

NE-MATERIJALNI MOTIVATORI KAO INSTRUMENT USPJEŠNOG FUNKCIONIRANJA ORGANA LOKALNE UPRAVE

NON-MATERIAL FORMS OF MOTIVATION AS SIGNIFICANT HRM TOOL USED IN LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES

Hasiba Džigal

Fakultet za upravu, Univerzitet u Sarajevu
hasiba.dzigal@yahoo.com

Primljen / Recieved : 9. 12. 2020.
Prihvaćen / Accepted: 29. 6. 2021.

Sažetak

Cilj ovog rada je prezentacija modela nematerijalnih formi motivacije uposlenika lokalnih organa uprave te njihov uticaj na zadovoljstvo i uspješnost uposlenika kao glavni temelj za ostvarenje finalnog cilja svakog organa uprave – zadovoljstvo korisnika usluga kao preduvjet za investicije, profit i napredovanje kojem svaka općina prirodno teži. U narednim poglavljima će biti obrađene tehnike motivacije uposlenika u organima uprave koje se ne temelje direktno na materijalnoj formi već na ambijentalno-psihološkoj, pozitivnoj, motivirajućoj, edukativnoj, koja uposlenika podstiče, motiviše, educira, nagrađuje, čineći ga psiho-fizički sposobnim za realizaciju već zadatih te osmišljavanje novih, profitabilnih općinskih projekata.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, organi lokalne uprave, motivacija uposlenika

Abstract

The purpose of this paper is to present non-material forms of motivation used on the staff of local public administration authority and their impact on satisfaction and success of the employees being the main foundation of final aim realization in each public administration – satisfied customer as a precondition for investments, profit and economic development being the main goals for every single local public authority.

Keywords: Human Resource Management (HRM), local public administration authorities, motivation of employees

UVOD

Formalno ekonomska disciplina, a u biti interdisciplinarna djelatnost, upravljanje ljudskim resursima predstavlja za svaku radnu organizaciju konkurentnu karakteristiku po kojoj se međusobno razlikuje od drugih, po namjeni sličnih radnih kolektiva. Pored klasičnih zadataka jedne personalne službe kao što je planiranje strukture i broja zaposlenih, raspoređivanje i preraspodjela osoblja nakon dodatne edukacije i treninga, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, obezbjeđivanje socijalne i zdravstvene zaštite, davanje beneficija najuspješnijim uposlenicima, upravljanje apsentizmom, tu su i mnogo suptilniji zadaci kao što je motiviranje i nagrađivanje osoblja (materijalno i nematerijalno), kontinuirano obrazovanje, razvoj i napredovanje, stvaranje adekvatne pozitivne organizacione klime i kulture u kolektivu, poboljšavanje radnih i međuljudskih odnosa, davanje beneficija i motivacija, što za krajnji cilj ima zadovoljne korisnike usluga kao preduvjet za ekonomski rast koji se, kad je riječ o lokalnim organima uprave, ogleda u povećanju broja investicija i ekonomski napredak jedne općine. U proizvodnim preduzećima motivacija je najčešće materijalne prirode i ogleda se kroz naknade, stimulacije, jednokratne ili kontinuirane, beneficije i druge forme zaslužene finansijske nagrade. Nasuprot tome, u organima uprave koji su finansijski limitirani novčanim iznosom budžeta, od krucijalne važnosti za uspješno funkcionisanje organizacije su nematerijalne forme stimulacije i motivacije uposlenika kao temelj uspješnosti poslovanja jednog lokalnog organa javne uprave kao što je, npr. općina. Čak i ti nematerijalni motivacioni alati bi se mogli raspodijeliti u tri veće grupe koje se kontinuirano međusobno preklapaju: tehničko-tehnološki, stručni i ambijentalno-psihološki uvjeti rada u organima uprave.

