

LJUDSKI RESURSI U DJEČJIM VRTIĆIMA I ULOGA PSIHOLOGA

Mr. sc. Joško Sindek
Dječju vrtić "Trnoružica", Zagreb (Hrvatska)
Ksenija Benaković-Ranogajec, prof.
Dječji vrtić "Mali princ", Zagreb (Hrvatska)

S a ž e t a k

Temeljna snaga svake tvrtke nisu ni tehnička oprema, ni informatička oprema, ni funkcionalna uređenost prostora, ni vrsta proizvoda koju daje. Naime, svi ti faktori su podložni transformacijama, a može ih se i nadomjestiti i zamijeniti. Osnovna snaga svake tvrtke je ljudski potencijal. U modernim tvrtkama upravljanje ljudskim potencijalom intenzivno se razvija i širi svoje područje djelovanja. Proces promjena kreće se od reaktivnog pristupa zaposlenicima do proaktivnog zadovoljavanja potreba i motiviranja ljudskih potencijala, dakle od selekcije pri prijemu zaposlenika ka razvoju postojećeg ljudskog potencijala.

Koje poslove i zadatke vezane uz odabir i razvoj ljudskih resursa psiholozi u dječjim vrtićima u kojoj mjeri i s kojim utjecajem trenutno obavljaju, a koji su im potencijali i perspektive, pokušalo se istražiti kod stručnih suradnika – psihologa u dječjim vrtićima Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji.

Premda rezultati ukazuju da je trenutačni utjecaj psihologa na kadrovsku problematiku relativno skroman, perspektive korištenja stručnih spoznaja psihologa za kreiranje kadrova koji osiguravaju sigurno i poticajno okruženje za dijete u dječjem vrtiću su velike.

Ključne riječi: *ljudski resursi, dječji vrtić, okruženje, psiholog, zadaće, perspektive*

UVOD

Zadaće predškolskog psihologa

Do 1986. godine, u približno 50 dječjih vrtića u Hrvatskoj zaposleni su stručni suradnici – psiholozi, s zadatkom: Osiguravanja odgovarajućeg, sigurnog i poticajnog okruženja (1), u kojem će svako dijete, zadržavajući svoju osobnu autonomiju (2), rasti i razvijati se u ono što na osnovu svojih potencijala može postati (3) (Benaković-Ranogajec i Sindik, 2005, www.psihologija.hr).

Temeljne **funkcije** predškolskog psihologa jesu:

1. prevencija (procjena, identifikacija, edukacija)
2. rana intervencija (poduzimanje mjera).

U sklopu tih funkcija, najveći dio rada psihologa kao **preventivca** u predškolskoj ustanovi odnosi se na **utvrđivanje razvojnog statusa djeteta** (procjena, identifikacija).

Sukcesivno procjenjivanje i praćenje psihofizičkog razvoja i napredovanja djece dovodi do operacionalizacije pojedinom djetetu prilagođenih razvojnih zadaća.

Budući da planirana skrb za dijete i poticanje njegova ranog razvoja pretpostavlja *prepoznavanje, uvažavanje i zadovoljavanje djetetovih primarnih i sekundarnih, razvojnih i posebnih potreba*, psiholog:

- prati prilagodbu djece na vrtić, posebice djece s utvrđenim posebnim potrebama
- utvrđuje opći razvojni status sve djece (putem screeninga i razvojnih lista)
- vrši procjenu psihofizičke spremnosti za školu djece školskih obveznika te o tome informira roditelje, odgajatelje te komisiju pri školi
- prati zadovoljavanje bioloških i psihičkih potreba djeteta kroz odgojno-obrazovni rad
- identificira djecu sa posebnim potrebama ili teškoćama u razvoju, uključujući i darovitu djecu (opservacija djece u grupi, primjena psihodijagnostičkih tehnika i postupaka)
- vodi dosjee o djeci.

