

# MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND DEVELOPMENT OF THEIR POTENTIALS

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I RAZVOJ NJIHOVIH POTENCIJALA

MARINKOVIC, Renata

**Abstract:** *In this text indicators of development of social-political conditions are traced as well as European influence that has crucial impact on the actual development of all other segments of the society. In doing so some positive but also negative sides of the educational policy will be shown, wich in the system of the existing values and respective criteria fail to achieve desirable results. These results should regard the realisation of quality study programmes, consequently also the achievement of adequate study profiles of young people who will be ready for the job they had prepared for and for the market place.*

**Key words:** *development strategy, higher education, human potentials, lifelong learning, management*

**Sažetak:** *U ovom tekstu prate se i analiziraju pokazatelji „razvoja“ društveno-političkih okolnosti i europskih utjecaja koji bitno utječu na realan razvoj svih ostalih segmenata društva. Pritom će se pokazati neke pozitivne ali i brojne negativne strane obrazovne politike koja u sustavu postojećih vrijednosti i odgovarajućih kriterija ne postiže željene rezultate. Ti rezultati trebali bi se odnositi na realizaciju kvalitetnih studijskih programa, a time i na postizanje adekvatnih studijskih profila mladih ljudi, koji bi time postali spremni za posao za koji su se pripremali ali i za cjelokupno tržište rada.*

**Ključne riječi:** *cjeloživotno obrazovanje, ljudski potencijali, strateški razvoj, upravljanje, visoko obrazovanje*



**Authors' data:** Prof. Renata Marinkovic, Ph.D., University of Zagreb – Faculty of Philosophy, Zagreb, rmarinko@ffzg.hr

## 1. Uvod

Poduži niz godina govori se, piše, raspravlja o neophodnim promjenama koje bi trebale obuhvatiti cijeli društveni sustav ove zemlje. To ujedno znači i niz promjena, međusobno uvjetovanih, u svim mogućim segmentima društva koje bi tako kreativnijim pristupom i formiranim novijim sustavom vrijednosti utjecali na kvalitetnija ostvarenja i procese. Prvotno, to se odnosi na prepoznavanje i razvoj ljudskih potencijala odnosno ljudskih kvaliteta, pa s tim u vezi i na direktni razvoj obrazovnog sustava u cjelini, koji bi trajno pridonosio boljitku ekonomskih i gospodarstvenih procesa.

## 2. Vijesti iz povijesti - na tragu budućnosti

Analizirajući kompetencije koje bi svaki pojedinac morao imati obavljajući radne zadatke stiže se dojam, a praksa to potvrđuje, da je na djelu nezaintersiranost, nemotiviranost, time i nerezultativnost u svim sektorima ovog društva. Od (visoko)obrazovne ponude, cjeloživotnog učenja, privredne respektabilne kompeticije do znanstveno-istraživačkog angažmana instituta i sveučilišta. U zajedničkom nastojanju i postignutim ishodima svi bi trebali objediniti raslojene segmente društva i svojim rezultatima utjecati na industrijalizaciju, informatizaciju, globalizaciju svjetskih trendova.

Temelj svakom takvom konceptu je povećani stupanj obrazovne inteligencije koji predodređuje kvalitetnije angažmane na putu od prošlosti prema budućnosti. Put prema rezultatima uvjetovan je sazrijevanjem ličnosti, razvojem ljudskih potencijala (*human resource development*), postizanjem kvalitete ličnosti, a time i njenog kvalitetnijeg djelovanja. To vrijedi kako za nižu razinu poslovanja tako i za vođe, lidere koji preuzimaju odgovornost. U osnovi svega leži definiranje potreba, osobnih, profesionalnih, društvenih. Kako će se one ispreplesti u radnom kontekstu organizacija, zakona i političkih bravuroza pitanje je hrvatsko, kao i europsko, ali i svjetsko. Izgradnja sposobnosti, vještina uz povećani radni elan i moralni kodeks osobne i društvene odgovornosti, te poticanje rezultativnosti – strukturalni su model, okvir za organizacijske vrijednosti i kriterije poslovanja.

