

SOCIJALNI RAD U PODRUČJU RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

SAŽETAK

Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima područje je koje je tijekom nekoliko posljednjih desetljeća sve značajnije prisutno u poslovanju modernih organizacija i to kako u ekonomskom (business) sektoru tako i u ostalim područjima i djelatnostima. Poslovanje suvremenih organizacija/tvrtki uvelike pa i presudno ovisi o kvaliteti upravljanja ljudima što uključuje pribavljanje i selekciju kandidata za posao, testiranje i vođenje intervjua s potencijalnim zaposlenicima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te poticanje na daljnje obrazovanje, praćenje karijere zaposlenih i pružanje pomoći u razvoju karijere, kao i pomoći u upravljanju stresom i sve češće spominjanim »mobbingom«. Stručnjaci obrazovani u području socijalnog rada mogu, zbog svoje adekvatne dodiplomske izobrazbe, te dodatnih izobrazbi u okviru specijalističkih programa ili programa cjeloživotnog obrazovanja, biti iznimno kvalificirani za poslove razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. Dosadašnja iskustva nekolicine socijalnih radnika u Hrvatskoj, a još više onih u svijetu pokazuju da se socijalni radnici uspješno nose s izazovima ove djelatnosti, a budući razvoj obrazovnog programa za socijalni rad treba pokazati

¹ Doc. dr. sc. Nino Žganec, socijalni radnik, e-mail: nžganec@pravo.hr

² Mirna Bičanić, socijalna radnica, e-mail: mbicanic3@net.hr

Pregledni članak
Primljeno: veljača, 2008.
UDK: 364.4 : 658

Nino Žganec¹
Sveučilište u Zagrebu
Pravni fakultet
Studijski centar socijalnog
rada
Mirna Bičanić²
Anamarija - proizvodnja i
trgovina
Zagreb

Ključne riječi:

razvoj ljudskih potencijala,
upravljanje ljudskim
potencijalima, socijalni rad

dodatnu osjetljivost za izučavanje područja razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima te time još više potaknuti buduće generacije socijalnih radnika za uključivanje u ovo područje rada.

UVOD

Socijalni rad je profesija koja se bavi ljudima, njihovim osobnim i profesionalnim razvojem, prevencijom i pomaganjem u nadilaženju životnih teškoća, bavi se ljudskim pravima i brojnim drugim aspektima ljudskog života i rada, u širem smislu bavi se razvojem ljudskih potencijala. Tijekom povijesti mogu se pratiti nastojanja profesije da odgovori na aktualne izazove razvoja društva u najširem smislu. U svojim počecima profesija je okrenuta gotovo isključivo pomaganju siromašnima i osobama s različitim oblicima »devijantnog« ponašanja. Njezinim razvojem, osobito u teorijskom i metodološkom dijelu, stvaraju se kvalitetni temelji za razvoj u smjeru šireg tretiranja područja zaštite i promocije ljudskih prava i različitih aktivnosti na planu razvoja ljudskih potencijala. U aktualnoj definiciji Međunarodne federacije socijalnih radnika (IFSW, 2004., preuzeto sa www.ifsw.org) ističe se da su principi ljudskih prava i socijalne pravde fundamentalni za socijalni rad, a temelje se na poštivanju vrijednosti i dostojanstva svih ljudi i prava koja proizlaze iz njega. Socijalni radnici trebali bi podupirati i braniti svaku čovjekovu fizičku, psihičku, emocionalnu i duševnu cjelovitost i dobrobit. Socijalni rad kao profesija promiče socijalne promjene, rješava probleme u međuljudskim odnosima te osposobljava i oslobađa ljude s ciljem povećanja blagostanja. Koristeći teorije ljudskog ponašanja i socijalnih sustava, socijalni rad intervenira na mjestima gdje dolazi do interakcije ljudi i njihovog okruženja (IFSW, 2004., preuzeto sa www.ifsw.org). Socijalni radnici pomažu ljudima u prevladavanju socijalnih nedaća, nastoje izravnim savjetovanjem i konkretnim informiranjem pomoći obiteljima i pojedincima; pomažu u rješavanju osobnih i obiteljskih problema koji utječu ili bi mogli štetno utjecati na kvalitetu njihova rada, osiguravaju savjetovanje zaposlenima čija je radna uspješnost smanjena emocionalnim i obiteljskim problemima ili ovisnostima te drugim štetnim utjecajima. Prema potrebi upućuju ih institucijama i službama koje pružaju terapiju te se brinu o osiguravanju određenih olakšica za neke kategorije radnika u poduzeću, npr. u vezi s radom u smjenama i noćnim radom, kada je riječ o samohranom roditelju, trudnicama, starijim i kronično bolesnim radnicima i slično. Socijalni rad time postaje nezaobilazan dio profesionalnog postupanja i utjecanja na segment podizanja kvalitete života različitih dijelova društva.

Važnu ulogu socijalni rad i socijalni radnici imaju (ili bi trebali imati) na poslovima koji se posljednjih nekoliko desetljeća prepoznaju pod zajedničkim nazivom razvoj (uključujući i menadžment) ljudskih potencijala. Različita određenja ovog područja kao i moguće uloge socijalnog rada u poslovima na ovom području predmet su ovog rada.

Budući da je u različitim zemljama svijeta situacija vezana uz sudjelovanje socijalnih radnika na poslovima razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima sasvim različita, uglavnom nedovoljno razvijena, u radu će se govoriti kako o aktualnoj praksi socijalnih radnika koji već sudjeluju na tim poslovima tako i o različitim mogućnostima koje se pred socijalnim radnicima otvaraju na ovim poslovima.

SUVREMENA ODREĐENJA RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

TEORIJSKA OBJAŠNENJA

Kako ističu Wheelock i Callahan (2006.), područje razvoja ljudskih potencijala se od svojih početaka kao zasebnog područja istraživanja 60-ih godina prošlog stoljeća objašnjava različitim definicijama. Iako se te definicije razlikuju, ipak se općenito može reći da sve u sebi sadrže koncepte razvoja ljudi, koncepte učenja i razvoja organizacija. Takvo shvaćanje razvoja ljudskih potencijala nalazi se i kod Nadlerovog (1970.) originalnog pristupa razvoju ljudskih potencijala kao i u kasnijim radovima brojnih autora (npr. Callahan i Dunne de Davila, 2004.; Ruona, 2000.). Swanson i Holton (2001.) predlažu da zajedničke osnove među različitim paradigmatama područja razvoja ljudskih potencijala uključuju »čvrsto vjerovanje u učenje i razvoj kao puteve individualnog rasta; vjerovanje da se organizacije mogu poboljšavati kroz učenje i razvojne aktivnosti, posvećenost ljudima i ljudskom potencijalu, duboku želju da se vidi kako ljudi rastu kao individue, strast prema učenju«. Gilley, Egglund i Mycunich-Gilley (2002.) smatraju da se područje razvoja ljudskih potencijala tiče »razvoja ljudi unutar organizacija« te da se taj razvoj općenito postiže putem učenja. Wang i McLean (2007.) navode da su termin »razvoj ljudskih potencijala« prvi predložili Harbison i Myers 1964. godine. Od tada je (prema McLagan, 1989.) pod ovu nomenklaturu pripalo nekoliko područja (među najpoznatijima je organizacijski razvoj) koja su se razvila kao praktična i akademska područja. Iako je najveći broj radova i originalnih koncepata područja razvoja ljudskih potencijala vezan uz zemlje zapadnog svijeta (Weinberger, 1998.), ipak se u posljednje vrijeme ovo područje nastoji proširiti i kroz širu perspektivu (McLean i McLean, 2001.) te su stvoreni značajni temelji za razvoj nacionalnih područja razvoja ljudskih potencijala (Lynham, Paprock i Cunningham, 2006.; McLean, Osman-Gani i Cho, 2004.).

