

doi:10.5559/di.22.1.10

Branimir Šverko LJUDSKI POTENCIJALI: USMJERAVANJE, ODABIR I OSPOSOBLJAVANJE

Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.,
180 str.

Branimir Šverko je profesor emeritus Sveučilišta u Zagrebu, znanstvenik i dugogodišnji pročelnik Katedre za psihologiju rada i ergonomiju na studiju psihologije Filozofskoga fakulteta. Njegova knjiga "Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje" u izdanju Hrvatske sveučilišne naklade u prvom je redu sveučilišni udžbenik namijenjen studentima koji slušaju kolegije iz psihologije rada i upravljanja ljudskim potencijalima. Namijenjena je i stručnjacima u praksi koji se svakodnevno susreću s problemima odabira, osposobljavanja i usmjeravanja zaposlenika. Knjiga je pisana odličnim jezikom i stilom, lako je razumljiva čitateljima različita obrazovnoga profila te je kao takva velik i vrijedan doprinos hrvatskoj znanstvenoj literaturi unutar područja. Odlikuje se izrazitom teorijskom i empirijskom utemeljenošću iznesenih spoznaja, među kojima se posebno ističu one vezane uz provjeru i evaluaciju pojedinih postupaka i intervencija često primjenjivanih u praksi, a nedovoljno znanstveno i kritički preispitivanih. Ponekad vrlo složena građa, izložena je u knjizi i obrađena na jednostavan i lako razumljiv način, a dodatnu vrijednost ovoj publikaciji daje autorova pozornost i posvećenost stručnom nazivlju i pronala-

ženju adekvatnih hrvatskih riječi za suvremene stručne izraze na engleskom jeziku. Time se prvi put nakon nekoliko desetljeća u nas uspostavlja standardizirana terminologija za mnoge anglizme široko rasprostranjene među domaćim stručnjacima.

Knjiga se sastoji od pet poglavlja, od kojih su ključna tri središnja, u kojima se obrađuje profesionalno usmjeravanje, profesionalna selekcija i profesionalno osposobljavanje kao najvažniji aspekti razvoja ljudskih potencijala. Prvo je poglavljje uvodno i nosi naslov "Ljudski potencijali i njihov razvoj". U njemu se postavlja jasna veza između produktivnosti i individualnih razlika među zaposlenicima te se određuje uloga ljudskih potencijala u razvoju radnih organizacija i njihovoj tržišnoj konkurentnosti. U ovom poglavljju autor definira pojam ljudskih potencijala i određuje područje koje obuhvaća. Upravo se ovdje očituje autorova pozicija da upravljanje ljudskim potencijalima nije isključiva briga i potreba neke tvrtke ili organizacije nego i zadaća države i njezinih institucija, koje moraju omogućiti adekvatan profesionalni razvoj i profesionalno usmjeravanje svojih građana. Autor vjeruje da tek sinergijski učinak profesionalne orijentacije, profesionalne selekcije i osposobljavanja može dovesti do optimalne upotrebe ljudskih potencijala na razini društvene zajednice. Stoga već u drugom poglavljju svoje knjige Šverko piše o profesionalnom usmjeravanju kao integralnom dijelu upravljanja ljudskim potencijalima, što najčešće nije sadržajno pokriveno stranim publikacijama koje se bave ovim područjem. Time Šverko postavlja jednu drugačiju paradigmu bavljenja ljudskim potencijalima, šireći je iz domene organizacijskoga menadžmenta na općedruštveni kontekst.

"Profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere" naslov je drugoga poglavlja. U njemu Šverko najprije definira pojmove karijere i profesionalnog usmjeravanja te opisuje metode profesionalnog informiranja i savjetovanja kao glavne postupke. Nakon toga slijedi pregled najutjecajnijih i

recentnih teorija profesionalnog usmjerenja, pri čemu autor slijedi klasičnu podjelu na diferencijalne i razvojne teorije, kojima još dodaje i sociološke teorije izbora zanimanja. Među diferencijalnim opisuje Teoriju prilagodbe radu Dawisa i Lofquitsa, Hollandovu teoriju izbora zanimanja, Predigerov faktorski model koji se nalazi u pozadini Hollandovih tipova te Sferni model interesa Traceya i Roundsa. Od razvojnih teorija opisane su Superova teorija profesionalnog razvoja te Teorija konstrukcije karijere Marka Savickasa. Pod sociološkim je teorijama objašnjena Teorija ograničenja i kompromisa Linde Gottfredson, čiji se socijalni aspekt očituje ponajprije u okolinski stvorenim ograničenjima i nametnutim kompromisima prilikom odabira zanimanja. Važan dio ovoga poglavlja jest pregled evaluacija postupaka profesionalnog usmjerenja, gdje su čitatelju pružene empirijske spoznaje o efikasnosti i dosegima savjetodavnih intervencija utemeljenih na navedenim teorijama. Poglavlje završava pregledom i analizom valjanosti nekoliko računalnih sustava za profesionalno savjetovanje, koji su danas – i u nas i u svijetu – sve češće u uporabi.

Treće poglavlje knjige nosi naslov "Profesionalna selekcija: odabir sposobnog osoblja" i po našem mišljenju predstavlja "perjanicu" ove publikacije. U nje mu autor suvereno, jasno i metodički besprijekorno objašnjava osnovne pojmove vezane uz selekciju kadrova, naglašava korisnost i doseg uporabe psiholoških testova u selekciji te objašnjava empirijske metode vrednovanja selekcijskih postupaka. Na početku definira metodološki okvir selekcije unutar statističko-matematičkoga modela predviđanja, objašnjava po-

jam prediktora te navodi osnovna metrijska svojstva prediktora o kojima treba voditi računa u selekcijskom postupku. Tako postavljen uvod omogućuje čitateljima nepotkovanim znanjima iz područja psihometrije i metodologije praćenje daljnega teksta, dok one upoznate s tim znanjima podsjeća na važnost metodološke utemeljenosti selekcijskoga postupka.

Iduća veća cjelina odnosi se na uporabu psiholoških testova u selekciji kao najčešće i najšire prihvaćene metode. Tu se najprije obrađuje uloga testova kognitivnih sposobnosti u selekcijskom postupku te polemizira o korisnosti utvrđivanja g-faktora nasuprot specifičnim sposobnostima u prognozi radnog učinka. Slijedi pregled najčešćih testova psihomotoričkih sposobnosti korisnih u odabiru zaposlenika te prikaz nekoliko testova senzornih sposobnosti korištenih za selekciju kadrova u specifičnim zanimanjima. Iduća skupina testova koju autor obrađuje jesu testovi ličnosti. Tu se najprije razmatra prognostička valjanost danas dominantnoga petofaktorskog modela ličnosti u odabiru kadrova te uloga nekih dodatnih osobina ličnosti, poput integriteta, u selekciji. Nakon testova, autor nudi i pregled ostalih često rabljenih selekcijskih metoda i njihove prognostičke valjanosti. Počinje selekcijskim intervjuom kao jednim od najstarijih i gotovo neizostavnih postupaka u selekcijskoj praksi. Opisuje osnovna obilježja, metode i tehnike intervjuja, ali i upozorava na empirijske spoznaje o njegovoj relativno slaboj povezanosti s budućim radnim učinkom. Zatim opisuje tehnike prikupljanja podataka o budućim radnicima na osnovi pristupnih i biografskih upitnika, razlaže korisnost poznavanja školskih kvalifikacija pristupnika u prognozi radnog uspjeha te upozorava na prednosti i opasnosti oslanjanja na preporuke u selekciji kadrova. U nastavku pregleda mogućih prediktorskih varijabli u selekcijskom postupku Šverko naglašava ulogu testiranja stručnih znanja i radne kušnje kao dobrih mjera ulaznih kompetencija, koje se, nažalost, zbog same prirode radnih zadataka, ne mogu la-

ko utvrditi u svakom selekcijskom postupku. Na kraju daje uvid u valjanost situacijskih testova u odabiru kadrova te se kritički osvrće na ulogu prosudbenih centara u suvremenoj selekcijskoj praksi.