Bitan zadatak psihologa kao preventivca u dječjem vrtiću je sudjelovanje u organizaciji i provođenju trajnog i stalnog usavršavanja odgajatelja, s ciljem njihovog profesionalnog i osobnog rasta i razvoja te izgradnje njihovih profesionalnih kapaciteta. Zbog toga psiholog:

- pruža pomoć odgajateljima u planiranju odgojno-obrazovnog rada i implementaciji novih pedagoških i psiholoških spoznaja
- vrši uvide u rad odgojitelja na zadovoljavanju potreba djece i praćenje provedbe planiranih zadaća odgojno-obrazovnog rada, praćenje poštivanja prava djece
- preporuča stručnu literaturu za individualno stručno usavršavanje odgojitelja
- pruža pomoć u širenju znanja i mijenjanju stavova u smjeru suvremenih spoznaja
- organizira i priprema predavanja i diskusije, organizira i vodi interne stručne aktivne odgojitelja.

Upravljanje ljudskim potencijalima

Zapošljavanje sposobne, motivirane osobe koja posjeduje osobine ličnosti koje joj povećavaju vjerojatnost kvalitetnog obavljanja određenog posla cilj je svakog odgovornog poslodavca (<http://www.hzz.hr/DocSlike/KA-20050914-web4-acc.doc>). Brojni poslodavci danas u tu svrhu organiziraju provjeru sposobnosti kandidata koji im se prijavljuju i tu uslugu skupo plaćaju različitim agencijama, ili pak prepuštaju odluku ravnatelju, članovima Upravnog vijeća i slično. Postupkom profesionalne selekcije testiraju se sposobnosti, osobine ličnosti i vrijednosti kandidata za određeno radno mjesto, a eksplorativnim intervjuom provjerava se kandidatova motivacija za određeni posao. Rezultat selekcije je rang lista kandidata: najviši rang ima kandidat s najvećom šansom za uspjeh u određenom poslu. Poznato je da odabir odgovarajuće osobe donosi uštedu novca i vremena, kao i obostrano zadovoljstvo poslodavca i radnika.

Slatina

(<http://www.unze.ba/download/modulinovacije/PredavanjePostdiplomskiSelekcija.pdf>) pravi distinkciju između profesionalne selekcije i orijentacije. Ako tražimo najpogodnije ljude za definirani pedagoški posao, onda govorimo o tzv. profesionalnoj selekciji, a ako pak nastojimo ljudima savjetovati ili dati onu vrstu posla koja najviše odgovara njihovim sposobnostima i ostalim psihičkim i tjelesnim karakteristikama, onda je riječ o profesionalnoj orijentaciji. Pri selekciji između većeg broja kandidata uzimamo one koji imaju najbolje uvjete za uspjeh u poslu, a slabiji otpadaju iz izbora. U orijentaciji nastojimo pronaći za svakog odgovarajući posao (Petz, 1987).

Profesionalna orijentacija i selekcija nisu samo u tijesnoj vezi s kvalitetom kadra koji se nudi tržištu rada, nego i sa stvaranjem kasnijih mogućnosti profesionalnog razvoja prosvjetne struke.

Ugled stručnjaka, u ovom slučaju prosvjetnog djelatnika, izvire iz njegove kompetentnosti, a ne iz hijerarhijskog položaja ili iz tradicije. Zato je pitanje profesionalizacije prosvjetnog poziva i profesionalnog razvoja nastavnika uopće, od izuzetne važnosti za upravljanje ljudskim potencijalima. Prvi korak u ovom upravljanju sadržan je u profesionalnoj orijentaciji i selekciji. Točnije, management u obrazovanju nije moguće zamisliti bez selekcije kvalitetnih ljudi. Sve će kasnije obrazovne aktivnosti direktno ovisiti o tome kakve smo ljude odabrali.

Loš pedagoški djelatnik kao pojedinac i ne bi morao biti neka opasnost po rad škole kao organizacije da on na različite načine ne djeluje na rad drugih. Naime, čak i ako sam ne producira slabe rezultate u odgojno-obrazovnom radu, moguće je da loše utječe na opći pedagoški rad škole (ometa, koči, remeti radnu klimu, snižava aspiracije i postignuća, frustrira, narušava kulturu komuniciranja, demotivira itd.).

