

O RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA*

Razvoj ljudskih resursa (HRD - human resource development) kao disciplina postaje sve značajnija s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene.

On je sastavljen od tri komponente. To su: individualni razvoj (ID - individual development), profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (CD - career development) i razvoj organizacije (OD - organisational development).

U radu se razmatra i ulaganje u ljude. Pri tom se prvenstveno razmatra ulaganje u zdravlje i obrazovanje. Razvoj ljudskih resursa je svakako poboljšanje znanja osoblja, ali je to i čuvanje vrijednosti osoblja za poduzeće. Želja za razvojem osoblja mora se poštivati.

Pokušalo se ukazati, barem načelno, u kojoj se mjeri u našim uvjetima iskorištava ljudski faktor.

Na koncu su rada, prema idejama H.J. Drumma, navedena polazišta za jednu instrumentalnu teoriju razvoja osoblja

Razvoj; ljudi; osoblje; resursi; ulaganje; obrazovanje.

I.

Razvoj ljudskih resursa, u najširem smislu te riječi, odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu razvoj ljudskih resursa vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizirana aktivnosti učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha (dostignuća, rezultata) i osobnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada, kako pojedinca (na sadašnjim i budućim poslovima), tako i cijele organizacije.

* Predavanje koje je autor održao na II. susretu diplomanata Fakulteta organizacije i informatike 15. lipnja 1990. god.

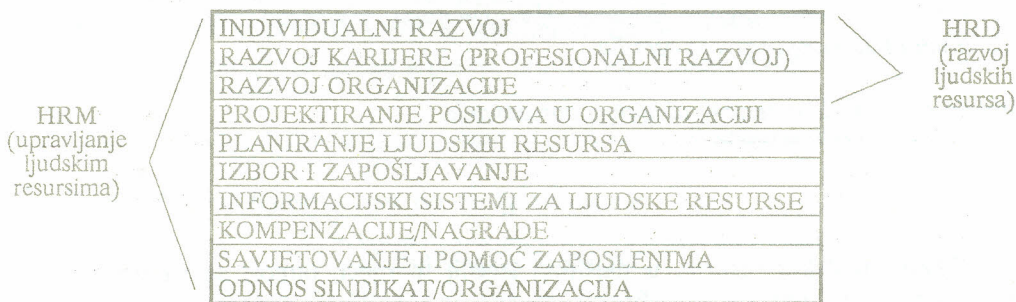
Ovako shvaćen razvoj ljudskih resursa sastavljen je od ove tri komponente:

- a) individualni razvoj (ID - individual development),
- b) profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (CD - career development) i
- c) razvoj organizacije (OD - organisational development).

Razvoj ljudskih resursa (HRD) kao disciplina postaje sve značajnija s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene. Ovisno o tome ona dobiva na važnosti i zbog sve većih, odnosno težih zahtjeva na kvalitetu "ljudskih resursa". Pri tome uloga samog pojedinca, masovnih medija i organizacije u kojoj je taj pojedinac zaposlen dobiva sve zapaženije mjesto (za razliku od prijašnje uloge koju je u tom pogledu imala obitelj, crkva, škola, fakultet, politička organizacija, uža društvena zajednica itd).

Danas u svijetu postoji više modela koji definiraju različite koncepte, područja, metode i druge elemente koji se odnose na razvoj ljudskih resursa. Jedan od često citiranih je "Model for Excellence". On je rezultat višegodišnjih studija¹ pokrenutih od društva ASTD (American Society for Training and Development). Spomenuti se model sastoji od 10 područja, 15 uloga, 102 produkta rada HRD - osoblja (outputa), 31 vještine (znanje, kompetencije), matrice uloge kompetencija, te niza definicija i standarda koji opisuju šire područje - upravljanje ljudskim resursima (HRM - Human resource management), čiji je HRD (razvoj ljudskih resursa) samo jedan dio. Ova područja prikazana su u tabeli 1.²

Tabela 1. Područja HRM-a (upravljanja ljudskim resursima)



1 Vidjeti: Gilley, J.W., S.A. Eggland: Principles of Human Resource Development, Addison-Wesley, Menlo Park 1989.

2 Topolovec, V., M. Žugaj: Stanje i trendovi korištenja informacijske tehnologije u razvoju ljudskih resursa, Međunarodni naučni skup "Razvoj ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica, 17-18. maja 1990. god., objavljeno u časopisu "PRODUKTIVNOST", broj 2-3/1990. str. 285-286.

Individualni razvoj odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.

Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirane napore u kojima učestvuju i pojedinac i organizacija. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije.

Razvoj organizacije odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata (dostignuća, uspjeha) i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje upravljanje promjenama.

II

Ulaganja u kvalitetu stanovništva i u znanje u velikoj mjeri određuju buduće izgledе čovječanstva. Odlučni proizvodni činitelji u poboljšanju blagostanja ljudi nisu prostor, energija i obradiva zemlja.