Iako se još uvijek smatra kako područje razvoja ljudskih potencijala nije dostiglo konsenzus u nekim temeljnim pitanjima koje obrađuje, kao što je vlastiti identitet, lokus ciljeva, granice područja, filozofske i teorijske osnove, odnosi među područjima razvoja ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima, ipak se ono tradicionalno definira u kontekstu individualnog rada, timskog rada i organizacija (McLean, Bartlett i Cho, 2003.).

McLagan (1989.) definira područje razvoja ljudskih potencijala prilično široko, smatrajući da se ono odnosi na »integrirano korištenje treninga i razvoja, razvoja organizacija i razvoja karijere s ciljem poboljšanja individualne, grupne i organizacijske efikasnosti«. Watkins (1991.) smatra da se područje razvoja ljudskih potencijala odnosi na poticanje dugotrajnih kapaciteta za učenje povezanih s radom na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini, razvoja karijere te razvoja i treninga. Swanson (1995.) definira područje razvoja ljudskih potencijala kao »proces razvoja i/ili oslobađanja ljudske ekspertize kroz organizacijski razvoj i osobni trening te razvoj s ciljem poboljšanja postignuća«. Nadalje, Swanson (2001.) smatra da postoje tri osnovna područja primjene discipline razvoja ljudskih potencijala: upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj karijere i poboljšanje kvalitete.

Suvremena definicija Dilwortha (2003.) predlaže da se kao potpodručja discipline razvoja ljudskih potencijala mogu smatrati područja upravljanja strateškim promjenama, područje integracije procesa učenja, upravljanje znanjem, razvoj karijere, izgradnja timova, razvoj vodstva, primjena tehnologija u području razvoja ljudskih potencijala i druga. Razvoj ljudskih potencijala je svaki proces ili aktivnost koja bilo inicijalno ili kroz duže razdoblje ima potencijal da razvije znanje vezano uz radno mjesto odraslih, ekspertizu, produktivnost i zadovoljstvo bilo na korist pojedinca, grupe ili tima, organizacije, zajednice, nacije ili konačno, cijelog čovječanstva.

Perspektive s kojih se može pristupiti izučavanju područja razvoja ljudskih potencijala su brojne te se doprinosi koji su važni u njezinom razvoju mogu povezati s disciplinama poput socijalnog rada, primijenjene psihologije, političkih studija, obrazovanja, filantropije religije i brojnih drugih (prema McLean i sur., 2006.). Ostale perspektive mogu uključivati osobni razvoj, radikalnu perspektivu, etičku i moralnu perspektivu itd. Kako smatraju Swanson (1995., 1999., 2001.) i Torraco (2001.), dominantna perspektiva u području razvoja ljudskih potencijala ipak je ona ekonomska. To potvrđuje i činjenica da su najranije definicije područja razvoja ljudskih potencijala razvila dva ekonomista (Harbison i Myers, 1964., prema Wang i McLean, 2007.). U njihovom shvaćanju razvoj ljudskih potencijala definiran je kao »proces povećavanja znanja, vještina i sposobnosti svih ljudi u društvu«. U ekonomskim terminima ono se može objasniti kao akumulacija ljudskog kapitala i njegovo efektivno investiranje u razvoj ekonomije. U političkim terminima razvoj ljudskih potencijala priprema ljude za sudjelovanje u političkim procesima posebno kao građane u demokraciji. Sa socijalnog i kulturalnog stajališta razvoj ljudskih potencijala pomaže ljudima da vode ispunjeniji i bogatiji život manje vezan uz tradiciju. Ukratko, procesi razvoja ljudskih potencijala otključavaju vrata modernizacije.

REZULTATI AKTUALNIH ISTRAŽIVANJA

Istraživanja koja se odnose na razvoj ljudskih potencijala bavila su se, između ostalog, pitanjima kako socijalni kapital pozitivno utječe na financijska postignuća, postignućima

N. Žganec, M. Bičanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

u različitim područjima, uspješnošću karijere, postizanjem pozicija i utjecaja, stjecanjem moći, itd. (Brooks i Nafukho, 2006.; Garavan, McGuire i O'Donnell, 2004.; Gubbins i Garavan, 2005.; Jørgensen, 2007.; O'Donnell, McGuire i Cross, 2006.; Storberg, 2002.).

Područje razvoja ljudskih potencijala snažno je povezano s konceptom socijalnog kapitala. Prema Wittgensteinu (2001.) socijalni kapital se definira različito u različitim društvenim kontekstima. U povijesti izučavanja socijalnog kapitala četiri arhetipska koncepta su dominirala. Jedan dominirajući koncept usmjeren je na karakteristike odnosa koji jedan sudionik gradi prema drugome (Coleman, 1988., 1990.; Fukuyama, 1995.; Granovetter, 1973., 1985.; Putnam, 2000.); ostali koncepti obično se usmjeravaju samo na strukturu odnosa između sudionika u mreži (Burt, 1992., 1997.), na strukturu povezanih resursa koje posjeduju sudionici u mreži (Lin, 2001.; Lin i sur., 1981.) ili na kombinaciju prethodna tri: resursa, strukture i karakteristika mreže sudionika (Seibert, Kraimer i Liden, 2001.), na institucije odnosa i norme koje obilježavaju kvalitetu i kvantitetu socijalnih interakcija u društvu i koje omogućavaju ljudima da koordiniraju akciju usmjerenu postizanju ciljeva (World Bank, 1999.).