Prema zrelosti, osobnoj i društvenoj važno je voditi računa o: odgovornosti za promjene, odgovornosti za inovativne procese ali i kompetitivne prednosti, ekspertnom vođenju naprednih procesa, novim pristupima izgradnji sposobnih vođa/lidera, novim pristupima razvoju inovativnog mišljenja, uključivanju u procese, mobilnosti i socijalnoj pokretljivosti. Da bi se sustavno mogli pratiti spomenuti procesi valja: odrediti i definirati potrebe, utvrditi kontekst učenja/obrazovanja, zacrtati radni kontekst i uvjete (okolina, motivacija, uspješnost), izgraditi kapacitete u cilju ostvarenja promjena, osigurati aktivnost svih zaduženih, na svim razinama za realizaciju posla, kao i vrednovati na kraju rezultate – u kojoj mjeri su ostvareni, a u kojoj mjeri odstupaju od zacrtanog.

Na tragu toga izgrađuju se ličnosti, pojedinačne vrijednosti osobe. Neke druge kulture i civilizacije (Japan) nadišle su formu usvojenih kompetencija kao temelj kreiranja i ostvarivanja radnih zadataka. Njihov je moto ostvariti *vrijednosti* malim koracima (metoda KAIZEN), cilj je ostvariti male promjene što osigurava napredak i lakše praćenje kvalitete promjena. Obrazovni sustav ne treba težiti stjecanju znanja i kompetencija već razvijanju osoba koje će biti spremne svoje razvijene univerzalne vrijednosti uskladiti s vrijednostima tvrtke ili društva u cjelini. Riječ je o procesu kroz koji pojedinac prolazi, jednim dijelom kroz odojno-obrazovni sustav, a većim dijelom kroz procese u društvu i svijetu rada. Pojedinac koji će biti fleksibilan, adaptabilan kooperativan i komunikativan, koji će imati razvijenu unutarnju motivaciju i bez radnog iskustva bit će u svojoj tvrtci učinjen kompetentnim. Dakle, naglasak je na *procesu*, koji osigurava učenje i napredak, a ne na *rezultatima*. Time se smanjuju napetost, frustracija kompetitivnosti i vrednovanje rezultata. Rezultat je prolazan (uvijek mora biti bolji, a time drugačiji), a proces je trajan. [1]

### 3. Strategija, struktura i sustav – pitanje obrazovne i društvene politike

Postavlja se temeljno pitanje: imamo li mi obrazovnu (ili bilo koju drugu) strategiju. Najšire gledano – nemamo. Jer da imamo vjerojatno bismo barem u nekim segmentima postizali bolje rezultate. Obrazovni procesi kao ishodišna točka oblikovanja profila ličnosti već duže vrijeme nemaju oslonca, uporišta za kreativni razvoj obrazovanja. Uporno se slijede neka inozemna iskustva koja ne padaju na plodno tlo jer naše društvene pretpostavke i tradicija nisu u skladu s inovativnim procesima koje nudi europski/svjetski prostor.

Kad bismo znali utvrditi što mi to zapravo hoćemo, koje ciljeve želimo ostvariti i kako to ostvariti imali bismo makar globalnu strukturu obrazovne i dijelom društvene cjeline. Bez ozbiljno uspostavljenih strateških i strukturnih jedinica nemoguće je ostvariti sustav – kompleksan, protočan (po horizontali i vertikalni), funkcionalan i operativan. Dakle, sustav koji daje rezultate. To vrijedi za cjeloviti obrazovni sustav ili sustav obrazovanja koji bi infiltriran u šire društvene tokove činio ključnu osnovu za razvoj privrednog, gospodarstvenog sustava (zapošljavanje mladih, otvaranje novih radnih mjesta, povezanost obrazovanja /sveučilišta, instituta/ i privrede, preobrazbe industrijskih procesa i dr. Ovdje se stoga nameće pitanje: kako teče poslovno upravljanje i što ono podrazumijeva? Pojašnjenja radi misli se na provedbu edukacijskih programa, održavanje savjetovanja, radionica, ostvarenje suradnje (makar verbalne) s gospodarstvenicima, te s njima upriličena poslovna edukacija u cilju osobnog razvoja. To bi pretpostavljalo razvoj dinamike, aktivnosti, uspostavljanje organizacijskih struktura, znači i odgovornosti, ali prisutna pasivizacija, stajanje na mjestu znači nazadovanje. A u širem smislu to znači nesprijetnost za europska kretanja. Utjecaji istočnih zemalja (Kina, Indija i dr.) i njihovi sve veći privredni zamasi ne će nam dati prostora za domišljanje i realiziranje onog što smo davno trebali.