Odlučni, ovi činitelji jesu poboljšanje kvalitete stanovništva i napredak u znanju. Prema tome, sadašnjost i budućnost čovječanstva nije preodređena prostorom, energijom i obradivom zemljom. Ona je određena inteligentnim razvojem ljudskih mogućnosti. Prema svemu sudeći i prostor, i energija, i zemlja su precijenjeni Socio-ekonomsko gledište ukazuje na činjenicu da čovjek ima sposobnost i inteligenciju da smanji svoju ovisnost o obradivoj zemlji; tradicionalnoj poljoprivredi i iscrpljivim izvorima energije te da snizi realne troškove proizvodnje hrane za rastuće svjetsko stanovništvo.

Sastavni dio modernizacije privrede, kako razvijenih tako i nerazvijenih zemalja je opadanje ekonomske važnosti poljoprivrednog zemljišta i porast važnosti ljudskog kapitala, tj. umijeća i znanja. Kao primjer i potvrda ovome navodi se podatak da je požnjevena površina pod kukuruzom u Sjedinjenim Državama Amerike 1979. g. bila 33 milijuna jutara manja nego 1932., a proizvedeno je 7,76 milijardi bušela, tri puta više od količine proizvedene 1932. g.

U vezi s ulaganjem u ljude je upravo i jedna prastara poljoprivredna doktrina: učenje po kojem uzrok slabih rezultata u poljoprivredno nerazvijenim zemljama leži u neobrazovanosti poljoprivrednika. Obrnuto, obrazovan radnik i seljak u stanju je prihvatiti suvremenu poljoprivrednu tehnologiju, zato je prirod kod njega viši, dobit veća,

3 Ibid., str. 286

4 Schultz, T. W.: Ulaganje u ljude, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985, str. 13-16.

što omogućuje još bolje obrazovanje u drugoj generaciji, bržu aplikaciju znanstvenih dostignuća.⁵

Ovu hipotezu, prema V. Stipetiću,⁶ prvi je postavio Eugen Varga, još 1927. u svojoj knjizi: Očerki po agrarnom voprosu (Moskva, 1924.), a kasnije su je razrađivali i mnogi drugi pisci. E. Varga je ustvrdio da "visina prinosa s jedinice površine ne zavisi od veličine poduzeća, već od kulture poljoprivrednog stanovništva". Tu je svoju tezu pokušao dokazati nizom podataka o prirodama i pismenosti za veći broj zemalja u Evropi prije I. svjetskog rata.

On uočava da se niski, srednji i visoki prirodni nalaze i kod zemalja kod kojih pretežu i veliki i mali posjedi. Stoga zaključuje da njegovi podaci dokazuju "da nema uzročne zavisnosti između veličine gospodarstva i veličine priroda. Naprotiv, ona otkriva paralelizam između visine priroda i najjednostavnijeg mjeritelja opće kulture-pismenosti stanovništva"! Poznavajući dobro prilike na Balkanu, Varga nastavlja ovako: "Odlučujući utjecaj opće gospodarske kulture na kvalitetu poljoprivrede može se jasno sagledati u onim područjima gdje su izmiješana sela različitih nacionalnosti, koje se osjetno razlikuju po stupnju kulture. To je slučaj u Mađarskoj ili na Balkanu. Na istoj zemlji, pri istim klimatskim uvjetima, u njemačkim selima je proizvodnost mnogo veća nego kod susjednog mađarskog seljaka; ali ti mađarski seljaci imaju više prirode nego obližnja gospodarstva rumunjskih seljaka. Utjecaj različite kulturne razine upada u oči svakom nepristranom promatraču".⁷

T.W.Shultz je u šezdesetim godinama ovog stoljeća formulirao doktrinu, prema kojoj glavni čimbenik transformacije tradicionalnih poljoprivreda mora biti obrazovanje. Isti je autor napisao: "Ključna varijabla, koja objašnjava razlike u poljoprivrednoj proizvodnji je čovjek, to jest razlike u razini stečenih sposobnosti poljoprivrednih proizvođača."⁸

"Shultz objašnjava brzi razvoj izraelske poljoprivredne proizvodnje poslije 1948. godine činjenicom da su tu poljoprivredu preuzeli školovani ljudi, iako nisu imali iskustva u poljoprivrednom gospodarstvu. Kontrasne razlike u porastu prinosa u Indiji i Japanu (prije šezdesetih godina Indija i Japan imali su približno jednake prinose, a

5 Stipetić, V.: Neki društveni i ekonomski preduvjeti primjene spoznaje agronomskih nauka u nacionalnoj proizvodnji (referat na simpoziju, Krapinske Toplice, 10.XII. 1969.) Centar za primjenu nauke u poljoprivredi SRH - Zagreb, str. 6.

