništva prema sektorima djelatnosti. Stalno je u opadanju primarni sektor, a raste sekundarni i tercijarni sektor. Na višim stupnjevima tehničko-tehnološke razvijenosti otpada i sekundarni sektor, a javlja se i ubrzano razvija tzv. kvartalni sektor, koji angažira intelektualne usluge istraživanja. Upravo pojačan rad većeg broja ljudi u kvartalnom sektoru omogućio je ekspanziju elektronike, odnosno robotike i porast zaposlenosti u elektroindustriji i metaloprerađivačkoj industriji, a isto tako brži rast kemijske industrije.

Uvjeti rada u robotiziranoj i uopće više automatiziranoj proizvodnji bitno su drugačiji od onih u mehaniziranoj i lančanoj proizvodnji. Traži se manje fizičkog napora, a radi se u čistim i ugodnim prostorijama. Istovremeno se traže pojačani intelektualni naponi, veća koncentracija pozornosti i veći napor svih osjetila. Upravo je povećanje tih napora nametnulo zahtjev za skraćenje radnog vremena i uvođenje više kraćih odmora tijekom rada.

3.5. TROŠKOVI RADA, PLAĆE, MOTIVACIJA I VOĐENJE

Neposredni troškovi rada u gotovom proizvodu stalno su u smanjenju unatoč konstantnom rastu plaća zaposlenih, jer je proizvodnost rada u još bržem porastu radi uvođenja automatizacije i robotizacije i uopće suvremenih sredstava rada i novih materijala. Visina neto plaće zaposlenih stalno se usklađuje visinom životnog standarda koji je u stalnom porastu. Također su u porastu i bruto plaće zaposlenih, jer rastu potrebe državne uprave, traži se šire i bolje zdravstveno osiguranje, a zahtijeva se da rastu i mirovine prema rastu plaća zaposlenih i rastu životnog standarda. Nova tehnologija stalno povećava proizvodnost ljudskog rada, što dovodi do potrebe smanjenja zaposlenih u granama gdje se primjenjuje suvremenija tehnologija, ali se zahtijeva veća stručnost radnika.

Troškovi plaća u strukturi cijene proizvoda su u padu, ali su zato u porastu troškovi nabave suvremene tehnologije i troškovi znanstvenih istraživanja. Ali, u cjelini, cijene proizvoda, uzimajući u obzir kvalitetu i upotrebu vrijednost proizvoda, u padu su radi povećane proizvodnosti radnika i sredstava rada i stalnom tehničkom progresu. Društveni bruto proizvod u stalnom je porastu, jer raste proizvodnja, broj novih proizvoda i usluga, što je rezultat rentabilne proizvodnje i dobro vođene politike proširenja proizvodnje, istraživanja i razvoja.

Visina plaća u ovisnosti je o troškovima prehrane, odijevanja, stanovanja i drugih proizvoda i usluga kojima radnici zadovoljavaju svoje raznovrsne potrebe i potrebe svojih obitelji, ali i od obujma i kvalitete zadovoljenja tih potreba. Plaće se u većini zemalja određuju tarifnim ugovorima, pri čemu poslodavci koje obvezuju takav ugovor ne smiju isplaćivati nižu plaću od ugovorene. U Hrvatskoj se to regulira kolektivnim ugovorima. Ako kolektivni ugovor nije zaključen, poslodavac koji zapošljava više od 20 zaposlenih dužan je plaće urediti pravilnikom, a ako plaća nije uređena kolektivnim

⁷ Mc Connell, C. R., Brue, S. L.: Suvremena ekonomija rada, treće izdanje, prijevod, MATE, Zagreb, 1994, str. 242-243.

ugovorom, a niti pravilnikom, onda zaposlenik ima pravo na primjerenu plaću. Plaće u kolektivnim ugovorima u nas i u razvijenim demokratskim državama najčešće se tarifiraju metodom razvrstavanja poslova u platne razrede uz posebno plaćanje težeg fizičkog rada, težih uvjeta rada i posebnih odgovornosti.

Visina zarada zaposlenih u direktnoj je vezi s rezultatima rada poduzeća. Poduzeća koja veoma uspješno posluju, a to je nesumnjivo rezultat rada rukovodstva i radnika, najčešće isplaćuju i više plaće radnicima. Znamo da na uspjeh poduzeća utječe rad ne samo sada zaposlenih, već i ranije dobro odabrana tehnologija i proizvodni program, blagovremeno osigurani kapital, jeftinija izgradnja i investicije, stabilni i čvrsti odnosi s poslovnim partnerima, dobro postavljena organizacija rada i poslovanja i drugo. To ne znači da se nedostaci u prethodnim postupcima prilikom investiranja i osnivanja ne mogu otkloniti, ali je sigurno da oni imaju dugotrajnije djelovanje, i samo veoma kreativni i uporni stručnjaci velikih znanja mogu takvo poduzeće korjenitije izmijeniti nabolje.