Napredni tehničko-tehnološki uvjeti kao motivacija

Pored osnovnih fizičkih bezbjedonosnih i higijenski optimalnih uvjeta koji osiguravaju siguran radni ambijent uposlenicima, tehničko-tehnološka opremljenost, logistička podrška, IT sredstva su osnovni alati za obavljanje radnih zadataka uposlenika u organima lokalne javne uprave, neophodna za brz pristup informacijama i brz odgovor na upit građana kao korisnika javnih usluga. Snabdijevanje uposlenika modernom tehničkom opremom, a posebno IT opremom sa umreženim softverskom aplikacijom koja precizno i promptno obezbjeđuje podatke korisnika usluga/građana, olakšava i skraćuje vrijeme obrade zahtjeva i direktno utiče na rezultate rada. Ažuriranje računarske opreme i modernizacija tehničko-tehnoloških sredstava uposlenika zahtijeva ažuriranje njihovih znanja i vještina, što rezultira motivacijom za napredovanjem na tom polju u vidu tehničke edukacije, seminara, treninga i drugih formi sticanja novih znanja i vještina u sferi kompjuterizovane administracije.

Kontinuirano stručno usavršavanje kao motivacija

Stalno stručno usavršavanje uposlenika sektora javne uprave koji kroz kontinuiranu edukaciju¹ stiču nova znanja pruža im mogućnost napredovanja. To podrazumijeva i snabdjevenost stručnom literaturom, prisustvo na stručnim seminarima, organizovanje časova stranih jezika za šalterske uposlenike u općinama (za kontakte sa stranim investitorima), razmjena i usvajanje različitih iskustava kroz posjete drugim općinama i dr. Usvajanje novih znanja i informacija pruža sigurnost u stručnu sposobnost i motivaciju ka daljem stručnom razvoju i napredovanju uposlenika u jednom lokalnom organu javne uprave.

Pozitivni ambijentalno-psihološki radni uvjeti kao motivacija

Najsuptilniji odjeljak upravljanja ljudskim resursima, i za upravnike tj. načelnike općina i za njihove uposlenike je stvaranje pozitivnog psihološkog ambijenta kolektiva, putem HRM stručnih metoda (upravljanje stresom, konfliktom, fluktuacijom, apsentizmom i dr. negativnim pojavama u općinskom organu kao radnom kolektivu). Za stvaranje pozitivne i produktivne radne klime, prvi zadatak menadžmenta (načelnik sa saradnicima i uposlenici Službe za upravljanje ljudskim resursim, s fokusom na stručna znanja psihologa) je procjena karakteristika uposlenika, njihovih kapaciteta, radnih vještina i socijalnih osobina. Ocjena njihovih stručnih sposobnosti je neophodna za raspodjelu na poslove u različitim resorima jednog organa uprave. To je jedan vid njihovog ličnog profila kao uposlenika – stručna osposobljenost. Drugi, suptilniji vid je njihova psiho-fizička spremnost na rad u kolektivu, njihov kapacitet za timski rad, za stvaranje pozitivne radne atmosfere. Oba vida oslikavanja stručne i psiho-socijalne sposobnosti je potrebno unijeti u dosije uposlenika, tzv. HRIS čije funkcije će biti obrazložene u narednim poglavljima.

HRIS (Human Resource Information System) - menadžersko pomagalo za praćenje karijere uposlenika

HRIS (info-sistem ljudskih resursa)² je IT lična karta uposlenika, softverska aplikacija koja pruža sveobuhvatnu sliku uposlenika u radnoj organizaciji. Da bi ta

¹ Tom Redman and Adrian Wilkinson, *Contemporary Human Resource Management* (Harlow:Pearson Education Limited, 2001.), str. 12

² HRIS – Human Resource Information System (info-sistem ljudskih resursa, dosije uposlenika u formi elektronske baze podataka o edukaciji i razvoju, premještanjima, promidžbama, radnim odnosima, apsentizmu i dr.) – op. aut.

slika bila objektivna, potrebni su periodični izvještaji o uspješnosti uposlenika koji sadrže i ocjenjivanje ‘svakog od strane svakog’ jer je ocjenjivanje potpunije i objektivnije ukoliko obuhvata sve nivoe. Nadređeni ocjenjuje podređenog i obratno. Kolege ocjenjuju kolegu. Takav vid ocjene rada uposlenika od strane svih s kojim je ocjenjivani uposlenik u kontaktu naziva se Evaluacija 360^o ³. Ocjenjivači rada uposlenika su sa svih kontakt-nivoa: nadređeni, kolege, partneri, podređeni i drugi u lancu kontakata, internih i eksternih.