6 Stipetić, V.: Poljoprivreda i privredni razvoj, Informator, Zagreb, 1969, str. 341-342.

7 Varga, E.: Očerki po agrarnom voprosu, svezak I, Moskovskii rabočij, Moskva 1924, str. 60-61.

8 Shultz, T.W.: Transforming Traditional Agriculture, Yale University Press, New Haven, 1964, str. 17

danas⁹ Japan ima 3 puta više), Shultz tumači manjim dijelom činjenicom da se u Japanu koriste u poljoprivrednoj proizvodnji bolji materijalni faktori proizvodnje. No, mnogo je značajnija činjenica da su u Japanu poljoprivrednici bolje obrazovani i da su vještiji pri poljoprivrednim radovima, nego što je to slučaj u Indiji, gdje preteže opća nepismenost i nevjestost pri poljoprivrednoj proizvodnji"¹⁰

U samoj tezi, po mišljenju V. Stipetića, ima dobar dio istine. Naime, obrazovan poljoprivrednik lakše će prihvatiti novu tehnologiju. On će je uspješnije primijeniti i zbog toga brže aplicirati tehnološke inovacije koje mu nude znanost i tehnologija. Međutim, na ovom stupnju znanstvenih spoznaja teško bi bilo testirati Shultzovu hipotezu da je to glavni činitelj i izvor povećanoj ponudi poljoprivrednih proizvoda. "Sve dotle dok ne budemo imali egzaktnih mjerenja proizvodnih funkcija za poljoprivredu u cjelini Schultzovu hipotezu možemo smatrati atraktivnom, možda i vjerojatnom, ali ne o dokazanom".¹¹

Namjerno smo se nešto dulje zadržali na ovoj hipotezi smatrajući je i mi vjerojatnom. Ni na velikim, ni na malim gospodarstvima ne može proizvodnja teći kvalitetno uz polupismene ili nepismene kadrove. Osobito tzv. industrijska poljoprivreda zahtijeva velika ulaganja u kvalitetne stručnjake raznih profila (agronome, ekonomiste, agroekonomiste, strojarske inženjere, agroklimatologe i druge profile kadrova). Industrijska poljoprivreda traži visokokvalificirane kadrove. Za upravljanje takvom proizvodnjom potrebna su specijalna iskustva i umijeća stečena u radu.¹²

"Znanje poljoprivrednika mora biti svestrano isto tako kao što su svestrani utjecaji na izvanredno složene organizme biljaka i životinja. Budući da proces poljoprivredne proizvodnje nije samo skup ekonomskih procesa koji se s prirodnim procesima isprepliću i prožimaju, to se još više naglašava potreba za solidnim i svestranim obrazovanjem poljoprivrednika".¹³ Poznati matematičar Bros, po svemu sudeći, s punim je pravom napisao: "Mnogo je teže biti dobar poljoprivrednik nego dobar matematičar, jer se poljoprivrednik mora baviti s tako mnogo neodređenih i kompleksnih problema"¹⁴.

9 Ovo danas znači 1969. godinu.

10 Stipetić, V.: Neki društveni i ekonomski preduvjeti primjene spoznaje agronomskih nauka u nacionalnoj proizvodnji, (referat na simpoziju, Krapinske Toplice, 10.XII. 1969.), Centar za primjenu nauke u poljoprivredi SRH - Zagreb, str. 11.

11 Stipetić, V.: Poljoprivreda i privredni razvoj, Informator, Zagreb, 1969, str. 344-345.

12 Žugaj, M.: Upravljanje ratarskom proizvodnjom kao sustavom, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Osijek, 1974. str. 68.

13 Finci, Ž.: Dugoročne razvojne tendencije jugoslavenske proizvodnje pšenice, Savremena poljoprivreda, 11/1965, str.77.

14 Šatović F.: Važnost i problemi uspješnije primjene znanosti u poljoprivrednoj proizvodnji, Agronomski glasnik, 3-4/1972, str. 172.

Na koncu ovog dijela valja reći da je školovanje kroz praksu najskuplji oblik školovanja. No, rezultat rada u proizvodnji može biti ništavan i uz najbolju kvalifikaciju ako nije prisutna i želja za uspjehom.

III

Kad se govori o razvoju ljudskih resursa, nikako se ne smije zaboraviti na zdravlje ljudi. I ono se svrstava u temelje ekonomskog napretka. Zdravlje je stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja, a ne samo nenazočnost bolesti i iznemoglosti. Socijalno blagostanje je, pak, stanje mira i sigurnosti u kojem svaki čovjek, bez obzira na rasu, vjeru, političko uvjerenje i spol, ima pravo na školovanje i rad koji mu daje mogućnost da živi harmonično u zdravoj okolini i koji mu pružaju sigurnost u slučaju bolesti, iznemoglosti i starosti. Zdravstveno stanje pojedinaca može se utvrditi s pomoću slijedećih elemenata: integritet organizma, njegova funkcionalnost i sposobnost adaptacije, te subjektivno doživljavanje zdravlja. Čuvanje zdravlja nije ni u kojem slučaju samo medicinski problem, nego i općedruštveni.¹⁵

"Teorija ljudskog kapitala tretira svačije stanje zdravlja kao imovinu tj. kao ljudski kapital, a njegov doprinos kao zdravstvene usluge. Dio kvalitete početnog kapitala je naslijeđen, a dio stečen. Kapital se obezvređuje s vremenom i to sve većom brzinom pri kraju života". (...)