Visina zarada djelatnika ovisi:

- o propisima o plaćama koje zaključuje sindikati, poslodavci i državne institucije;
- o tome kolike su plaće za isti ili sličan posao u drugim organizacijama;
- o rezultatima rada djelatnika;
- o odgovornosti za rad i organizaciju rada radnika;
- o naporima umnim i fizičkim na radu;
- o uvjetima rada na poslu i
- o dobro postavljenoj stimulaciji za postizanje iznadprosječnih rezultata.

U industrijski razvijenim zemljama poslodavci u pravilu plaćaju nešto višu tarifu rada radnicima nego što je dogovoreno sa sindikatima uvjeravajući i na taj način radnike da oni rade u boljim poduzećima od prosječnih.

Rasponi u visini plaća imaju tendenciju uvećanja, jer kreativnih i iznadprosječnih sposobnih djelatnika ima relativno manje, a od njihovih znanja i sposobnosti ovisi rad mnogih radnika i zato ih se visokim plaćama želi motivirati da što više rade i budu odani poduzeću.

Plaćanje težeg fizičkog rada više od lakšeg i plaćanje težih uvjeta rada uvećano je radi većeg rizika po zdravlje i radi potrošnje više kalorija za održavanje

organizma u normalnom stanju (potrebna je veća količina hrane).

U industrijski razvijenim zemljama sve se poduzima da se tehnološkim procesom, najčešće pokretnim trakama, prinuđuje radnika na određeni učinak. Ili se u skupine postavljaju sposobni i dobro obučeni pojedinci koji trajno postižu iznadprosječne rezultate, čiji rezultati onda ukazuju koliki se učinak očekuje. Pored toga rad se radnika promatra i kontrolira putem interne televizije. Za pojedine poslove, kao npr. u prodaji, odredi se startni učinak i plaća koji izvršitelj mora ostvariti ako želi ostati na poslu, a onima koji premašuju taj start daju se progresivno veće premije. Na taj način motivira se uspješnije djelatnike da rade što više i da ne traže posao u drugim poduzećima, a ispodprosječne da napuste posao.

Radnicima mora biti jasno da njihov rezultat mora biti za 4-20 puta veći od neto zarade, jer se na neto plaće plaćaju porezi i doprinosi koji su u nas oko 200%, a pored toga treba ostvariti sredstva za plaćanje režijskog osoblja, stvoriti sredstva za nova ulaganja i isplatiti dividende, odnosno ostvariti dobitak najmanje u visini prosječne kamatne stope na uloženi kapital.

U kolikom će obujmu koristiti čovjek svoj individualni radni kapacitet, ovisi o motivatorima na aktivnost. U normalnim uvjetima, kada čovjeku ne prijete glad i kad nije ugrožen psihološki, sociološki i ekonomski, tj. kada radi u prosječnim radnim uvjetima, kada su odnosi u grupi dobri, kada je plaćanje rada zadovoljavajuće, a organizacija rada i rukovođenje dobri, prema Kastu i Rosenzweigu čovjek se zalaže do 75% svog "normalnog" kapaciteta.⁸ Ako se individuu stimulira sistemima i mogućnostima napredovanja i poticanja preuzimanja veće odgovornosti ona će povećati svoj individualni kapacitet do granice 100%, a ako ima osjećaj rada za sebe, onda će koristiti svoje tzv. latentne sposobnosti i može povećati svoj individualni kapacitet do 115%, u odnosu na tzv. "normalni" output.

Važan motivator na veću aktivnost nije samo vezivanje visine plaća uz učinak, već i dobar prijem i uključivanje radnika u radnu sredinu, davanje mogućnosti osposobljavanja i obrazovanja uz rad, omogućavanje osobnog stručnog razvoja, mogućnosti napredovanja na poslu, pohvaljivanje za dobro obavljeni posao i dobri međuljudski odnosi između rukovoditelja i suradnika.

⁸ Kast & Rosenzweig: Organization and Management, A Systems Approach, Mc Graw-Hill Kogakusha, LTD. Tokyo, str. 265.