Osnovni ciljevi procesa selekcije su: odabrati najbolje od onih koji se natječu za određeni posao u obrazovanju (1), te prognozirati njihovu buduću radnu uspješnost (2). Da bi se ovaj cilj postigao neophodno je dati odgovore na najmanje tri pitanja:

1. Je li određena osoba sposobna obavljati posao za koji se natječe prema danim standardima?

2. Je li i spremna obavljati taj posao, tj. želi li ga dobro obavljati?

3. Može li se bez poteškoća uklopiti u timski rad i kooperativno surađivati u njemu?

Sušтина selekcije je otkriti one kandidate koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtjevima posla na koji se biraju.

U najpopularnije izvore informacija o kandidatima mogu se ubrojiti: prijava na natječaj za radno mjesto (1), diplome i certifikati o obrazovanju (2), životopis ili curriculum vitae (3), preporuke (4), uvid u temeljna umijeća poučavanja (5), inventar interesa (6), intervju kao selekcijska tehnika (7), probni rad (8), testovi uzoraka posla (9), situacijski testovi (10), medicinska ispitivanja (11). Karakteristike upravljanja ljudskim potencijalom u modernim tvrtkama ima sljedeće karakteristike (Bohlander i sur., 2001; Cascio, 1998; Losey i sur., 2005; Ulrich, 1997): upravljanje ljudskim potencijalom intenzivno se razvija i širi područje djelovanja (1); nekadašnji reaktivni pristup zaposlenicima vodi do proaktivnog zadovoljavanja potreba i motiviranja ljudskih potencijala (2); briga o ljudskim potencijalima vodi se na svim razinama – od selekcije pri prijemu zaposlenika ka razvoju postojećeg ljudskog potencijala (3).

Što bi psiholog mogao promijeniti u postojećoj praksi upravljanja potencijalima u predškolskoj ustanovi?

Psiholog bi hipotetski, na temelju svojih spoznaja, svakako mogao biti koristan u sljedećim *strateškim poslovima vezanim uz kadrove* (u većoj ili manjoj mjeri, već ovisno o profilu radnog mjesta): praćenje tržišta rada (1), razvoj alata i metoda za «privlačenje» kvalitetnih kandidata za radna mjesta (2), priprema opisa poslova i zahtjeva radnog mjesta (3), razvijanje i unapređivanje selekcijske procedure (4), provođenje selekcije kandidata – psihološki testovi, psihološki intervjui (5), utvrditi karakteristike «poželjnih» zaposlenika ovisno o radnom mjestu (6).

U *specifičnim poslovima vezanim uz kadrove*, psiholog bi hipotetski mogao imati važnu ulogu u: kreiranju sustava za razvoj karijere (1); sudjelovanju u izradi i provođenju planova razvoja zaposlenika, tj. procjene razvojnih potreba, kreiranja i sudjelovanja u provođenju razvojnih rješenja (2); kreiranju i provođenju godišnjeg plana obrazovanja zaposlenika, tj. stručno usavršavanje (3); priprema i provođenje treninga i seminara (4); facilitiranju internih radionica i sastanaka (5); savjetovanju i razvoju managementa u području upravljanja ljudima (6); razvijanju i implementaciji sustava nagrađivanja i sustava upravljanja učinkom (7); praćenju organizacijske kulture (8), predlaganju aktivnosti za razvoj/promjenu kulture i sudjelovanje u provedbi planova (9) praćenje fluktuacije zaposlenika te ostalih relevantnih pokazatelja u području upravljanja ljudskim potencijalima (10).

Kakvo je pretpostavljeno aktualno stanje?

U praksi nesustavno zamjećujemo da se provodi minimalna sustavna selekcija kadrova prilikom zapošljavanja i mali značaj koji se pridaje kadrovima (o čemu se može svjedočiti u službenim dokumentima dječjih vrtića, tematici sastanaka, itd.).