Poboljšanje zdravlja koje je vidljivo kroz duži životni vijek ljudi u mnogim siromašnim zemljama nesumnjivo je najveći napredak u kvaliteti stanovništva. Od otprilike 1950. godine očekivanje života pri rođenju poraslo je za 40 posto ili više u mnogim od tih zemalja. Opadanje smrtnosti dojenčadi i vrlo mlade djece samo je dio tog postignuća. Smrtnost starije djece, omladine i odraslih također opada. (...)

"Duži životni vijek daje dodatni poticaj da se stekne više obrazovanje, kao ulaganje u buduću zaradu. Roditelji ulažu više u svoju djecu. Veća obuka na poslu postaje privlačna. Dodatni zdravstveni kapital i drugi oblici ljudskog kapitala obično povećavaju proizvodnost radnika. Duži život znači više, godina participacije u radnoj snazi i dovodi do smanjenja 'bolesnog vremena'. Bolje zdravlje i vitalnost sa svoje strane dovodi do veće proizvodnosti čovjeka po satu rada."¹⁶

15 Enciklopedija Leksikografskog zavoda, svezak 6, Jugoslavenski Leksikografski zavod, Zagreb, MCMLXIX, str. 723.

16 Schultz, T.W.: Ulaganje u ljude, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985, str. 20-21.

IV

Univerzitet, odnosno visoko obrazovanje kritizira se u gotovo svim zemljama svijeta. tako je J. Fourastie 1972. godine pisao: "Ni u jednoj zemlji na svetu univerzitetska ustanova ne smatra se danas ni zadovoljavajućom, ni postojećom. U ekonomski najrazvijenijim zemljama kriza je najotvorenija i najočiglednija. Pobuna pariških studenata u maju 1968. bila je njeno najdramatičnije ispoljavanje - jer i u velikom broju drugih zemalja živi svest o neprilagođenosti univerzitetske ustanove današnjem društvu. (...)

Jasno je da je najočigledniji činilac te krize upadljivo povećanje brojnog stanja: broja učenika, a time i broja nastavnika. (...) Tako se, između 1930. i 1968., broj profesora na Sorboni 'neosetno' povećao sa trideset na tri stotine. A 1968. Sorbona se 'srušila'.¹⁷

Dakle, već je dulje vremena u modi napadati rezultate rada visokih škola, fakulteta i sveučilišta. "Postoji neprijateljstvo prema sveučilištima zbog njihova predanog rada na unapređenju znanosti, na tehnologiji koja raste na znanostima i na ekonomici. Mnogi kritičari tvrde da se koledži i sveučilišta ne brinu za društvene i ekonomske reforme, da ne podupiru bezrezervno državu i politiku i da zanemaruju pravednost pri upisu studenata i postavljanju nastavnika".¹⁸ No, valja istaći kako je visoko obrazovanje u svakom društvu specijalizirano i skupa djelatnost. Fakultetima i sveučilištima se, u pravilu, daju oskudni resursi, a usluge su, koje oni pružaju, korisne i vrijedne. Svakako, mnogo je lakše izračunati troškove visokog obrazovanja, i onda "mahati" s njima, nego njegovu vrijednost.

U vezi s tim često se postavlja pitanje: "Vrijedi li ići na fakultet" Kad se razmatraju rezultati ulaganja u obrazovanje, mnogo se ističe i ovaj problem: Što je ono u ekonomskom rastu što smanjuje razliku u relativnim zaradama radnika koji imaju nisko i radnika koji imaju visoko obrazovanje? U posljednjih nekoliko desetljeća ta se razlika osjetno smanjila u Sjedinjenim Državama Amerike. tako je poznato da su tamo, u prosjeku, vozači kamiona bolje plaćeni nego sveučilišni profesori. U Poljskoj je slično. Spomenimo da je početkom 80-tih godina ovog stoljeća u SAD bilo oko 8000 taksista s doktoratom znanosti. Prema Shultz za ovu je svrhu instruktivno Kotharijevo istraživanje koje je uspoređivalo te razlike u Bombayu i SAD.¹⁹ Naime, Kothari je

17 Furastje, Ž.: Univerzitet pred stečajem, NIP "Duga", Beograd, 1973, str. 11-12.

18 Shultz, T.W.: op. cit. (1985), str. 41.

19 Kothari, N.: Disparities in Relative Earnings Among Different Countries, Economic Journal 80, septembar 1970, str. 605-615.

ustanovio da je u Bombayu 1955. i 1956. godine prosječan dohodak ljudi razvrstanih kao "visoki stručnjaci" bio skoro osam puta veći od dohotka nekvalificiranog radnika u SAD, a godine 1959. to je bilo samo tri puta veće. Zagonetka se rješava analizom apsolutnih razlika. Bez obzira da li je više obrazovanje vrijedno ili nije, apsolutni dobitak u zaradama, a ne relativne razlike, ono je što određuje da li troškovi visokog obrazovanja i očekivane više zarade opravdavaju investicije.²⁰

Obrazovanje može mnogo toga objasniti o poboljšanju kvalitete stanovništva. Kako je školovanje primarna investicija, smatra se ozbiljnom pogreškom tretirati sve obrazovane izdatke kao tekuću potrošnju. Ta se pogreška pravi obično iz pretpostavke da je školovanje samo potrošno dobro.