Radovi brojnih autora (npr. Cross i Parker, 2004.; Gubbins i Garavan, 2005.; Lengnick-Hall i Lengnick-Hall, 2003.; Storberg, 2002.) ukazuju na povezanost područja razvoja ljudskih potencijala i socijalnih mreža. Literatura iz ovog područja ukazuje i na utjecaje koje intervencije u području razvoja ljudskih potencijala imaju na postizanje različitih vrsta promjena na individualnoj, grupnoj ili organizacijskoj razini (Cummings i Worley, 1993.; French i Bell, 1999.). Perspektiva socijalnih mreža ukazuje da se područje razvoja ljudskih potencijala treba usmjeriti razvijanju odgovarajućih mrežnih struktura (npr. premošćivanja ili povezivanja) i odgovarajućih mogućnosti i uvjeta za akciju (za transfer resursa). Usmjeravanje područja razvoja ljudskih potencijala na strateške pozicije u socijalnim mrežama može brzo podići individualnu, timsku i organizacijsku uspješnost. Razvoj ljudskih potencijala na individualnoj razini pokazuje da su različite mreže povezane s ranom promocijom, mobilnošću u tijeku karijere i upravljačkom uspješnošću (Burt, 1992.; Burt, Hogarth i Michaud, 2000.; Gargiulo i Benassi, 2000.). Na timskoj razini perspektiva socijalnih mreža također pruža uvid u praksu područja razvoja ljudskih potencijala. Interno, organizacija je sastavljena od različitih organizacijskih jedinica, odjela, funkcija, timova i organizacijskih poveznica. Svaka od tih različitih grupa posjeduje jedinstvene informacije, poglede i znanje (Galbraith, 1977.; March i Simon, 1958.). Teigland i Wasco (2003.) podržavaju Granovetterov (1973.) prijedlog da pojedinci u drugim organizacijskim jedinicama vjerojatno posjeduju neredundantne informacije koje generiraju pristup izvorima novih ideja i inovacija koje su smještene između unutarorganizacijskih granica. Analizirajući socijalne mreže 182 tima uključena u razvoj novih proizvoda i procesna poboljšanja, Cummings i Cross (2003.) pronašli su da su oni timovi kojima je nedostajala povezanost između članova timova imali značajno lošija postignuća od onih u kojima su članovi tima

mogli razmjenjivati znanja. Nedostatak povezanosti u nekim timovima nastao je zbog toga što je šef bio ključni igrač u timu ili se tim razdijelio na interne podgrupe. Na organizacijskoj razini socijalne mreže mogu pridonijeti razvoju kulture učenja i pomoći (ili zapriječiti) organizacijsku sposobnost da odgovori na promjene u okolini. Analiza mreža koju su proveli Liebeskind i sur. (1996.) pokazala je da »socijalne mreže igraju važnu ulogu u promoviranju organizacijskog učenja i njegovanju organizacijske fleksibilnosti«. Stručnjaci iz područja razvoja ljudskih potencijala trebaju stvarati vidljive i nevidljive socijalne mreže unutar i između organizacije i internih jedinica, organizacijskih poveznica, klijenata i drugih vanjskih dionika. Funkcija razvoja ljudskih potencijala je odgovorna za upravljanje, razvoj i snimanje informacija o znanju, vještinama i kompetencijama koje posjeduju zaposlenici za svrhe razvoja, poboljšanja postignuća i planiranja. Uključujući te izvore informacija uzduž mape socijalne mreže može se pomoći rasvjetljavanju nedoumica u ekspertizi ili njenom povezanošću s drugom ekspertizom.

ODNOS RAZVOJA I UPRAVLJANJA (MENADŽMENTA) LJUDSKIH POTENCIJALA

Kao sastavni dio područja razvoja ljudskih potencijala razvilo se i područje upravljanja (menadžmenta) ljudskih potencijala. Kako ističe Bahtijarević-Šiber (1999.) management ljudskih potencijala ima četiri osnovna određenja: management ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina, kao menadžerska funkcija i zadaća, kao poslovna funkcija te kao specifična filozofija managementa. U određenju managerskih zadaća i funkcija koje manageri obavljaju u organizacijama jest i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (često označena kao *staffing*). Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna managerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi ni organizacija nemaju nikakva efekta. Uz tu, na rad s ljudima usmjerena je još jedna managerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava »da se stvari postignu pomoći drugih ljudi« (Certo, 1989., prema Bahtijarević-Šiber, 1999.). Za uspješan management postaju od presudne važnosti sposobnosti:

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
- da integiraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Nadalje, iz ukupne zadaće organizacije deriviraju se i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Management ljudskih potencijala (prema Bahtijarević-Šiber, 1999.)

N. Žganec, M. Bičanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

označava i specifičnu filozofiju i pristup managementu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. Ta nova filozofija managementa ima svoje konzekvence u poslovnim rezultatima i uspješnosti poduzeća. Uspješna i neuspješna poduzeća i management bitno se razlikuju upravo po svom odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

Tablica 1.

Neka obilježja uspješnih i neuspješnih poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

USPJEŠNA PODUZEĆA
Stvarni interes za ljude - ljudi najvrednija imovina
Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja
Dobri programi nagrađivanja
Sposobne zadržati zaposlene; mala fluktuacija
Vrhovni management je posvećen i daje podršku ljudima
Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih
NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude
Upravljavu na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna
Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene
Imaju loš sustav internog napredovanja
Slabe interne komunikacije
Nejasna ili zastarjela politika; nekonzistentna primjena
Visoka fluktuacija

Management ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka managementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Temeljne skupine aktivnosti i zadataka, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća management ljudskih potencijala jesu:

- strategijski management ljudskih potencijala
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- motiviranje i nagrađivanje

- obrazovanje i razvoj zaposlenih
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- socijalna i zdravstvena zaštita
- radni odnosi
- različite usluge zaposlenima.

ULOGE SOCIJALNIH RADNIKA U RAZVOJU I UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Socijalni radnici koji rade na poslovima razvoja i upravljanja ljudskih potencijala trebaju predstavljati vezu između zaposlenika i rukovodstva organizacije te obavljati svoje funkcije s ciljem osiguravanja cjelovitosti sustava i postizanja zadovoljstva ljudi, a time ujedno i lakšeg postizanja ciljeva organizacije u kojoj rade. Njihove najčešće uloge u razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima su: pribavljanje i selekcija kandidata za posao, testiranje i vođenje intervjua s potencijalnim zaposlenicima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te poticanje na daljnje obrazovanje, praćenje karijere zaposlenih i pružanje pomoći u razvoju karijere, kao i pomoći u upravljanju stresom i sve češće spominjanim »*mobbingom*«.

PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA RADNOG KADRA

Prvi korak u zapošljavanju i traženju radnog kadra je pribavljanje životopisa i molbi kandidata. Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Temeljni cilj je da se uz najniže troškove odaberu kandidati koji će uspješno obavljati posao i ostati u tvrtki. Kako navode Camp, Vielhaber i Simonetti (2004.), u suvremenom poslovnom svijetu povećala se cijena greške zbog propusta u pronalaženju dobrog zaposlenika. Prema navodu Bahtijarević-Šiber (1999.) u selekciji su bitne obje strane procesa: proces pribavljanja (traženje kvalitetnih radnika za slobodna radna mjesta) i proces traženja posla s aspekta kandidata. Postoje unutarnji i vanjski izvori pribavljanja. Unutarnji izvori pribavljanja (za kandidate za posao) su: oglašavanje, preporuke, informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala. Vanjski izvori i metode pribavljanja su: oglašavanje (privući kandidate za posao i informiranje o radnom mjestu), mediji oglašavanja (tisk - dnevne novine, radio, televizija, oglasi), izravne prijave i preporuke zaposlenih (poštom ili osobno, tzv. »*walk in*«), agencije za zapošljavanje (državne - HZZZ), privatne agencije, »lovci na talente ili *head hunters*« i agencije za privremenu pomoć, ostali izvori pribavljanja (stručna praksa, stručni skupovi i konferencije) te modernije metode, koje se u posljednje vrijeme najčešće koriste uz oglašavanje u tisku (kompjutorizirani registri kandidata i Internet; npr. u Hrvatskoj su vrlo poznate stranice www.moj-posao.net,

www.posao.hr) (Bičanić, 2007.). Također je važno naglasiti da su najčešći izvor u otkrivanju talenata i kandidata za poslove fakulteti i sveučilišta. Tvrtke sve više nastoje identificirati i privući kvalitetne studente i talente. U otkrivanju talenata značajnu ulogu imaju i profesori. Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele tvrtke. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima (intelektualne, kreativne) i karakteristikama ličnosti. Selekcija kandidata označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka te izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara(ju) zahtjevima posla i jamči(e) da će ga najbolje obavljati. Ako se ne može doći do kvalificiranih menedžera koje tvrtka traži ili ako se smatra neetičnim privlačiti nekoga koji je već zaposlen kod kolega u struci, onda se unajmljuje *head-hunting* tvrtka koja je vrlo slična ljudskim potencijalima osobito u selekcioniranju i intervjuiranju radnog kadra. Razlika je u tome (Bičanić, 2007.) što su *head-hunting* agencije samo posredna veza između potencijalnog radnika i poslodavca, a stručnjaci u ljudskim potencijalima osim selekcioniranja i testiranja kandidata rade i druge poslove kao što su: motiviranje, planiranje i praćenje profesionalnog razvoja i uspješnosti rada, tj. radne učinkovitosti zaposlenika, nagrađivanja, organizacije internih i eksternih školovanja te ostale tehnike koje primjenjuje u radu.

Selekcija se odvija na sljedeći način: prijava na natječaj, primanje životopisa i preporuka koje kandidati prilažu uz obrazac za prijavu, psihologijski testovi, testovi sposobnosti (u koje spadaju testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti i projektivne tehnike, testovi interesa i znanja. Važan daljnji korak su intervjui (preliminarni - gdje se eliminiraju kandidati, dijagnostički - detaljni razgovor s kandidatom i prijamni - završni čin procesa selekcije). Socijalni radnici tijekom obrazovanja stječu znanja vođenja intervjua, a kvalitetna znanja usvajaju i iz odabranih područja razvojne i socijalne psihologije te područja prava. Obrazovni kurikulum koji nije orijentiran samo na akademsku nego i na praktičnu nastavu budućim stručnjacima osigurava kvalifikaciju za ove poslove te se uz dodatne edukacije socijalni radnici relativno brzo mogu nositi s izazovima ovih poslova.

TESTIRANJE I INTERVJUIRANJE POTENCIJALNIH ZAPOSLENIKA

Nakon pribavljanja i selekcije radnog kadra slijedi testiranje i intervjuiranje kandidata za određeno radno mjesto. Metode i tehnike koje se ovdje mogu koristiti su: **testovi uzoraka posla** (koji je najbolji prediktor budućeg radnog ponašanja i uspješnosti obavljanja posla), zatim **testovi sposobnosti stjecanja vještina**, tj. sposobnost osobe da stekne vještine, znanja ili ponašanje potrebno za obavljanje posla u određenom vremenu i **probni rok** od 1 - 12 mjeseci nakon kojeg se donosi konačna odluka o zaposlenju. Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi kako postoje i nekonvencionalne metode selekcije kao što su poligrafsko

ispitivanje i »testovi poštenja«, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija. Problemi profesionalne selekcije su u tome što se kompleksno ponašanje ne može optimalno predvidjeti jednostavnim sredstvima za sve ljude. Najčešći razlozi odbijanja kandidata u procesu selekcije su nepoželjne osobine ličnosti, slabe ocjene u obrazovanju, nedostatak entuzijazma i inicijative, nedostatak ciljeva i ambicija, loše govorne navike i izražavanja, nerealni zahtjevi glede plaće, nedostatak zrelosti, nepostojanje želje za daljnjim profesionalnim obrazovanjem i interesom za posao, nepripremljenost za intervju, osobni izgled i nemarno odijevanje, primjedbe, te ostali. Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije su: provođenje dobre analize, utvrđivanje ključnih područja radne uspješnosti, izbor kvalitetnih prediktora, postojanje stvarnih razlika u radnoj uspješnosti i visoka prognostička valjanost prediktora (Petz, 1987.). Najčešće slabosti u utvrđivanju potencijala, pribavljanju i selekciji su: nejasni i općeniti zahtjevi posla, neadekvatan opis posla, čvrsto vjerovanje u univerzalan profil, nedostatak relevantnih podataka o ponašanju, nesagledavanje stvarne tržišne situacije, negativno djelovanje očekivanja i predrasuda, loše vremensko određenje te zanemarivanje stručnosti procesa selekcije. Vrlo je važno i teško prepoznati kvalitetne zaposlenike. S obzirom na zahtjevnost posla, uvijek je teže naći zaposlenike za radna mjesta u višem managementu. Te osobe trebale bi imati sljedeće osobine: uspješne su u radu, visoko motivirane, konkurenciju prihvaćaju kao izazov, energične su, sposobne za prekovremeni rad, usmjerene i prije svega uporne prema određenom cilju, te donose vlastite zaključke koji su bitni za poslovanje dotične kompanije (Bićanić, 2007.).

Nakon zapošljavanja u tvrtki, osobe koje rade u odjelu ljudskih potencijala počinju pratiti zaposlenike u njihovom radu, mjeriti njihovu radnu uspješnost te ih motivirati i nagrađivati. Životopise i molbe ostalih kandidata ostavljaju u svojoj bazi podataka zbog mogućnosti novog otvaranja radnog mjesta u njihovoj tvrtki (Bićanić, 2007.). Poslovi testiranja (budućih i postojećih) zaposlenika tradicionalno su predviđeni stručnjacima iz područja psihologije. Psiholozi nedvojbeno raspolažu kvalitetnijim znanjima i tehnikama psiholoških procjena koje uključuju korištenje psiholoških testova i drugih tehnika. Međutim, i na ovom području socijalni radnici mogu imati značajnu ulogu bilo kao članovi tima koji u suradnji s psiholozima i drugima stručnjacima vode cjelovit proces procjene zaposlenika bilo kao zasebno zaduženi za procjenu onih elemenata i osobina zaposlenika koji su mjerljivi specifičnim instrumentarijem kojim raspolažu socijalni radnici (prim. socijalna anamneza, biografska tehnika uključujući listu općih biografskih podataka, različite vrste posebno konstruiranih skala procjena itd.).

MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

Procesi motiviranja i nagrađivanja zaposlenika sastoje se u praćenju radne uspješnosti, motivaciji za rad i materijalnim i nematerijalnim strategijama motiviranja. Radna uspješnost

N. Žganec, M. Bičanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Temeljni cilj ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Motivacija za rad je vrlo kompleksan fenomen (Galetić i Pavić, 1996.), a kako ističe Bahtijarević-Šiber (1999.) nju ne određuju samo individualne karakteristike nego i čitav niz faktora vezanih uz rad, uži i širi radni kontekst odnosno organizacija i društvo u cjelini. U pitanju je složena međusobna interakcija četiri sljedeće skupine faktora:

1. individualne karakteristike
2. karakteristike posla
3. karakteristike organizacije
4. karakteristike društva.

Prema shvaćanju Galetić i Pavić (1996.) motivacija za rad je složena pojava te je pogrešno tvrditi da je plaća uvijek i svugdje najmoćniji motivacijski faktor. Tako je jednako pogrešno mišljenje da su uvijek i svugdje nematerijalni motivatori važniji od plaće.

Posao socijalnog radnika u provođenju funkcije motiviranja i nagrađivanja zaposlenika trebao bi biti: povezivanje pojedinaca u timove, objektivno vrednovanje uspješnosti, poticanje razvoja u sadašnjem poslu i povezivanje nagrađivanja s uspješnosti. To je vrlo kreativan i zanimljiv dio posla. Da bi to što bolje ostvario, bitno je da zaposlenici jasno razumiju svoj posao, stvaraju osnove za redovito raspravljanje zadataka, daju suglasnost o potrebama razvoja i povratnu informaciju o postignutoj uspješnosti. Metode procjene radne uspješnosti prema navodu (Bahtijarević-Šiber, 1999.) su: metode uspoređivanja - procjenjuju radnu uspješnost pojedinca s uspješnošću drugih zaposlenika, metode rangiranja, uspoređivanja u parovima, ljestvice procjene - ocjenjuju individualnu uspješnost temeljem usporedbe s nekim uspostavljenim radnim standardima (grafičke, deskriptivne ljestvice procjene i ljestvice temeljene na ponašanju) te »*Check-liste*« (liste označavanja) - povezivanje u konkretne oblike radnog ponašanja i smanjenja utjecaja subjektivnog faktora. Najčešće se ipak koristi SWOT analiza. SWOT analiza omogućuje tvrtkama da identificiraju svoje snage (S-strengths), slabosti (W-weaknesses), mogućnosti (O-opportunities) i prijetnje (T-threats). Koristi se kao svojevrsan vodič u poslovanju. Analiza treba biti kratka, jednostavna i uvijek napravljena u usporedbi s konkurencijom. Bitan dio SWOT analize je i praćenje uspješnosti ljudskih potencijala. Kako bi socijalni radnik poboljšao radnu uspješnost, mora se upoznati s uobičajenim pogreškama procjenitelja i s individualnim razlikama, mora se osposobljavati za utvrđivanje razlika u uspješnosti i provođenju djelotvornog razgovora o uspješnosti razvoja suradnika.

Motivacija za rad je bitna zbog poboljšanja proizvodnosti, efikasnosti, kreativnosti, kvalitete radnog života i jačanja konkurentske sposobnosti te uspješnosti organizacije ili tvrtke. U analizi, procjeni i poticanju motivacije moguće je koristiti neke od teorija koje

spadaju u skupinu sadržajnih teorija motivacije kao što su: Maslowljeva hijerarhija potreba, Alderferova trostupanjska hijerarhija, McClellandova motivacija postignuća, Herzbergova teorija motivacije kojoj je osnova mjerenje zadovoljstva poslom i Minerova teorija motivacije koja govori o tome da različita radna mjesta treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom. Drugu skupinu teorija motivacije čini procesna teorija motivacije kojoj je osnova da je u koncept potreba važno uključiti i druge sadržaje kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. To je npr. Vroomov kognitivni model.

Prema navedenim modelima može se zaključiti da je fenomen motivacije iznimno složen i vrlo je važno upoznati se sa svime kako bi se moglo djelovati na ponašanje ljudi u radnim situacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Navedene teorije međusobno se ne isključuju nego nadopunjavaju omogućujući bolje razumijevanje. U posljednje vrijeme ponovno se aktualizira stari pristup koji obuhvaća motivacijske teorije u oblikovanju ponašanja. Kvalitetan motivacijski sustav mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude, osigurati kvalitetno izvršavanje preuzetih obveza i zadataka, poticati kreativnost i angažirati sve zaposlene za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Strategije motiviranja služe za nagrađivanje onoga što se želi postići, npr. inovacija, suradnja, visoka proizvodnost, vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga itd. Pri tome se mogu razlikovati materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Materijalne strategije su **izravne** (plaće, bonusi, poticaji, naknade za inovacije, za širenje znanja, bonusi vezani uz rezultate, udio u profitu i vlasništvu i ostali bonusi) te **neizravne** (stipendije, školarine, studentska putovanja, specijalizacije, slobodni dani, tj. plaćeni i neplaćeni dopusti, službeni automobili, plaćeno parkiranje i mobiteli, mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životna osiguranja, krediti zaposlenima, naknade za nezaposlenost, otpremnine, obrazovanje, godišnji odmori, »božićnice« i slično, razne socijalne aktivnosti, programi rekreacije i zdravlja, skrb o djeci npr. plaćeni vrtići i druge beneficije) (Bićanić, 2007.). Nematerijalne strategije su status, poštivanje, priznavanje uspjeha, motiviranje, potreba autonomije, samoaktualizacije i razvoja, povratna informacija (*feedback*), rotacija na poslu (periodično pomicanje zaposlenika s jednog posla na drugi), proširivanje posla (kombiniranje i slaganje više sličnih zadataka u jedan posao jednom izvršitelju), obogaćivanje posla (uključivanje više novih raznolikih poslova i zadataka), sudjelovanje (participacija) zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u tvrtki što se smatra najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih. Razlike u motivacijama u radu znatne su od zemlje do zemlje, zavisno od razvijenosti gospodarstva, tvrtke, kulture, obitelji i dr. Prema anketi provedenoj 1990. godine na Ekonomskom institutu rukovoditelji su naveli da im je najvažnije za motiviranje na poslu prihvaćanje kolega, prije plaće. Slična potvrda nalazi se i u stranoj literaturi (Marušić, 2001.).