Govoreći o 3S (strategija, struktura, sustav) govorimo o politici obrazovanja, o politici (društvene, državne) politike za koju su mnogi spremni i sebe nazvati političarima iako o tome nemaju nikakve, čak površne, a kamo li solidne spoznaje. To pokazuje da je sustav vrijednosti itekako urušen, te da su kriteriji sasvim naopako postavljeni. Istovremeno, socijalno-ekonomski faktori, ma kakvi bili, utječu na kvalitetu obrazovnog sustava i „diktiraju“, usmjeravaju sukcesivno provođenje obrazovnog sadržaja, a odnose se na: *globalizaciju* uz pojavu država koje su u ubrzanom procesu industrijalizacije izrazito konkurentne; *demografiju* gdje je naglašeno starenje europske populacije i tokovi radne snage; *brze promjene na tržištu radne snage*; *novu tehnologiju*. [2]

Ostvarenje provođenja strategije bilo (visoko)obrazovne, ekonomske, tržišne, ili bilo koje druge, ovisi o energiji ljudi, pojedinaca, koji je kreiraju, ali i onih koji će je provoditi. Je li investirano mnogo ili malo energije, je li ona bila pozitivna (konstruktivna) ili negativna (destruktivna) pokazat će se u praksi, tj. rezultatima.

### 3.1. *Razvoj ljudskih potencijala – mogućnosti i blokade*

Svjesni smo činjenice da svi uspjesi proizlaze iz poticanja razvoja ljudskih potencijala. U kojoj mjeri možemo govoriti o organizacijskim strukturama koje ih stimuliraju, koji i kakvi motivi stabiliziraju i destabiliziraju ljudska nastojanja i njihove kreativne potencijale pitanje je praktične naravi, koje ukazuje da se ne smije miriti s pasivnošću. U tom smislu integrirali smo europski Program IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance), koji predstavlja glavni instrument pomoći EU. Taj Program sastoji se od pet komponenti: 1. komponenta – Pomoć u tranziciji i izgradnja institucija; 2. komponenta – Prekogranična suradnja; 3. komponenta – Regionalni razvoj; 4. komponenta – Razvoj ljudskih potencijala; 5. komponenta – Ruralni razvoj. Svih pet komponenata čine cjelinu i međusobnu uvjetovanost, ali na ovom mjestu najviše nas zanima 4. komponenta – Razvoja ljudskih potencijala (human resource development) ili ljudski kapital kojeg izgrađujemo i potencijalno nosimo u sebi. Pogledajmo koji su prioriteti zacrtani na liniji – ostvarenja ljudskih vrijednosti – obrazovne politike – zapošljavanja i razvoja gospodarstva.

Prioriteti se koncentriraju na sljedeće procese: 1. Pобољшanje pristupa zapošljavanju i održivo uključivanje u tržište rada; 2. Jačanje socijalnog uključivanja i integracije osoba kojima je otežan pristup tržištu rada; 3. Jačanje ljudskog kapitala i zapošljivosti, koje uključuje podprocese: - daljnji razvoj hrvatskog kvalifikacijskog okvira; - jačanje sustava obrazovanja odraslih; - jačanje institucija odgovornih za strukovno, praktično obrazovanje, vezano uz obrazovanje odraslih i njihovih partnera. [3] Činjenica je da se obrazovni sustav kakav je sada na snazi vodi principom vođenim *ponudama* (supply-driven), a trebao bi promijeniti pravac i biti vođen principom *potražnje* (demand-driven). A za takvu realizaciju trebalo bi u mnogome promijeniti sustav obrazovanja kako bi se omogućila vertikalna i horizontalna „protočnost“ – u obrazovanju, u zapošljavanju, u rekurentnom (povratnom) obrazovanju. Time bi se osigurala interaktivnost svih razina obrazovanja s potrebama gospodarstva, te bi se zadovoljile potrebe tržišta rada.