U procjeni i ocjeni kvalitete stanovništva neke zemlje bitno je ne previdjeti porast broja liječnika i drugog medicinskog osoblja, inženjera najrazličitijih struka, pravnika, ekonomista i znanstvenih istraživača, te tehničara raznih kategorija.²¹

Ciljevi obrazovanja jesu:

- odgoj za život (VITALIS)
- obrazovanje za stručnost (COMPETENCE)
- odgajanje za radoznalost (CURIOSITAS)
- odgajanje za inicijativu (INITIATIVA)
- odgajanje za obrazovanje i kreativnost (CREATIVUS)
- odgoj za fleksibilnost (FLEXIBILITAS)
- odgoj za smjele podvige, rizik (RISICIO)
- odgoj za individualni razvoj (INDIVIDUALITAS)
- odgoj za tim (TEAM)
- odgoj za tolerantnost (TOLERANTIA)
- odgoj za koegzistenciju (COEXISTENTIA)
- odgoj za humanitet (HUMANITAS)

Nove tehnologije mijenjaju organizaciju rada i sadržaj poslova zaposlenog čovjeka. Sve ga to usmjerava k timskom radu, inicijativi, kreativnosti, poduzetništvu, rješavanju problema i otvorenosti za pomoć.

U poduzećima i državama sve je veća potreba za razvijanjem strategija koje će omogućiti proporcionalna ulaganja u ljudske resurse i materijalna dobra. Bez narušavanja humane i kulturne misije obrazovanja, mora se popraviti kvaliteta cjelokupnog obrazovanja, od osnovnog do sveučilišnog. Sposobnim učenicima i studentima inače prijeti da ostanu po strani, da ne sudjeluju u novoj ekonomiji. No, i

20 Shultz, T.W.: op. cit. (1985), str. 42.

21 Ibid., str. 21-22.

odrasli koji se žele profesionalno osposobiti ili prekvalificirati, ne mogu to bez naknadnog osposobljavanja i obrazovanja. Oni pak zaposleni, koji ostaju na svojim radnim mjestima dulje vrijeme ili napreduju, moraju se permanentno obrazovati. Kao primjer navodimo da se u zemljama OECD-a šire "tržišta" koja nude obrazovanje i osposobljavanje kao reakciju državnih i privatnih institucija na uočene razvojne potrebe danas. Za olakšanje funkcioniranja tih "tržišta" potrebna je takva politika društva koja će omogućiti doživotno učenje i fleksibilnije tržište rada.

V

Pokuša li se odrediti u kojoj se mjeri iskorištava ljudski faktor i u kojoj su mjeri ljudski potencijali neiskorišteni, valja:

1. najprije navesti one indikatore koji nam pokazuju stupanj neiskorištenosti,
2. odrediti smjer tendencija, tj. da li se količina neiskorištenih ljudskih potencijala povećava ili smanjuje,
3. odrediti ili barem pretpostaviti uzroke niskog stupnja iskorištenosti ljudskih potencijala i
4. ukazati na mogućnost ili akcije - ako ih uopće ima - da bi se povećala iskorištenost ljudskih potencijala.²²

(1) Najjednostavniji indikator stupnja neiskorištenosti ljudskih potencijala jest stupanj nezaposlenosti. On je u nas izuzetno visok. Među nezaposlenima ima mnogo visokoškoloovanih kadrova. To znači da imamo resurs u koji smo mnogo investirali, a koji sada ništa ne daje društvu.

(2) Naši zaposleni ne daju od sebe toliko koliko daju oni koji su zaposleni u industrijski razvijenim zemljama. Iskorištenje vremena rada u nas najčešće ne prelazi 60%. No, i u tu postoje razlike. Oko 15% radnika radi na tekućoj vrpci, a oko 15% na osnovi raznih individualnih normi. To kazuje da je oko 30% radnika tehnološki determinirano tako da oni skoro 100% iskorištavaju radno vrijeme. O tome koliki je stupanj iskorištenosti drugih kategorija radnika vrlo malo znamo. Djelomični empirijski podaci pokazuju da nam se stupanj intenziteta rada već oko dvadeset godina smanjuje. Na taj način raste udio neiskorištenog radnog vremena, bez obzira na radnikovu prisutnost na radnom mjestu.

22 Jerovšek. J.: Privredna kriza i ljudski faktor, Naše teme, br. 4/1983, Zagreb, str. 429.

(3) U nas je nizak i stupanj iskorištenosti znanja. Kao primjer se navodi da "Crvena Zastava" iz Kragujevca ima gotovo istu obrazovnu strukturu kao i zapadni proizvođači automobila. Odakle onda tolika razlika u proizvodnosti? Ona sigurno nije samo u robotima jer su te razlike postojale i prije robotizacije tvornica automobila. Ili, broj se naših patenata smanjuje, iako ih nikada nismo imali mnogo. Usporedo s opadanjem prijavljenih i registriranih patenata opada broj jugoslavenskih autora izvan Jugoslavije, kako se to može vidjeti iz Citation Indexa.