Što su potencijalni razlozi ovakvom relativnom zanemarivanju problematike upravljanja ljudskim potencijalima u predškolskom odgoju i obrazovanju? Evo pregleda nekih potencijalnih razloga: mali društveni ugled prosvjete u cijelosti, čemu je najbolji praktični pokazatelj je osobni dohodak stručnih djelatnika (1); relativna neprofitabilnost djelatnosti, barem što se tiče “državnih” dječjih vrtića koji ostvaruju većim dijelom isključivo redovite programe, ali i na općoj tržišnoj razini; pitanje selekcije kvalitetnih zaposlenika nema «fatalan» utjecaj na opću radnu efikasnost (2); radni učinak većine radnih mjesta u dječjem vrtiću je objektivno nemjerljiv ili ne postoji konsenzus u vezi njegove mjerljivosti, naime upitno je koliko su indikatori kvalitete jasno i nedvosmisleno definirani, pa nagrađivanje pozitivnih radnih rezultata a sankcioniranje negativnih najčešće izostaje po formuli «radio ili ne radio, isto ti se piše» (3); uloga psihologa u izboru kadrova nije na popisu radnih zadataka u sistematizaciji radnih mjesta (4); psiholog najčešće u problematici kadrova sudjeluje kao suorganizator stručnog usavršavanja stručnih zaposlenika, tj. odgojitelja (5); efekti stručnog usavršavanja nerijetko su upitni, jer se najčešće ne uče “tehničke” vještine i metode rada (izuzev rjeđih primjera kao što je CAP-program, Brain Gym vježbe), već primjena podrazumijeva određene transformacije ličnosti i ponašanja, što su dugotrajni i neizvjesni procesi (6).

Problemi istraživanja

Osnovni problemi istraživanja bili su utvrditi: koje poslove i zadatke vezane uz odabir i razvoj ljudskih resursa psiholozi u dječjim vrtićima u kojoj mjeri i s kojim utjecajem trenutno obavljaju; mogućnosti, potencijale i perspektive psihologa na tom području djelovanja u dječjem vrtiću, koje percipiraju psiholozi;

3. razlikuje li se aktualno i poželjno stanje u pogledu rada predškolskog psihologa u području ljudskih resursa u odnosu na aspekte boljih međuljudskih odnosa te veće uspješnosti rada (poslovanja);

4. koji su razlozi što se psiholog više ne angažira u navedenim poslovima, te tko psihologa najviše ometa u njegovom angažmanu u pogledu rada u vezi problematike ljudskih resursa.

Metoda

Ispitano je ukupno 28 predškolskih psihologa s područja Hrvatske, 27 ženskog i 1 muškog spola. Dakle, praktički nije riječ o «uzorku», već o praktički svim zaposlenim predškolskim psiholozima na tom području. Prosječno, ispitanici psiholozi su imali 14

godina radnog staža, od toga 13 godina radnog staža u vrtiću, a prosječna dob ispitanika bila je 42 godine. Većini ispitanika to je prvo i jedino radno mjesto.

Upitnik nazvan je radnim naslovom Ljudski resursi u dječjim vrtićima - uloga psihologa i sastojao se ukupno od 6 pitanja (46 varijabli). U Upitniku je ispitivano aktualno i željeno stanje po pitanju strateških i specifičnih poslova psihologa vezani uz ljudski potencijal. Izuzev za varijable dobi, spola te radnog staža, korištene su skale procjene Likertova tipa, s 3 stupnja procjene: 1 = uopće ne; 2 = povremeno/djelomično; 3 = često, odnosno 1 = nekoristan; 2 = djelomično koristan; 3 = vrlo koristan.

U obradi rezultata izračunati su prosječni rezultati i standardna raspršenja za pojedine varijable, definirane česticama upitnika. Potom je t-testovima za male zavisne uzorke uspoređeno aktualno i željeno (buduće) stanje za pojedine varijable.

Tablica 1.