S obzirom da imamo suviše mladih, obrazovanih, nezaposlenih postavlja se pitanje koji to vladajući faktori dopuštaju. Previše je sredstava investirano u njihovo školovanje, izgubljene su godine studija, dakle, vrijeme i trud, a i to su sredstva. Obrazovanje je temeljna odrednica društva, pogoto onog koje je u krizi. Mi to jesmo, no nismo jedini i to nam ne smije biti utjeha. Time što nismo jedini uz niz problema ostalih europskih zemalja javlja se dodatni problem: ako ne možemo mlade zaposliti u domovini očito ne možemo ni u inozemstvu jer i njihovi mladi i stariji ostaju bez posla i – nema više prostora za lažna obećanja, za manipulaciju, za bijeg od stvarnosti. Tako sve postaje poveći zrakoprazni prostor. Pored toga prisutna je i informacijska blokada, unatoč medija, interneta, prisutno je netočno i neadekvatno informiranje. Dakle, prikrivaju se informacije, što domaće, što strane, a one koje dopru do nas uglavnom su netočne i diskutabilne te nas vraćaju u neka davna, otužna vremena. Iz rečenog proizlaze nekompetentnost i neodgovornost, pa nema uvjeta ni prostora za kompeticiju, natjecateljsku atmosferu, psihološke poticaje, ostvarene rezultate. Gubi se duh, motivi, sustav vrijednosti i kriteriji, nastupa intelektualna i moralna hipokrizija. I opet dilema: kako sve to vezati uz razvoj društva, gospodarstva i obrazovanja?

Javlja se tu i dodatni problem koji se odnosi na akademska, sveučilišna proturječja, kao što su: vremenska ekstenzija oko realizacije zacrtanih zadataka, desetljećima bolesno uključivanje pojedinaca u ključne procese napretka, koji su dokazano nesposobni (što nisu mogli unazad 20 godina kad su bili mlađi, što to obećava da će moći učiniti danas) uz pojavu novih, mladih, obrazovanih, sposobnih, brzih generacija (ne samo pojedinaca). Dodatni problem su sveučilišni neadekvatni programi koji se provode na neadekvatan način, pa nije čudo da dolazi do nepotrebnosti, pasivizacije i izolacije mladih u zapošljavanju, u odlučivanju i uopće u integriranju u radne i društvene sfere.

### *3.2. Neispitano realno stanje*

Temeljna greška cjelokupnog sustava, posebice visokoškolskog odnosi se na letargiju i nezainteresiranost – što će biti sutra. Niti u jednom zanimanju, niti u jednom fakultetskom studiju nema snimke stanja „na terenu“ odnosno uvida u realne potrebe tržišta na osnovu kojih bi se podataka mogle uvidjeti potrebe društva, pa tako kreirati i programi na studiju i logično odrediti upisne kvote studenata koje su već godinama, negdje i desetljećima iste. Tko kaže da je potreba za jednom strukom pred 10 ili 20 (i više) godina ista kao i danas. Ne treba ni istraživati da bi se shvatilo da je došlo do silnih promjena od obrtništva, industrijalizacije prema informatizaciji, od djelovanja europskih, dalekoistočnih i inih društvenih i privrednih kretanja i okolnosti kao utjecaja na našu malu sredinu, koja je najčešće autistična, nespremna za novije, bolje, kvalitetnije, otvorenije svijetu, a time i profitabilnije. Komocija, nezainteresiranost, neodgovornost, nepromišljenost – temeljne su odrednice aktualnog stanja u nas.

Kako je s takvim pretpostavkama i polaznim pozicijama moguće makar okvirno govoriti o globalizacijskim interesima kad nismo spremni braniti ni vlastite interese –

pojedinačno ali i sveukupno u svim segmentima društva. Činjenica je i to da u upravljačkim strukturama (i ne samo njima) ne postoji jasna artikulirana ideja u kojem pravcu treba ići i – zašto činimo to što činimo (ili ne činimo). Kad se ne zna kuda se ide, zašto se ide, za sobom se u ponor povlače nedužni pratitelji. Tako je vodstvo valjda uvjerljivije i sebi i drugima. Ako cijelo gospodarstvo održava 50 posto radno sposobnog stanovništva, a od toga 30 posto su oni koji rade za državu i 20 posto onih koji rade u privatnom sektoru onda je pitanje zapošljivosti temeljno pitanje opstanka i mogućeg razvoja društva.