Objavljivanje u stručnim i znanstvenim revijama u inozemstvu obično se ne honorira. Ono služi da bi se udovoljilo strogo profesionalnom kriteriju: "Publish or perish!". U nas su znanstvene promocije bile moguće bez objavljivanja. Često je to bilo na temelju radova koji su po kvaliteti bili lošiji od seminarskih radova studenata, ili čak nikad napisanih radova "lažnjaka" (koji su imali samo naslov), ili zbog visoke političke funkcije i jasno, "zasluga" koje nisu bile vezane uz znanost. Dakle, riječ je u supstituciji kriterija, pa kad je bilo tako, objavljivanje, a osobito ono u inozemstvu, nije bilo stimulirano. Umjesto da se sa sveučilišta strogi profesionalni kriteriji sustavno prelijevaju u druga područja, kriteriji s drugih područja slijevali su se na sveučilišta.

(4) Među indikatore niske iskorištenosti ljudskih potencijala uvrštava se odsutnost profesionalizma i prisutnost dominacije prosjeka. U suvremenom, modernom, tehnološki razvijenom svijetu, s visokim stupnjem podjele rada, mikro i makro-sustavi moraju biti strukturirani tako da znanje, kvaliteta, natprosječnost automatski dobivaju prednost, da uvijek stupaju u prvi plan. Nasuprot tome, u nas su profesionalni standardi stalno opadali. U praksi je napredovanje teklo na načelima supstitucije kriterija po onom: ako nemaš što pokazati u struci, moći ćeš nešto pokazati na kojem drugom području. Za vođenje poduzeća nisu bili potrebni profesionalni kriteriji. Sva se poduzeća boje magistara i doktora znanosti. Rukovodeći su se kadrovi osjećali ugroženima od stručnjaka. Ovi su pak, u promociji vidjeli prevlast političkih kriterija, a nikako kriterija znanja i rada. Čak ni kod nagrađivanja knjiga nisu bili dominantni profesionalni kriteriji.

Prilikom određivanja uzroka niske iskorištenosti ljudskih resursa u nas treba utvrditi slijedeće:

- a) broj nezaposlenih raste,
- b) udio srednjih i visokoškolovanih kadrova raste,
- c) broj istraživača, odnosno znanstvenoistraživačkih kadrova raste i
- d) sredstva za istraživanje (znanstvenoistraživački koeficijenti) padaju.

Na strani inputa ljudski potencijali rastu, dok na strani outputa (patenti, novi proizvodi, opseg proizvodnje, proizvodnost rada) postoji stagnacija ili čak opadanje. Iz toga se može zaključiti da se znatno manji broj inputa transformira u outpute, te da znatno veću količinu energije isijavamo u prazno.

Kadrovska politika koja je "podešena" na prosjek donosi mnogo nevolja. Velikim i slavnim simfonijskim orkestrima ne dirigiraju prosječni, već natprosječni dirigenti. Čuvene znanstvene institute i škole ne vode prosječni stručnjaci, već prvorazredni znanstvenici. Znanstvenu politiku u svijetu ne vode podobni činovnici, nego nobelovci.²³

VI

U praksi najrazvijenijih zemalja (npr. Njemačke) postoje jaki podsticaji za razvoj ljudskih resursa. Potrebe napredovanja i obrazovanja osoblja, opadajuća međupoduzetna mobilnost i prije svega sve veće korištenje poduzetno internog tržišta rada kako bi se došlo do odgovarajućeg osoblja kao i poboljšanje propisa o otkazu dali su jake podsticaje za razvijanje razvoja osoblja.

Osim ovoga mogu se danas navesti još najmanje tri razloga za podsticanje razvoja osoblja, i to:

- a) Pod pritiskom konkurencije inovacije dizajna proizvoda, tehnika i upravljanje poduzećem pretpostavljaju redovni i sustavni dalji razvoj osoblja.
- b) Dinamična promjena tržišta i sve veća internacionalizacija poslovanja pozitivno su utjecali na potrebu za daljnjim obrazovanjem (razvojem).

Najnoviji podstrek potrebi za novim, odnosno daljim obrazovanjem svoje uzroke ima u srastanju evropskog unutarnjeg tržišta Zajednice (EZ) i u iznenadnom otvaranju istočnoevropskih tržišta, odnosno kidanju "Željezne zavjese".

- c) Sami radnici su uvidjeli da dalje obrazovanje kao oblik razvoja osoblja dovodi do poboljšanja izgleda za napredovanje i nagrađivanje.

Što je razvoj osoblja? Prema Drummu,²⁴ razvoj osoblja je, uzimajući u obzir individualne ciljeve, širenje i poboljšanje svih onih znanja i sposobnosti osoblja koja se mogu sada ili ubuduće koristiti za postizavanje ciljeva poduzeća.

23 Ibid, str. 429-441.

24 Drumm, H.J.: Razvoj osoblja u teoriji i praksi, Međunarodni naučni skup "Razvoj ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica, 17-18. maja 1990. god. objavljeno u časopisu "PRODUKTIVNOST", broj 2-3/1990, str. 61-65.