Rukovoditelji trebaju izbjegavati autokratske metode donošenja odluka, gdje rukovoditelji sami bez konzultacije s drugima donose odluke, već češće koristiti demokratske metode donošenja odluka, tj. konzultirati se sa suradnicima prije donošenja odluka, pa i zajednički sa suradnicima donositi odluke, a stručnjacima i stalnim rukovoditeljima sektora davati slobode da u okviru ranije donesenih strateških odluka samostalno donose izvedbene odluke, koje se kontroliraju samo praćenjem ostvarenih rezultata.

3.6. OBRAZOVANJE

U Hrvatskoj je bio sve donedavno jedinstveni obrazovni sustav, koji je nakon osnovnog obrazovanja (8 godina) omogućavao upis u gimnaziju ili u centre za usmjereno obrazovanje, a nakon toga završeni učenici, bez obzira na usmjerenje, mogli su upisati željeni fakultet ako su položili klasifikacijski ispit na tome fakultetu. Sada se uvodi dualni sistem, prema uzoru na obrazovni sistem u Srednjoj Europi. Učenici koji završe gimnazije mogu dalje upisati bilo koji željeni fakultet ako polože razredbeni ispit, a učenici završenih srednjih stručnih škola mogu upisati samo one fakultete i visoka učilišta koji su programski vezani kao nastavak stjecanja znanja iste ili srodne struke. Sve škole su državne iako postoji mogućnost osnivanja i privatnih škola i fakulteta.

Obrazovanje za stručna zanimanja izvodi se u tehničkim i srodnim školama i to za: strojarstvo, elektrotehniku, rudarstvo, ekonomiju i trgovinu, ugostiteljstvo i turizam, veterinu, prehranu, obradu drva, kemijsku tehnologiju, tekstil i odjeću, obradu kože, grafiku, zdravstvo, cestovni promet, likovnu umjetnost i dizajn, glazbenu umjetnost i dr. Nadalje, djeluju industrijske i srodne škole za određene struke, te obrtničke škole prema strukama i zanimanjima.

Velika poduzeća koja se samostalno brinu, pa i obrazuju obrtnički kadar imaju sektor za obrazovanje koji sačinjava plan izobrazbe, planira nastavna sredstva i troškove obrazovanja, razrađuje tijek nastave i ispita i zajednički rade sa školama programe praktičnog rada učenika u njihovim organizacijama.

Osnovna vrijednost dualnog sistema obrazovanja jeste što je on jedini segmentom, posebno u srednjim stručnim školama, više usmjeren osposobljavanju za zanimanja, a u drugom segmentu omogućava, prvenstveno putem gimnazija, davanje solidnih općih znanja potrebnih za savladavanje nastavnih programa na visokim učilištima. Personalni management ima zadatak da definira potrebe svoje organizacije za stručnjacima određenih profila, da sudjeluje u programima osposobljavanja, da prihvati određene stručnjake, koristi njihova znanja i sposobnosti, motivira ih na rad i postizanje što viših rezultata rada i omogućiti im daljnje napredovanje, izobrazbu i razvoj.

LITERATURA

1. *Bujas, Z.*: Psihofiziologija rada, Zagreb, 1954.
2. *V. Eckardstein, D. Schnellinger, F.*: Betriebliche Personalpolitik, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1978.
3. *Ivan Pavao II.*: Labore exercens, Socijalni dokumenti crkve, Sto godina katoličkog socijalnog nauka, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1991.
4. *Kast & Rosenzweig*: Organization and Management, A Systems Approach, Mc Graw-Hill Kogakusha, LTD, Tokyo.
5. *Mandić, I.*: Kadrovska politika i odnosi u udruženom radu, Školska knjiga, Zagreb, 1985.
6. *Maslow, A. H.*: Motivation and Personality, New York, 1954.
7. *Mc Connell, C. R., Brue, S. L.*: Suvremena ekonomija rada, treće izdanje, MATE, Zagreb, 1994.
8. *Marušić, S.*: Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Ekonomski institut, Zagreb, 1994.

Ivan Mandić, Ph. D.**SOCIOLOGICAL ASPECT OF PERSONNEL MANAGEMENT***Summary*

The sociological aspect of personnel management means the observation of the people at work as the human resorces and is starting from the human work basis as the need of people to make the products necessary for their survival. This humane, sociological aspect ought to be interwoven into all the categories and instruments of the personnel policy and first of all into the employment policy, labour relationships and working conditions organization, working and salary costs, motivation, leading and training of the workers. The paper reports the contents of the personnel management work in the Croatian conditions.