Iz državnog dokumenta *Strateški okvir za razvoj 2006. - 2013.* vidljivo je da se ono u osnovi bavi pitanjima odnosa ljudi i znanja kao polazišnim, uporišnim točkama na kojima se temelji ili bi se trebao temeljiti prosperitet države. U tom okviru konstatira se i činjenica da je kvaliteta radne snage u pogledu obrazovanja u ukupno radno aktivnom stanovništvu, isto kao i u ukupno zaposlenom stanovništvu. To znači da je znatno manji udio visokoobrazovne (tercijarne) radne snage od europskog prosjeka. Imamo istu situaciju kao i u zemljama EU gdje je viša razina obrazovanja u vezi s nižom razinom stope nezaposlenosti: veće obrazovanje dovodi do manje nezaposlenosti, pa obrazovanje stoga, mora postati glavni instrument za smanjenje strukturne nezaposlenosti. [4]

I u ovom se dokumentu još 2006. godine utvrdilo da spomenuta uzročno-posljedična veza nije tako jednostavna jer jedna od važnih karakteristika tržišta rada je relativno slaba poveznica između rezultata obrazovanja i potreba tržišta odnosno nedovoljan je utjecaj tržišta rada (potreba tržišta rada na osobine, karakteristike obrazovnog sustava). Iz toga proizlazi da je nužno sustavno promicanje i poticanje kvalitete i važnosti znanja i vještina za tržište rada i za nova zanimanja. Polazi se od univerzalnih vještina (jezici, računalna pismenost, komunikacijske vještine, matematika i dr.), koje omogućavaju obrazovnu fleksibilnost, a ove opet brz prijelaz iz zanimanja u zanimanje – do specifičnih još nestandardiziranih vještina koje će utjecati na fleksibilnost gospodarstva te njegovu podatnost i utjecaj na tržište rada. Temeljni instrument za takvu realizaciju je dostupnost obrazovanja odraslih te fleksibilnost andragoških oblika i metoda. Ujedno, to je prava metoda za eliminaciju osjećaja, ali i sprječavanja realne društvene isključenosti.

Na ovaj način promovirat će se *kvaliteta* obrazovna i radna, omogućit će se ostvarenje *kompetencija* općih i specijalističkih te pružiti mogućnost *kompeticiji*, natjecateljstvu i borbi za jačanje gospodarstva. Spomenuta 3K (kvaliteta, kompetencija, kompeticija) svoje mjesto moraju naći i u *inovativnim* procesima, u *interaktivnom* suglasju propulzivnih djelatnosti i znanosti, putem *interdisciplinarne* prohodnosti - sve na *internacionalnoj* razini. Komunikacijske vrijednosti i uspostavljeni odnosi među svim procesima očekivano bi trebali ostvariti umreženost, a time i rezultativnost.

Umrežili bi se: strategija, struktura, sustav i (inovativna) politika obrazovanja i privrednih procesa, zatim kvaliteta uz osiguranu kompetenciju, a time i kompeticiju,

sve to putem inovativnih, interaktivnih, interdisciplinarnih veza u internacionalnoj zajednici uključujući i domaće vrijednosti. Vrijednosti čega – znanja!? Kad se govori o pitanjima znanja znači i o upravljanju svim resursima, posebice ljudskim, u ekonomski „osvještenim“ sredinama uvodi se pojam „menadžer znanja“ koji bi trebao zamijeniti pedagoga, pa čak i svakog obrazovnog stručnjaka. [5] Koja će sada biti vrijednost znanja?

#### 4. Zaključak

Temeljno pitanje koje proizlazi iz svega rečenog je: *koja je vrijednost znanja?* To je čimbenik koji objedinjuje sve obrazovne, komunikacijske, radne i moralne elemente društva znanja. Tako niska vrijednost znanja u proklamiranom *društvu znanja* zapravo anulira *ideju obrazovanja*, a bez obrazovanja nema osobnog znanja, a time ni društva znanja. Kad nema (adekvatnog) znanja nema ni društva znanja - nema ni proizvodnje, ni gospodarstva, ni tržišta rada.

Time se povratno blokira proces obrazovanja, učenja, stjecanja znanja, nadogradnje već postojećeg znanja. Organizacijski, komunikacijski, strateški, strukturalni i sustavni procesi obrazovanja i privrede tako gube proceduralni razvoj, a neophodni ciklus obrazovanja gubi svoj zamah u neznanju – u društvu znanja.