U tablici 2. prikazano je mišljenje stručnjaka u percepciji želja zaposlenih i stvarnih preferencija (Marušić, 2001.).

Tablica 2.

Razlike u percepciji želja zaposlenih i stvarnih preferencija zaposlenih

ŠTO ZAPOSLENI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH	RANG PO MIŠLJENJU STRUČNJAKA
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljeni posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku zbivanja	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobre plaće	5	1
Promociju i razvoj u tvrtki	6	3
Dobre radne uvjete	7	4
Osobnu lojalnost managera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnost u osobnim problemima	10	9

Čest je nesporazum između onoga što stručnjaci misle da njihovi suradnici žele i onoga što oni stvarno žele. Mišljenja stručnjaka često su rezultat njihova »stereotipa o zaposlenima«, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i istinskih motivacija. Međutim, da bi stvarno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i analizirati ono što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamična kategorija koja se razvija i mijenja.

Glavni zadatak posla u razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale čime će se poboljšati njihova uspješnost i zadovoljstvo radom. Bitno je i kreirati okolinu gdje zaposlenici mogu doseći granice svojih mogućnosti. U tome socijalni radnici mogu postići iznimne rezultate zbog svojeg širokog obrazovanja koje uključuje teme iz različitih znanstvenih područja poput sociologije, socijalne politike, psihologije, prava i brojnih drugih kao i značajan udio znanja temeljenih na iskustvima iz praktičnih oblika nastave.

ULAGANJE U OBRAZOVANJE

Ulaganje u obrazovanje je veoma bitna komponenta profesionalnog razvoja. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan je od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentске prednosti. Rukovoditelj prije svega mora znati pronaći dobre suradnike, a zatim ih treba moći zadržati (Osredečki, 1996.). Tome uvelike može pripomoći pametno ulaganje u obrazovanje suradnika. Neki od daljnjih razloga za ulaganje u obrazovanje su: relativno brze promjene u razvoju tehnologije, povećavanje kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, moderno poslovanje koje traži nove vještine i znanja rada, stalna dinamika

posla te mnogi drugi. Ciljevi obrazovanja su: podizanje konkurentne sposobnosti tvrtke, poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih, izbjegavanje managerskog zastarijevanja, stalna inovativnost mladih stručnjaka, rješavanje problema tvrtke, usmjeravanje novih zaposlenika te zadovoljavanje individualnih potreba.

Nijedan ljudski potencijal ne može se prepoznati i razvijati izvan socijalne grupe. Nažalost, često se događa da okolina ne prepoznaje potencijale svakog pojedinca, te na kraju »preživljavaju« oni jači, borbeniji i bezobzirni. Stoga, treba stvarati prilike koje pružaju zadovoljstvo u trenutku prepoznavanja nečijih potencijala. On treba uključivati pojedince u spoznajne procese i ispravan način mišljenja. Čovjekova se ličnost mijenja sukladno stjecanju novih znanja. Teorijska znanja služe nam da pravilnije razumijemo ono što mislimo, a praktična iskustva daju nam sigurnost u primjeni usvojenog znanja. Socijalni radnici visoko su obrazovani stručnjaci s kvalitetno »ugrađenom« praktičnom dimenzijom obrazovanja. Ta im karakteristika općenito daje važne kvalitetne startne osnove za vođenje procesa cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika u organizaciji s kojom rade. Pri tome treba imati na umu da socijalni radnici kao voditelji odjela ili suradnici u poslovima razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima ne mogu samostalno provoditi nužne obrazovne programe budući da oni moraju uključivati teme iz najrazličitijih područja znanja. Specifične teme obrađivat će kompetentni stručnjaci, a voditelji razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti oni koji će osmisliti obrazovne programe, stvoriti nužne organizacijske uvjete, motivirati zaposlenike te im pružiti ostalu potrebnu podršku u tome.

RAZVOJ I UPRAVLJANJE KARIJEROM

Suvremene tvrtke, a unutar njih i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, sve se više bave problemom karijere i njihova razvoja. Razvoj karijere omogućuje svakom da uspije - i tvrtki i pojedincu. U tablici 3. objašnjena je razlika između posla i karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Tablica 3.

Razlike između posla i karijere

POSAO	KARIJERA
1. Kratkoročna vremenska perspektiva	1. Dugoročna vremenska perspektiva
2. Neposredni rezultati	2. Dugoročni razvoj
3. Određuje ga tvrtka	3. Određuje je pojedinac
4. Situiran unutar sadašnje tvrtke	4. Situirana u profesiju, struku ili djelatnost
5. Zadovoljava potrebe tvrtke	5. Ujedinjuje individualne i tvrtkine potrebe
6. Fiksna, ograničena motivacijski sustav smisla i značaja za pojedinca	6. Višestruki motivi temeljeni na povećanju

N. Žganec, M. Bičanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

Najbolje objašnjenje jest ono da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu da bi donijela kući novac, dok karijera znači plodnu (istraživačku) aktivnost koja donosi zadovoljstvo. Razvoj karijere je niz međupovezanih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacije javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere. Pretpostavke djelotvorne pomoći zaposlenicima u razvoju karijere bili bi: izbjeći mogući »šok realnosti«. Najvažnije razdoblje u razvoju karijere je ulazak u sferu rada i uspostavljanje karijere, dakle razdoblje prvog zaposlenja, radnog mjesta, šefa i slično. To je za zaposlenog kritično razdoblje u kojem se razvija osjećaj samopouzdanja, uči se usaglašavanje sa šefom i kolegama, prihvaćanje odgovornost, tj. razdoblje realnosti radnog života i vlastitih znanja i potreba. Istraživanja pokazuju da što je bio izazovniji prvi posao u tijeku prve godine u tvrtki, to je osoba bila djelotvornija i uspješnija šest godina kasnije. Zaposlenicima treba pružiti realističnu sliku posla te omogućiti periodično i sustavno rotiranje. To je mogućnost da osoba procijeni svoje sposobnosti i želje, a tvrtka dobije stručnjaka sa širim multifunkcijskim pogledom na tvrtku. Osim toga treba povezati procjenjivanje uspješnosti s razvojem karijere, utvrditi moguće pravce razvoja karijere i poslova koji bi najbolje odgovarali stručnjaku i poticati aktivnosti planiranja karijere. Važno im je pomagati pri planiranju osobnog razvoja i karijere, postavljati visoke zahtjeve i očekivanja - što manager više očekuje, ima više povjerenja i podrške za podređene, oni će davati bolje rezultate i biti uspješniji. Tu treba biti oprezan jer ako talentirane novozaposlene osobe budu dodijeljene nižim managerima koji često nemaju vještina i znanja ni interesa to će dovesti do negativnih stavova prema poslu, organizaciji/tvrtki i poslovnoj karijeri. To je razlog što prosječna organizacija/tvrtka gubi oko 50% svojih novih fakultetski obrazovanih zaposlenika unutar 3 do 5 godina. Socijalni radnici mogu postati ključan faktor u identificiranju i povezivanju individualnih potreba s potrebama organizacije/tvrtke i mogućnostima koje ona pruža zaposlenima. Tehnike individualnog i grupnog rada kojima raspolažu socijalni radnici, kao i znanja iz domene obiteljskih odnosa samo su neki od važnih elementata utjecanja na zadovoljavanje individualnih potreba zaposlenika odnosno na prevenciju mogućih frustracija zbog nemogućnosti zadovoljavanja ambicija i potreba zaposlenika.