Razlike u percipiranoj angažiranosti psihologa sada na strateškim poslovima vezanim uz kadrove i procjene korisnosti vlastitog angažmana na istim poslovima u budućnosti s ciljem boljih međuljudskih odnosa u radnoj sredini

Varijable	t-test	Veća aritmetička sredina za varijable	Značajnost
praćenje tržišta rada	-4,25	budućnost	p<0,001
razvoj alata i metoda za privlačenje kandidata	-7,39	budućnost	p<0,001
priprema opisa poslova i zahtjeva radnog mjesta	-10,32	budućnost	p<0,001
razvijanje i unapređivanje selekcijske procedure	-12,24	budućnost	p<0,001
utvrditi bitne karakteristike «poželjnih» zaposlenika, za pojedini profil radnog mjesta	-8,78	budućnost	p<0,001
provođenje selekcije kandidata (primjena psiholoških testova te psiholoških intervjua za prijem novih djelatnika u vrtiću)	-10,46	budućnost	p<0,001

Rezultati i rasprava

Psiholozi aktualno najčešće obavljaju sljedeće vrste strateških poslova vezanih uz ljudske potencijale (u zgradama su aritmetičke sredine procjena): utvrđivanje bitnih karakteristika «poželjnih» zaposlenika (1,46), provođenje selekcije kandidata (1,39), razvijanje i unapređivanje selekcijske procedure (1,32). Nitko od psihologa ne razvija alate i metode za privlačenje kandidata s poželjnim karakteristikama (1,00). U pogledu specifičnih poslova, psiholozi najčešće pripremaju i provode treninge i seminare, interne stručne aktive (2,68), te kreiraju i provode godišnji plan stručnog usavršavanja postojećih stručnih djelatnika (2,57), sudjeluju u planovima razvoja zaposlenika (1,82). Međutim, jedan jedini psiholog prati fluktuaciju zaposlenika u predškolskoj ustanovi

(1,04). Na temelju ovakvih zadataka može se zaključiti da psiholozi vrlo malo sudjeluju u radu s ljudskim potencijalom, a ponajviše rade na području stručnog usavršavanja postojećih zaposlenika, dok praktički uopće ne sudjeluju u selekciji novih zaposlenika.

Svoj budući angažman u pogledu poboljšanja međuljudskih odnosa, u pogledu strateških poslova vezanih uz ljudski potencijal, psiholozi vide u razvijanju i unapređivanju selekcijske procedure te u provođenju procesa selekcije kandidata za neko radno mjesto (po 2,79), potom u utvrđivanju bitnih karakteristika «poželjnih» zaposlenika za pojedini profil radnog mjesta (2,75).

I u pogledu podizanja efikasnosti rada, psiholozi iste vrste poslova ističu kao potencijalno najproduktivnije: razvijanju i unapređivanju selekcijske procedure (2,89), u provođenju procesa selekcije kandidata za neko radno mjesto (po 2,86), te u utvrđivanju bitnih karakteristika «poželjnih» zaposlenika za pojedini profil radnog mjesta (2,96). Dakle, psiholozi vjeruju da bi iste vrste poslova pomogle i emocionalnom zadovoljstvu zaposlenika, kao i boljem radnom učinku.

Tablica 2.

Razlike u percipiranoj angažiranosti psihologa sada na strateškim poslovima vezanim uz kadrove i procjene korisnosti vlastitog angažmana na istim poslovima u budućnosti s ciljem veće uspješnosti rada

Varijable	t-test	Veća aritmetička sredina za varijable	Značajnost
praćenje tržišta rada,	-4,88	budućnost	p<0,001
razvoj alata i metoda za privlačenje kandidata	-8,70	budućnost	p<0,001
pripremu opisa poslova i zahtjeva radnog mjesta	-10,3	budućnost	p<0,001
razvijanje i unapređivanje selekcijske procedure,	-14,58	budućnost	p<0,001
utvrditi bitne karakteristike «poželjnih» zaposlenika, za pojedini profil radnog mjesta	-11,94	budućnost	p<0,001
provođenje selekcije kandidata (primjena psiholoških testova te psiholoških intervjua za prijem novih djelatnika u vrtiću)	-11,57	budućnost	p<0,001

Kod specifičnih poslova, psiholozi bi najviše mogli doprinijeti pripremanju i provođenju treninga i seminara, stručnog usavršavanja (2,75), te kreiraju i provode godišnji plan stručnog usavršavanja postojećih stručnih djelatnika (2,71).