#### 5. Literatura

- [1] Afrić, V. (2011). *Društvene pretpostavke društva znanja*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, ISBN 978-953-175-411-8, Zagreb
- [2] Marinković, R. (2007). *Upravljanje kvalitetom i komunikacija u visokom obrazovanju*, A.Z.P. Grafis, d.o.o., ISBN 978-953-7571-01-6, Zagreb
- [3] Program IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance), *Dostupno na* <http://www.strategija.hr/hr/fondovi/ipa-program/ipa-iii-i-iv/ipa-i-copy> *Pristup:* 10-05-2012
- [4] *Strateški okvir za razvoj 2006. – 2013.* (2006). Vlada Republike Hrvatske, ISBN 953-7443-00-0, Zagreb
- [5] Liessmann, K.P. (2009). *Teorija neobrazovanosti – Zablude društva znanja*, Naklada Jesenski i Turk, ISBN 978-95-322-22-852, Zagreb

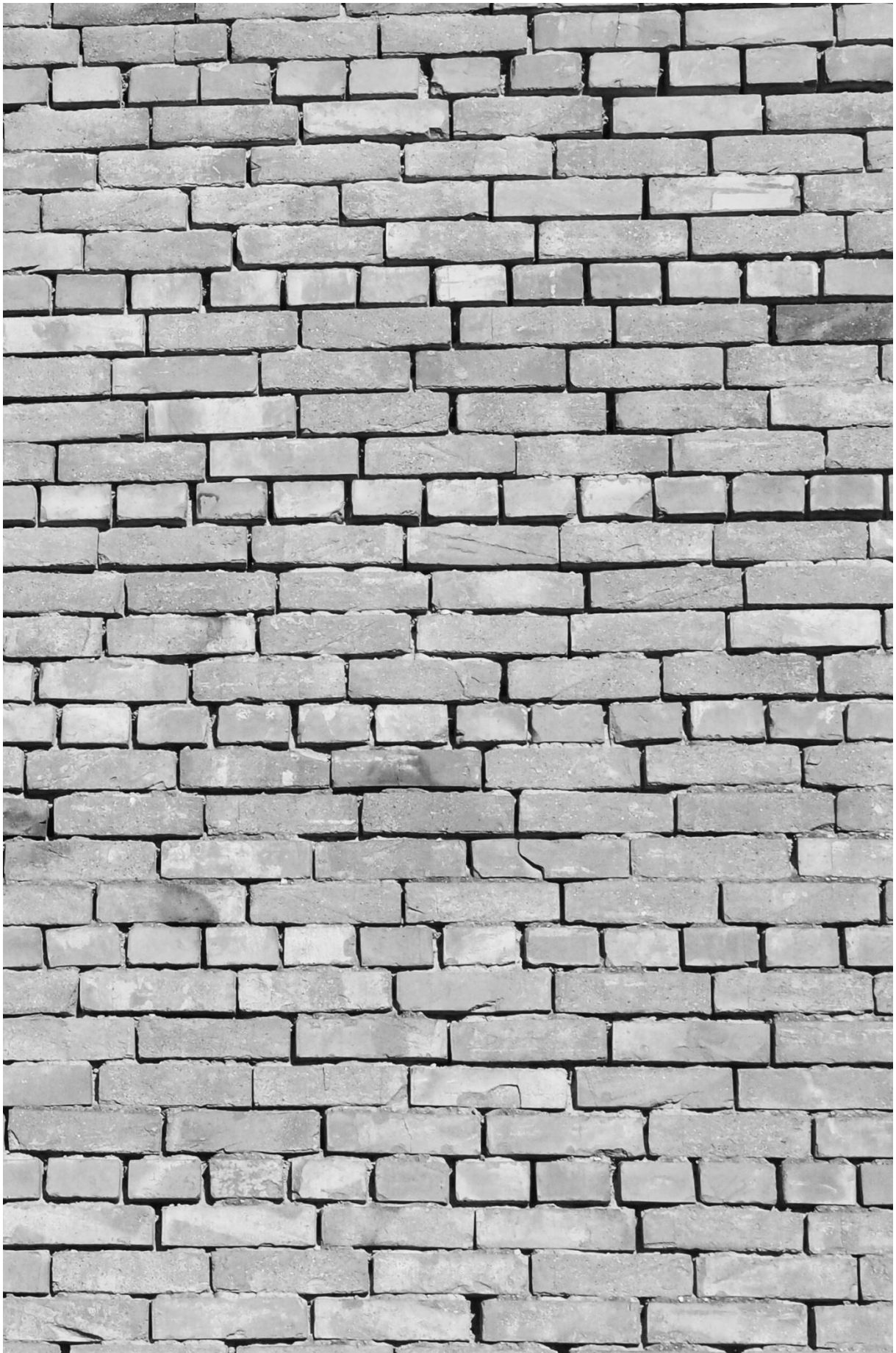


Photo 067. Wall / Zid