STRES, UPRAVLJANJE STRESOM I »MOBBING«

Stres je jedan od problema prema kojem je usmjereno mnogo programa i aktivnosti, obrazovanja i razvojnih planova u suvremenim tvrtkama. Stres je nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog rada i života te uzročnik srcežilnih, mentalnih i drugih bolesti. Sve se više uz njega veže »managerska bolest«. U SAD-u mnoge uspješne tvrtke ulažu stotine milijuna dolara u programe upravljanja stresom. Podaci pokazuju da su srčana oboljenja i glavobolje povezane sa stresom vodeći uzrok gubitka milijuna radnih

sati. Izvori stresa na radu su: pretjerana očekivanja u tvrtki, opterećenost svojom karijerom, radna preopterećenost, loši fizikalni radni uvjeti, loši odnosi sa šefom ili kolegama, izostajanje socijalne podrške, organizacijska struktura, kultura i klima, dizajn posla, demografske karakteristike (dob, spol), osobine ličnosti (crte ličnosti, osjećaj neizvjesnosti...) te čak i preopterećenost radom u ljudskim potencijalima. Posljedice stresa su bolesti, smanjenje učinkovitosti na poslu, kreativnosti, loš timski rad, nesposobnost suradnje i komunikacije, ranije umirovljenje te ostale posljedice. Aktivnosti u pomoći zaposlenima da lakše upravljaju stresom su provođenje analize i ocjene stresa, primjena programa pomoći zaposlenima s poslovima, poboljšanje programa obrazovanja, obučavanja i informiranja, podrška vrhovnog managementa, ali i sindikata. Na svim ovim poslovima i aktivnostima socijalni radnici mogu sudjelovati veoma kompetentno.

Uz stres se veže i »*mobbing*«- moralno zlostavljanje na poslu, tj. psihološki teror u poslovnom životu. To je neprijateljska i neetična komunikacija koja je usmjerena na sistematičan način od jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu koji je u bespomoćnoj poziciji da se obrani. Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja dovodi do mentalne, psihosomatske i socijalne patnje (www.mobbing.hr). Posljedice *mobbinga* mogu biti nemjerljive po zdravlje pojedinca i po efikasnost organizacije u kojoj pojedinac radi. U suvremenom poslovnom svijetu zbog toga se temi *mobbinga* pridaje izuzetna pozornost, a uloga stručnjaka zaduženih za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima ključna je u prevenciji *mobbinga*.

ZAKLJUČAK

Poslovi vezani uz upravljanje i razvoj ljudskih potencijala spadaju među najvažnije poslove u suvremenim organizacijama/tvrtkama. Današnji poslovni procesi unutar organizacija u različitim djelatnostima obilježeni su zahtjevima za visoko specijaliziranim kadrovima. Za poslodavce je danas, kako ističu Camp i sur. (2004.), najveći izazov pronaći i zadržati zaposlenika koji će biti učinkovit u njihovoj organizaciji. Uspješnost zaposlenika i njegova motivacija više ne ovisi samo o materijalnim i nematerijalnim nagradama koje dobiva nego uvelike i o poticajnim karakteristikama radnog okruženja. Pozitivna klima u organizaciji koju obilježavaju kvalitetni međuljudski odnosi, ali i izvanorganizacijski faktori kao što su zadovoljstvo životom u vlastitoj obitelji i zajednici snažno pridonose kvaliteti ili nekvaliteti radnih učinaka. Područje razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima stoga se unatrag zadnjih nekoliko desetljeća pokazalo kao veoma potentno za podizanje radne učinkovitosti, ali i za održavanje kvalitete mentalnog zdravlja zaposlenika izvan organizacije. Socijalni radnici posjeduju odgovarajuća i kvalificirajuća znanja i vještine koje im omogućavaju da relativno brzo i često, lakše od brojnih drugih profesija savladaju zadatke koje ovo područje rada nameće. Struktura obrazovnog kurikuluma socijalnih radnika

svojom interdisciplinarnošću i integriranošću s praktičnom nastavom osigurava budućim stručnjacima da se uz nužne dodatne edukativne programe i upoznavanje sa specifičnostima organizacije u kojoj rade uključe u poslove razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. Iako su mogućnosti koje se pred socijalnim radnicima otvaraju na ovom području rada još uvijek nedovoljno istražene i opisane, a iskustva nedovoljna za definitivne zaključke, ipak postojeća iskustva nekolicine socijalnih radnika u domaćim organizacijama (Bičanić, 2007.), a još više iskustva brojnih socijalnih radnika koji na području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima rade u svijetu, pokazuju da se ova profesija može kvalitetno nositi s izazovima područja. S tim u vezi budući razvoj obrazovnog programa na preddiplomskom i kasnijim razinama obrazovanja za socijalni rad treba pokazati dodatnu osjetljivost za izučavanje područja razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima te time još više potaknuti buduće generacije stručnjaka za uključivanje u ovo područje rada.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). **Management ljudskih potencijala**. Zagreb: Golden marketing.
2. Bičanić, M. (2007). **Uloge socijalnog radnika u upravljanju ljudskim potencijalima**. Diplomski rad, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada, Zagreb.
3. Brooks, K. & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? **Journal of European Industrial Training**, 30(2), 117-128.
4. Burt, R. S. (1992). **Structural Holes: The social structure of competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, 42(2), 339.
6. Burt, R. S., Hogarth, R. & Michaud, C. (2000). The social capital of French and American Managers. **Organization Science**, 11(2), 123-147.
7. Callahan, J. L. & Dunne de Davila, T. (2004). An impressionistic framework for theorizing about human resource development. **Human Resource Development Review**, 3 (1), 75-95.
8. Camp, R., Vielhaber, M. E. & Simonetti, J. L. (2004). **Strateško vođenje intervjua. Kako zaposliti dobre ljude**. Zagreb: Mate d.o.o.
9. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, 94 (Suppl. Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure), S95-S120.
10. Coleman, J. S. (1990). **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