Potpoglavlje koje slijedi odnosi se na pripremu i validaciju selekcijskoga programa. Pod pripremom se najprije obrađuje pojam analize posla, gdje se naglašava važnost kvalitetne analize radnih zadataka kao preduvjeta uspješne selekcije. Potom se obrađuju teme vezane uz proces i proceduru izbora primjerene selekcijske metode te one koje se odnose na izbor adekvatnih kriterija radne uspješnosti. Pod potonjim se razumijeva precizno određene radne uspješnosti na pojedinom radnom mjestu te njezino točno, objektivno i pouzdano mjerenje. Pod validacijom selekcijskih postupaka autor opisuje dvije klasične validacijske metode – metodu praćenja i metodu prisutnih radnika, navodeći njihove specifične prednosti i nedostatke.

Poglavlje se nastavlja pregledom važnih empirijskih i metaanalitičkih spoznaja o općoj valjanosti selekcijskih postupaka. Novije spoznaje, bazirane ponajprije na sveobuhvatnoj metaanalizi Huntera i Schmidta (1998), pregledno su i detaljno opisane te pružaju čitatelju jasnu sliku o doseg u znanstveno utemeljenih selekcijskih metoda te o operativnoj valjanosti i situacijskoj stabilnosti pojedinih selekcijskih postupaka. Ove činjenice daju svakom čitatelju čvrstu i znanstveno utemeljenu osnovu za postupanje u selekciji kadrova.

Vrlo zanimljiva, a praktično i izravno primjenjiva, znanja donosi zadnji dio trećega poglavlja naslovljen "Donošenje selekcijskih odluka". Ovdje se navode postupci i procedure donošenja selekcijskih odluka (koga zaposliti) na temelju jedno-

ga prediktora ili više njih. Razmatra se uloga i međuodnos pojmova, poput selekcijskoga praga, uspješnosti u kriteriju, broja slobodnih radnih mjesta te prognostičke valjanosti prediktora. Tema se dalje razlaže u potpoglavlju "Korisnost selekcijskih programa" uvođenjem i objašnjavanjem termina selekcijskog i bazičnog omjera, a autor daje i jasne upute kako se služiti tradicionalnim Taylor-Russelovim tablicama, odnosno novijim verzijama online računalnih programa za izračun egzaktnih podataka o uspješnosti selekcijskoga postupka. Šverko na kraju poglavlja navodi i formule za izračun ekonomske vrijednosti provedene selekcije. Proračun ekonomske vrijednosti selekcije može biti vrlo zanimljiv menadžerima ljudskih potencijala u praksi, jer pruža informaciju o učinku provedenog odabira u terminima konkretne novčane dobiti za organizaciju. Prednost takva podatka jest njegova univerzalna razumljivost, a na osnovi njega mogu se lakše opravdati vremenski, organizacijski i materijalni izdaci selekcijskoga postupka.

Četvrto poglavlje, "Profesionalno osposobljavanje i usavršavanje", zaokružuje područje upravljanja ljudskim potencijalima, definirano ovom knjigom. U njegovu prvom dijelu autor određuje osnovne pojmove, poput učenja, obrazovanja te vještina, znanja i kompetencija kao ishoda učenja. U nastavku sažimlje dosadašnja opća psihologijska načela uspješnog učenja, objašnjava ulogu motivacije i potkrepljenja u procesu učenja te podsjeća čitatelja na klasičnu krivulju vježbe u stjecanju vještina. Sve navedene spoznaje vješto ugrađuje u područje osposobljavanja i usavršavanja osoblja u radnoj organizaciji. U ovom dijelu teksta Šverko s pravom naglašava dio vezan uz transfer učenja, odnosno upozorava na nužnost primjenjivosti naučenog u obavljanju realnoga posla. Na kraju navodi specifičnosti učenja kod odraslih i reperkusije tih spoznaja u profesionalnom osposobljavanju.