Navedena definicija sadrži istovremeno tri cilja razvoja osoblja:

1. izgradnja znanja i sposobnosti specifična za poduzeće.
2. ispunjenje individualnih ciljeva osoblja u pogledu daljnjeg obrazovanja i stjecanja iskustva i
3. institucionalno uvođenje učenja kao neprekidne djelatnosti.

Posljednji cilj je u skladu s prva dva. Osoblje koje više ne želi učiti nema ni individualne ciljeve razvoja. Berthel (1979) smatra da je razvoj osoblja u skladu s prvim i trećim ciljem naspram individualnih ciljeva osoblja besmisleno i uzrokuje uzaludno trošenje resursa.

Predmet razvoja osoblja je izbor, realizacija i kontrola razvojnih mjera za kandidate u skladu s tri predočena cilja.

Izbor pretpostavlja identifikaciju razvojne potrebe. Ova potreba postaje uočljiva na pojedinim nedostacima suradnika u sadašnjosti i budućnosti. Ti nedostaci mogu biti u znanju, sposobnosti i ponašanju.

Prema uzroku razvoja mogu se diferencirati različiti oblici razvoja osoblja, kao što su: razvijanje prilagođavanja, razvoj radi napredovanja, razvoj stava, kognitivni razvoj i razvoj ponašanja. O razvijanju prilagođavanja govorimo kada se zadaci i zahtjevi jednog radnog mjesta mijenjaju. Čovjek se prilagođava na trenutne zadatke. Razvoj radi napredovanja postoji onda kada je riječ o poduzetno internim rukovodećim kadrovima koji prolaze određene faze karijere. Razvoj stava ima za cilj mijenjanje sistema vrijednosti kod suradnika. Ovaj razvoj je tijesno povezan s fenomenom organizacijske i poduzetničke kulture. Zadatak je kognitivnog razvoja podsticanje određenih oblika razmišljanja, odnosno spoznaje. Razvoj ponašanja ima za cilj mijenjanje međusobnih odnosa suradnika.

Prije polazišta za jednu instrumentalnu teoriju razvoja osoblja evo još nekoliko pripomena. Prvo, danas se traži ili je već prisutna mobilnost unutar firme. Drugo, specijalizacija unutar firmi je zadnjih godina porasla. Treće, svi zaposleni u jednoj firmi u istom su čamcu. Najčešće oni ne žele izaći iz njega, no ako ne znaju, moraju naučiti upravljati čamcem. Četvrto, danas sanjamo o jednom (idealnom) evropskom menadžeru. I mi sanjamo o, ako ne o evropskom, ono o našem menadžeru.

Zato su valjda i najavljene tolike mnogobrojne poslovodne škole u Jugoslaviji.

Jedna instrumentalna teorija razvoja osoblja, prema Drummu, mora se oslanjati na buduće zadatke i učinke osoblja, ako se spomenuti zadaci i učinci smatraju pretpostavkama za tržišno prihvaćene učinke poduzeća. Budući zadaci i učinci osoblja ovise o: budućim zadacima, budućim uvjetima rada, budućem korištenju ostalih resursa,

budućoj neophodnoj minimalnoj podesnosti i budućoj motivaciji osoblja. Kao što je vidljivo, sve je okrenuto budućnosti.

Razvoj osoblja u skladu s jednim takvim teorijskim okvirom sastoji se od ove četiri komponente:

1. iznalaženje ciljeva kod osoba (adresata) koja se obrazuje (razvija),
2. iznalaženje potreba za razvojem,
3. identifikacija, izbor i provođenje razvojnih mjera i
4. kontrola razvojnog uspjeha.

(1) Adresat razvoja trebao bi postati suradnik koji se želi razvijati; koji još nije dostigao godnju granicu svoje sposobnosti i ima potrebu za razvojem. Svakog suradnika trebalo bi anketirati glede individualnih razvojnih ciljeva kao dopuna i korekcija razvojne potrebe. Individualne ciljeve razvoja valja saznati u razgovoru sa suradnikom. U takvom razgovoru pretpostavljeni mora preuzeti ulogu mentora i savjetnika kako bi suradniku pomogao kod artikulacije cilja.

(2) Utvrđivanje potreba za razvojem suradnika temelji se na prognoziranju budućih zadataka. Svako utvrđivanje potrebe mora uzeti u obzir gornje granice sposobnosti suradnika, koje se ne mogu uvijek pouzdano prognozirati. Postojanje potrebe za razvojem je preduvjet za to da jedan suradnik postane adresat razvoja.

(3) Suradnika treba uključiti u proces izbora, ili čak, često mu pomoći pri, u velikoj mjeri, samostalnom izboru mjera razvoja. Mjere razvoja trebalo bi odabrati tako da one:

- a) maksimalno smanje deficit znanja i sposobnosti,
- b) ispune ciljeve razvoja osoblja kao dijela potrebe za razvojem i da
- c) su troškovi razvoja osoblja za poduzeće podnošljivi.

(4) Kontrola razvojnog uspjeha, u pravilu, sastoji se u uspoređivanju postignutog stanja s postavljenim ciljem, kao i u otkrivanju i objašnjavanju razlika između cilja i stanja.