11. Cross, R. & Parker, A. (2004). **The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations**. Boston: Harvard Business School Press.
12. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). **Organization development and change**. Cincinnati, OH: West Publishing Company.
13. Cummings, L. L. & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. **Social Networks**, 25(3), 197-210.
14. Dilworth, L. (2003). Searching for the future of HRD. **Advances in Developing Human Resources**, 5(3), 241-244.
15. French, W. L. & Bell, C. H. J. (1999). **Organization development: Behavioural science interventions for organization improvement**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Fukuyama, F. (1995). **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press.
17. Galbraith, J. R. (1977). **Organisational Design**. Reading, MA: Addison-Wesley.
18. Galetić, L. & Pavić, I. (1996). **Upravljanje plaćama**. Zagreb: RriF.
19. Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. **Human Resource Development Review**, 3(4), 417-441.
20. Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes and the adaptation of social capital. **Organization Science**, 11(2), 183-196.
21. Gilley, J. W., Egglund, S. A. & Maycunich-Gilley, A. (2002). **Principles of human resource development. (2nd ed.)**. Cambridge, MA: Perseus.
22. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78(6), 1360-1380.
23. Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91(3), 481-510.
24. Gubbins, M. C. & Garavan, T. N. (2005). Studying HRD practitioners: A social capital model. **Human Resource Development Review**, 4(2), 189-218.
25. Jørgensen, K. M. (2007). **Power without glory**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
26. Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). **Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities**. San Francisco: Berrett-Koehler.
27. Liebeskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L. G. & Brewer, M. B. (1996). Social networks, learning and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. **Organization Science**, 7(4), 428-444.
28. Lin, N. (2001). **Social capital: A theory of social structure and action**. Cambridge: Cambridge University Press.

N. Žganec, M. Bičanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

29. Lin, N., Ensel, W. M. & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. **American Sociological Review**, 46(4), 393-405.
30. Lynham, S. A., Paprock, K. E. & Cunningham, P. W. (eds.). (2006). NHRD in transitioning societies in the developing world. **Advances in Developing Human Resources**, 8(1).
31. March, J. G. & Simon, H. A. (1958). **Organizations**. New York: Wiley.
32. Marušić, S. (2001). **Upravljanje ljudskim potencijalima**. Zagreb: Adeco.
33. McLagan, P. A. (1989). **Models for HRD practice: The models**. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
34. McLean, G. N. & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? **Human Resource Development International**, 4(3), 313-326.
35. McLean, G. N., Bartlett, K. R. & Cho, E. (2003). Human resource development as national policy: Republic of Korea and New Zealand. **Pacific-Asian Education**, 15(1), 41-59.
36. McLean, G. N., Osman-Gani, A. & Cho, E. (eds.). (2004). Human resource development as national policy. **Advances in Developing Human Resources**, 6(3).
37. McLean, G. N., Kuo, M. H., Budhwani, N. & Yamnill, S. (2006). Social development through human resource development. In: Poell, R. E (ed.), **7th international conference on HRD research and practice across Europe (section 37-1)**. Tilburg, the Netherlands: Tilburg University.
38. Nadler, L. (1970). **Developing human resources**. Houston, TX: Gulf.
39. O'Donnell, D., McGuire, D. & Cross, C. (2006). Critically challenging some assumptions in HRD. **International Journal of Training and Development**, 10(1), 4-15.
40. Osredečki, E. (1996). **101 savjet u tržišnom i uredskom poslovanju**. Zagreb: Naklada Edo.
41. Petz, B. (1987). **Psihologija rada**. Zagreb: Školska knjiga.
42. Putnam, R. D. (2000). **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. New York: Simon & Schuster.
43. Ruona, W. E. A. (2000). Core beliefs in human resource development: A journey for the profession and its professionals. In: W. E. A. Ruona & G. Roth (eds.), **Philosophical foundations of human resource development practice** (pp. 1-27). San Francisco: Berrett-Koehler.
44. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, 44(2), 219-237.
45. Storberg, J. (2002). The evolution of capital theory: A critique of a theory of social capital and implications for HRD. **Human Resource Development Review**, 1(4), 468-499.

46. Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. **Human Resource Development Quarterly**, 6(2), 207-213.
47. Swanson, R. A. (1999). HRD theory, real or imagined? **Human Resource Development International**, 2(1), 2-5.
48. Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. **Human Resource Development International**, 4(3), 299-312.
49. Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). **Foundations of human resource development**. San Francisco: Berrett-Koehler.
50. Teigland, R. & Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. **Decision Sciences**, 34(2), 261-286.
51. Torraco, R. J. (2001). Economic-human capital theory and human resource development. In: Swanson, R. A., Hilton, E. F. III (eds.), **Foundations of human resource development** (pp. 106-114). San Francisco: Berrett-Koehler.
52. Wang, X. & McLean, G. N. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development; **Human Resource Development Review**, 6, 96
53. Watkins, K. E. (1991). Many voices: Defining human resource development from different disciplines. **Adult Education Quarterly**, 41(4), 241-255.
54. Weinberger, L. (1998). Commonly held theories of human resource development. **Human Resource Development International**, 1(1), 75-79.
55. Wheelock L. D. & Callahan J. L. (2006). Mary Parker Follett: A Rediscovered Voice Informing the Field of Human. **Human Resource Development Review** 5, 258.
56. Wittgenstein, L. (2001). **Philosophical investigations (3rd ed.)**. Oxford: Blackwell.
57. World Bank. (1999). "What is Social Capital?" PovertyNet. Retrieved July 28, 2006, from <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>
58. www.ifsw.org
59. www.mobbing.hr
60. www.moj-posao.net
61. www.posao.hr

N. Žganec, M. Bićanić: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima

Nino Žganec

University of Zagreb

Faculty of Law

Department of Social Work

Mirna Bićanić

Anamarija - production and market

Zagreb

SOCIAL WORK IN THE AREAS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

SUMMARY

The development and management of human resources is an area that has been more significantly present in the business operation of modern organisations in the past decades, both in the business sector, as well as in other areas and activities. Business operation of modern organisations/ companies largely, even decisively, depends on the quality of human resources management, which includes recruitment and selection of job candidates, testing and conducting interviews with potential employees, motivating and rewarding employees and encouraging their further education and training, monitoring careers of employees and providing assistance in the career development, as well as help in stress management and increasingly frequently mentioned mobbing. The professionals educated in the area of social work can be, due to their adequate university education, as well as additional education and training within specialist study programmes or life long learning programmes, exceptionally qualified for the tasks of development and management of human resources. The experience of several social workers in Croatia so far, and many more social workers worldwide, has shown that social workers successfully cope with the challenges of this activity, and the future development of educational programmes for social work should show additional sensitivity to the study of the area of development and management of human resources, thus further encouraging future generations of social workers to take part in this area of employment.

Key words: *development of human resources, human resources management, social work*