Drugi dio ovoga poglavlja sadrži opis najčešćih metoda i tehnika osposobljavanja i usavršavanja osoblja. Autor kreće s

najčešćim oblikom osposobljavanja – izobrazbom tijekom rada, koja uključuje mnoge postupke, poput naukovanja, mentorske obuke ili pak rotacije radnih mjesta. Nastavlja s metodama izobrazbe na simuliranom mjestu rada, u koje ubraja vestibularnu izobrazbu i simulacijsku obuku. Nadalje, metode obuke izvan mjesta rada zanimljivo, ali i sasvim opravdano, dijeli na metode s minimalnom participacijom učenika, poput predavanja i audiovizualnih ilustracija, metode s individualnom participacijom, u što uključuje programirano i računalom potpomognuto učenje, te metode s grupnom participacijom, u što ubraja metodu grupne rasprave, igranje uloga i modeliranje ponašanja. Poseban dio Šverko poklanja e-učenju, koje obuhvaća gotovo sve oblike online učenja te postaje sve prisutnije u novom stoljeću.

Kraj poglavlja posvećen je planiranju i provedbi programa obrazovanja i osposobljavanja u organizacijama te metodama evaluacije obrazovnih procesa. Planiranje i provedba opisuje se standardnim koracima tzv. obrazovnoga ciklusa, koji uključuju procjenu obrazovnih potreba, postavljanje obrazovnih ciljeva, oblikovanje obrazovnoga programa te provedbu obrazovanja. Ovaj dio knjige odlikuje konkretost i jasnoća rukopisa te usredotočenost autora na najvažnije elemente opisanih postupaka. Evaluaciji obrazovnih procesa posvećena je posebna cjelina, i to potpuno opravdano. Šverko eksplicitno navodi nužnost višestupanjske evaluacije obrazovnih programa, koja se ne smije zadržati samo na vrednovanju neposredne reakcije sudionika ni na provjeri naučenoga nakon procesa učenja, nego treba težiti mjerenju promjena u radnom ponašanju sudionika ili čak u poboljšanju mjerljivih rezultata ra-

da. U daljnjem tekstu navodi primjere eksperimentalnih i kvaziekperimentalnih istraživačkih nacrti, koje bi bilo opravdano primijeniti u evaluaciji obrazovnih programa. Poglavlje nastavlja pregledom nekoliko studija i metaanaliza učinkovitosti obrazovnih intervencija provedenih u raznim organizacijama. Za kraj ostavlja mogućnost čitatelju da nauči kako izračunati PNI indeks (povrat na investicije) za obrazovne intervencije te indeks ekonomske korisnosti (ΔK) nekoga obrazovnog programa. Šverko naglašava da je upotreba ovakvih brojčanih pokazatelja nužna u donošenju odluka o održavanju, promjeni ili ukidanju postojećih obrazovnih programa u organizacijama.

Posljednje, peto, poglavlje knjige, "Zaključne napomene uz osvrt na aktualnu praksu", kao što i naslov govori, svojevrsan je zaključak o iznesenom. Šverko zaključuje da postupke usmjeravanja, selekcije i usavršavanja ljudskih potencijala treba promatrati prije svega kroz rezultate njihovih evaluacija. Upozorava čitatelja na to da samo znanstveno utemeljene i metodološki rigorozne studije efikasnosti profesionalnih intervencija mogu opravdati njihovu upotrebu, ali da takav pristup, nažalost, nije uvijek prisutan u praksi. Srećom, ova knjiga nudi dovoljno znanstvenih spoznaja, metodološkoga i praktičnoga znanja da upravljanje ljudskim potencijalima podigne na višu razinu. Zato, kao što i sam autor kaže, neka to bude izazov aktualnoj praksi u našim organizacijama.

Na kraju prikaza treba napomenuti kako knjiga nudi desetke prigodnih i korisnih ilustracija, tablica i grafičkih prikaza, koji je obogaćuju i olakšavaju razumijevanje sadržaja. Posebno treba istaknuti prikaze istraživanja i iskustva iz prakse koji se pojavljuju u posebnim dijaloškim okvirima te čitatelju približavaju teorijske i znanstvene spoznaje praktičnim primjerima i empirijskim nalazima. Opsežno pojmovno kazalo na kraju knjige dodatno olakšava njezinu uporabu i pretraživanje.