Prosječna procjena angažmana psihologa na strateškim poslovima vezanim uz kadrove (praćenje tržišta rada itd.) u ovom trenutku iznosi 1,03 (uopće ne). Prosječna procjena angažmana psihologa na specifičnim poslovima vezanim uz kadrove (kreiranje sustava za razvoj karijere itd.) u ovom trenutku iznosi 1,53 (rijetko se bavi), a pritom se najčešće imaju u vidu stručno usavršavanje odgojitelja.

Tablica 3.

Pregled značajnosti razlika između angažiranosti psihologa sada na specifičnim poslovima vezanim uz ljudske potencijale i koliko bi mogao biti koristan taj rad u budućnosti

Varijable	<i>t</i> -test	Veća aritmetička sredina za varijable	Značajnost
kreiranje sustava za razvoj karijere svakog pojedinog zaposlenika	-4,53	budućnost	p<0,001
sudjelovanje u izradi i provođenju planova razvoja zaposlenika (procjena razvojnih potreba, kreiranje i sudjelovanje u provođenju razvojnih rješenja)	-3,88	budućnost	p<0,001
kreiranje i provođenje godišnjeg plana obrazovanja (stručnog usavršavanja zaposlenika)	-0,96	budućnost	p>0,10 (neznačajan)
priprema i provođenje treninga i seminara, facilitiranje internih radionica i sastanaka;	-0,50	budućnost	p>0,10 (neznačajan)
savjetovanje i razvoj managementa u području upravljanja ljudima	- 5,08	budućnost	p<0,001
razvijanje i implementacija sustava nagrađivanja i sustava upravljanja učinkom	-6,10	budućnost	p<0,001
praćenje organizacijske kulture, predlaganje aktivnosti za razvoj/promjenu kulture i sudjelovanje u provedbi planova	-4,16	budućnost	p<0,001
praćenje fluktuacije zaposlenika te ostalih relevantnih pokazatelja u području ljudskih potencijala	-5,61	budućnost	p<0,001

Rezultati svih od reda statistički značajnih *t*-testova iz tablica 1 i 2 pokazuju da nedvosmisleno psiholozi procjenjuju da bi puno više mogli doprinijeti u budućnosti u radu na strateškim poslovima nego što to trenutno rade, kako zbog poboljšanja međuljudskih odnosa, tako i zbog postizanja veće uspješnosti rada.

Slična tendencija može se uočiti i za specifične poslove vezane uz ljudske potencijale (tablica 3). Samo dvije vrijednosti *t*-testa nisu statistički značajne, i to upravo kod onih poslova kod kojih psiholozi i sada značajno doprinose (direktni i indirektni rad na stručnom usavršavanju zaposlenika).

U tablici 4 uočljivi su razlozi zbog kojih se psiholog više ne angažira u pogledu ljudskih potencijala. Najčešći razlog je što se njihove sugestije ne uzimaju ozbiljno (2,21), ali i nedostatak vremena (dovoljno drugih poslova kojima je opterećen – 2,14). Nekompetencija psihologa za taj posao nije bitan razlog nebavljenja ovom vrstom posla (psiholozi vjeruju da imaju dovoljno znanja i vještina i ne boje se negativnog vrednovanja).

Tablica 4.

Rang navedenih razloga zašto se psiholog više ne angažira u poslovima vezanim uz ljudske potencijale

Razlozi	Aritmetička sredina
Sugestije se ne uzimaju ozbiljno	2,21
Nedostatak vremena	2,14
Otvorena zabrana	2,00
Nedostatak zanimanja	1,79
Nedostatak znanja i vještina	1,61
Strah od negativnog vrednovanja	1,36

Razlog neangažmana donekle je vidljiv i u redosljedu osoba koje ne potiču psihologov angažman u radu s ljudskim potencijalima. Psihologa najviše ometa ravnatelj (2,25), potom odgojitelji i on sam (1,32). Naime, vjerojatno je da se u predškolskim (a vjerojatno i prosvjetnim ustanovama), uslijed male direktne mogućnosti napredovanja, teškoća mjerljivosti radnog učinka, relativno skromnih kazni za nezalaganje kao i skromnih nagrada za pojačano zalaganje, te relativno malog broja vrsta radnih mjesta, problematici ljudskih potencijala ne pristupa sustavno kao u «profitabilnijim» područjima tržišne ekonomije.