Sve se ocjene unose u bazu podataka (HRIS) kao i prosječna ocjena za određeni period proistekla iz periodičnih testova. Ovo softversko rješenje uveliko olakšava posao načelnika i menadžmenta kod planiranja promaknuća, premještaja, nagrađivanja, organizovanja dodatne edukacije i dr. događaja u karijeri jednog uposlenika. Efikasan HRIS doprinosi ukupnoj efektivnosti organizacije⁴. Unošenjem ocjena učinka svakog pojedinog uposlenika u nekom organu uprave u elektronsku ličnu kartu (HRIS) omogućeno je praćenje razvoja uposlenika, posebno nakon određenoeg perioda po uvođenju stimulaturnih mjera (povećanje varijabilnog dijela plaće, fleksibilno radno vrijeme i dr.), što će biti najbolji pokazatelj efikasnosti uvedenih afirmativnih mjera.

ZAKLJUČAK

Pored standardnog materijalnog stimulatora efikasnosti rada pojedinog uposlenika u javnom organu uprave u formi povećanja varijabilnog dijela plaće, važno mjesto na ljestvici pokretača radnog učinka su nematerijalni instrumenti na raspolaganju menadžmentu odjelja za upravljanje ljudskim resursima. Pozitivan radni ambijent i psihološka afirmativnost uposlenika su nezamjenjivi i neprocjenjivi za uspješan i koristan rad i izbjegavanje negativnih pojava kao što su stres, konflikt i apsentizam. Obezbjedjivanje naprednih tehničko-tehnoloških uvjeta je takodje važan nematerijalni stimulator jer se njime najprije olakšava sam proces rada (ubrzava se i olakšava odgovor na upite građana) a potom i otvara mogućnost napredovanja samog uposlenika kroz stečena nova znanja iz neizbježnih IT tehnologija čime on, kroz tu dodatnu vještinu, postaje ambiciozniji i konkurentniji. Mjera uvođenja fleksibilnog radnog vremena ne bi trebala predstavljati čežnju i nedostižan san već sasvim uobičajenu praksu uspješnih organa uprave kojima fokus treba biti na kvalitativnom a ne kvantitativnom radnom vremenu. Jer, samo zadovoljan uposlenik je uspješan i produktivan, to je uvjet za uspješan i efikasan rad cijelog organa

³ sida.se/contentassets/d77e75f7cec84ae19d1fe1ec9eceb8c6/437ff921-210e-4663-ae9b-ae8074025c12.pdf, str. 30

⁴ Business Magazine br. 18, God. I, 17.12.2007.

uprave kojim će privući sigurnog investitora a čime će profitirati cijela lokalna zajednica, što i jeste svrha postojanja organa lokalne uprave. Rad na općem dobru građana i ekonomskom razvoju njihovog zajedničkog životnog prostora.

Literatura

Knjige:

- Elvir Čizmić & Adil Trgo, *Savremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.
- Tom Redman and Adrian Wilkinson, *Contemporary Human Resource Management* (Harlow: Pearson Education Limited, 2001.), str. 12
- Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Polaški Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, d.d. Zagreb, 2008., str. 723-740

Stručni časopisi, priručnici i publikacije:

- 1. Business Magazine br. 18, God. I, 17.12.2007.
- 2. Gregor Virant, Aleksandra Rabrenović, Vladimir Vljaković, Damir Ahmetović, Stewe Williams, Samo Godec, Petar Miklič, Miha Derganc i Henk Bruning, *Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u BiH*, T&T concept d.o.o. Sarajevo, Sarajevo, 2015.
- 3. Williams, S., *Priručnik za korištenje okvira kompetencija u procesu zapošljavanja u državnoj službi u BiH*, T&T concept, 2015.

Zakoni i podzakonski akti:

- *Okvir politike za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u strukturama javne uprave u Bosni i Hercegovini*, Službeni glasnik BiH, broj 56/17, 13.06.2017.
- *Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine* (Sl. List 29/03, 23/04 i 39/04)
- *Odluka Visokog predstavnika u BiH o donošenju Zakona o državnoj službi u Federaciji BiH* (Sl. List 1/94, 8/95 i 58/10)
- *Zakon o upravi u Federaciji BiH* (Sl. List 1/94, 8/95 i 58/10)

Internet adrese:

- hrpayrollsystems.net/hris/