VII

Razvoj ljudskih resursa, u najširem smislu te riječi, odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu razvoj ljudskih resursa vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade i tada

je on sastavljen od tri komponente (individualni razvoj, profesionalno napredovanje i razvoj, te razvoj organizacije). Razvoj ljudskih resursa definira se kao organizirana aktivnost učenja pokrenuta u organizaciji za poboljšanje performansi i osobnog razvoja s ciljem unapređivanja rada kako pojedinca tako i čitave organizacije.²⁶

"Budućnost čovječanstva nije preodređena prostorom, energijom i obradivom zemljom. Ona će biti određena inteligentnim razvojem ljudskih mogućnosti".²⁷

Ulaganje u zdravlje se isplati. Povoljne ekonomske implikacije produljenja životnog vijeka, kao posljedica ulaganja u zdravlje, svugdje se osjećaju.

U vezi s ulaganjem u obrazovanje možemo se složiti s mišlju Alfreda Marshalla: "Znanje je najznačajniji motor proizvodnje; ono nam omogućuje da vladamo prirodom i da zadovoljavamo naše potrebe".

U našoj zemlji moramo suptilnije pristupiti neizmjenjnim intelektualnim potencijalima s kojima raspolažemo. Iz temelja valja mijenjati dosadašnju kadrovsu politiku. Od svih zaposlenih treba zahtijevati visoku razinu profesionalizma.

Naša poduzeća moraju svoj razvoj osoblja izgraditi u velikoj mjeri usmjeren na cilj i konceptijski sistematično. Odgovor koje će tržište Evropske zajednice dati poduzećima bez razvoja osoblja bit će gorak. On glasi izbor između razvoja osoblja ili ekonomski krah.²⁸

LITERATURA

1. Drumm, H.J.: Razvoj osoblja u teoriji i praksi, Međunarodni skup, "Razvoj ljudskih resursa". Ekonomski fakultet, Subotica, 17-18. maja 1990. god., objavljeno u časopisu "PRODUKTIVNOST", broj 2-3/1990.
2. ... Enciklopedija Leksikografskog zavoda, svezak 6., Jugoslavenski Leksikografski zavod, Zagreb, MCMLXIX.
3. Finci, Ž.: Dugoročne razvojne tendencije jugoslavenske proizvodnje pšenice, Savremena poljoprivreda, 11/1965.
4. Furastje, Ž.: Univerzitet pred stečajem, NIP "DUGA", Beograd, 1973.
5. Gilley, J.W.: S.A. England: Principles of Human Resource Development, Addison - Wesley, Menlo Park, 1989.
6. Jerovšek, J.: Privredna kriza i ljudski faktor, "Naše teme" br. 4/1983.

26 Topolovec, V., M. Žugaj: op. cit. str. 291.

27 Schultz, T.W.: op. cit. str. 15

28 Drumm, H.J.: op. cit. str. 65

7. Kothari, N.: Disparities in Relative Earnings Among Different Countries, *Economic Journal* 80, september 1970.
8. Shultz, T.W.: *Transforming Traditional Agriculture*, Yale University Press, New Haven, 1964.
9. Shultz, T.W.: *Ulaganje u ljude*, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985.
10. Stipetić, V.: Neki društveni i ekonomski preduvjeti primjene spoznaje agronomskih nauka u nacionalnoj proizvodnji (referat na simpoziju, Krapinske Toplice, 10.XII. 1969.) Centar za primjenu nauke u poljoprivredi SRH-Zagreb.
11. Stipetić, V.: *Poljoprivreda i privredni razvoj*, "Informator", Zagreb, 1969.
12. Šatović, F.: Važnost i problemi uspješnije primjene znanosti u poljoprivrednoj proizvodnji, *Agronomski glasnik*, 3-4/1972.
13. Topolovec, V., M. Žugaj: Stanje i trendovi korištenja informacijske tehnologije u razvoju ljudskih resursa, Međunarodni naučni skup "Razvoj ljudskih resursa", Ekonomski fakultet, Subotica, 17-18. maja 1990. god., objavljeno u časopisu "Produktivnost", broj 2-3/1990.
14. Varga, E.: *Očerki po agrarnom voprosu, svezak I*, Moskovskii rabočij, Moskva, 1924.
15. Žugaj, M.: *Upravljanje ratarskom proizvodnjom kao sustavom*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Osijek, 1974.

Primljeno: 1991-07-15

Žugaj M. On Human Resource Development

SUMMARY

Human resource development, in the widest sense of the word, refers to the acquisition and augmentation of knowledge, skills, capacities and attitudes, as well as to the improvement of human behaviour. In a narrower sense, human resource development is connected with the activities in the organization in which people work. When understood in this way, we can say that it consists of three components.

These are: ID (individual development)

CD (career development and personal development)

OD (organizational development)

In this paper, investment in people is also examined. An attempt is made to indicate, at least in outline, to what extent the human factor has been utilized in our situation.

At the end of the paper, following the ideas of H.J. Drumm, some arguments for an instrumental theory of staff development are adduced.