Neosporno je da je ova knjiga bila potrebna hrvatskoj sveučilišnoj zajednici kao sveučilišni udžbenik, ali i široj dru-

štvenijoj, ekonomskoj i poduzetničkoj zajednici kao referenca za stručnjake koji se svakodnevno bave aspektima upravljanja ljudskim potencijalima. Isto tako je neosporno da je Branimir Šverko zbog svojega golemog znanstveno-istraživačkog znanja i iskustva na ovom području te dodatnog pedagoško-metodičkog iskustva koje ima kao profesor emeritus najpozvaniji autor ovakve publikacije. Ono što preostaje jest očekivanje hoće li i kada iz pera istog autora izaći svojevrsan "nastavak" ove knjige, koji će obuhvatiti još neka važna, a izostavljena, područja upravljanja ljudskim potencijalima. Pod time se u najvećoj mjeri misli na motiviranje i nagrađivanje zaposlenika kao vrlo važan segment upravljanja ljudskim potencijalima u praksi, ali i na još neke zanimljive teme, naravno po izboru autora.

Toni Babarović

doi:10.5559/di.22.1.11

Raymond Boudon SOCIOLOGIJA KAO Znanost

Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb, 2012., 142 str.

Poznati francuski sociolog i profesor na pariškoj Sorbonni, Raymond Boudon, u svojoj knjizi *Sociologija kao znanost* pred čitatelja iznosi svoju bogatu intelektualnu autobiografiju. Sam se autor opredijelio za ovu formu kako bi izbjegao suhoparnost, ili, kako sam kaže, bezličnost teksta (11. str.). U potrazi za sociologijom kao znanosti opisuje svoje intelektualno djelova-

nje, razlažući razloge koji su ga naveli na zanimanje za određene teme, zablude na koje je nailazio, kao i uzore koji su ga vodili. Osnovna je Boudonova ideja da je sociologija u postmodernističkoj hiperprodukciji tekstova, sociologa i tema kojima se bavi izgubila svoju znanstvenu odrednicu i pretvorila se u disciplinu. Kako bi dokazao da znanstvena sociologija postoji, slijedi njezin kontinuitet u vlastitu radu, pozivajući se stalno na velikane klasične sociologije od kojih polazi, osobito na M. Webera, A. Tocquevillea, E. Durkheima, J. Schumpetera. Boudon izrazito jednostavnim rječnikom daje pregled svoje teorije od samoga njezinog nastanka. Knjiga, uz uvodni dio i zaključak, sadrži pet poglavlja: *Moje godine učenja, Nejednakost šansi, Vjerovanja u istinito, Vjerovanja u ispravno i Francuska demokracija*. Svako poglavlje tematski prati određeno razdoblje Boudonova intelektualnoga života.

U prvom poglavlju, *Moje godine učenja*, Boudon najprije objašnjava motive koji su ga naveli da se posveti sociologiji. Na takvu su njegovu odluku uvelike utjecali radovi Lazarsfelda i Mertona, kao i njihova predavanja kojima je kasnije prisustvovao na Sveučilištu Columbia kao stipendist Fordove fondacije. Ideja da se uzroci društvenih pojava mogu objasniti individualnim akcijama, pri čemu su te akcije vođene racionalnim djelovanjem aktera, stoji u samoj srži Boudonova kasnijega rada. Takva paradigma metodološkog individualizma ili Mertonova teorija srednjega dometa, između kojih, smatra on, nema razlike, temelj je znanstvene sociologije. U svojoj prvoj doktorskoj tezi pod naslovom *Matematička analiza društvenih činjenica* bavio se utjecajem matematike, odnosno statističkih metoda u sociološkim analizama. Posebno je mjesto u tom radu zauzela Durkheimova studija *Samoubojstvo*. Druga Boudonova teza *Čemu služi pojam strukture* obračunava se s tada u Francuskoj utjecajnim strukturalističkim pokretom. Boudon je nastojao dokazati da strukturalizam ima smisla samo u nekim sektorima humanističkih znanosti, kao što su