Tablica 5.

Rang osoba koje najviše ometaju psihologa u njegovom angažmanu u pogledu rada s ljudskim potencijalima

Razlozi	Aritmetička sredina
Ravnatelj/ica	2,25
Odgojitelji	1,32
On sam	1,32
Pedagog	1,21

Predškolski psiholog kao potencijal u radu s postojećim i potencijalnim ljudskim potencijalom, nedvojbeno bi potencijalno mogao biti vrlo koristan, i u strateškim i u specifičnim poslovima.

Međutim, on je u aktualnom trenutku, a možda će u dogledno vrijeme ostati samo potencijal, zbog: pitanja moći i percepcije važnosti problematike ljudskih potencijala unutar ustanove i u široj društvenoj zajednici;

- pitanja raspoloživosti kvalitetnog kadra koji se može kvalitetno selekcionirati;

• relativne nepovezanosti sustava stimulacije s radnim učinkom pojedinca. Razvojem tržišta i u području odgoja i obrazovanja i ovo područje može postati relevantno.

Zaključci koje poslove i zadatke vezane uz odabir i razvoj ljudskih resursa psiholozi u dječjim vrtićima u kojoj mjeri i s kojim utjecajem trenutno obavljaju;

2. mogućnosti, potencijale i perspektive psihologa na tom području djelovanja u dječjem vrtiću, koje percipiraju psiholozi;

3. razlikuje li se aktualno i poželjno stanje u pogledu rada predškolskog psihologa u području ljudskih resursa u odnosu na aspekte boljih međuljudskih odnosa te veće uspješnosti rada (poslovanja);

4. koji su razlozi što se psiholog više ne angažira u navedenim poslovima, te tko psihologa najviše ometa u njegovom angažmanu u pogledu rada u vezi problematike ljudskih resursa.

Literatura

1. BOHLANDER, G., SNELL, S., i SHERMAN, A. (2001), *Managing Human Resources*, London: South-Western College Publishing.
2. CASCIO, W.F. (1998), *Applied Psychology in Human Resource Management* (5th ed.), NJ: Prentice Hall.
3. <http://www.hzz.hr/DocSlike/KA-20050914-web4-acc.doc>
4. <http://www.unze.ba/download/modulinovacije/PredavanjePostdiplomskiSelekcija>
5. LOSEY, M., MEISINGER, S., i ULRICH, D. (2005), *The Future of Human Resource Management*, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
6. PETZ, B. (1987), *Psihologija rada*, Zagreb: Školska knjiga.
7. ULRICH, D. (1997), *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
8. www.psihologija.hr/sekcije/predskolska

HUMAN RESOURCES IN THE KINDERGARTENS AND THE ROLE OF THE PSYCHOLOGISTS

Summary

Basic strength of an enterprise are not technical or computer equipment, or functional order of the space in kindergarten, as same as type of the product that enterprise offers. Namely, all these factors are not invariable, depending about transformations: they could be replaced or compensated. Basic strength of every enterprise are human resources. In modern enterprises, developing human resources intensively grows and spread out. The process of changing starts from the reactive approach to employees to proactive satisfying people's needs and motivating human

potentials. Thus, process starts from the selection newcomers in the enterprise to developing current human resources.

Which tasks and jobs connected with the matter about choosing and developing human resources psychologists in kindergartens currently do, and how wide and with which influence? What are their perspectives in this field? Those questions were examined at experts co-operators psychologists in kindergartens in City of Zagreb and Zagreb District.

Despite the fact that results suggest that current psychologist's influence about human resources is relatively small, perspectives of using psychologist's knowledge for "creating" employees that enable secure and stimulating environment for pre-school child in the kindergarten are really big.

Keywords: *human resources, kindergarten, environment, psychologist, takss, perspectives*

LE RISORSE UMANE NELLE SCUOLE DELL'INFANZIA E IL RUOLO DELLO PSICOLOGO

Riassunto

La forza fondamentale di ogni impresa non sta nell'attrezzatura tecnica, o negli arredi funzionali, o nel suo prodotto. Infatti, tutti questi fattori sono soggetti a trasformazioni e possono essere sostituiti. La forza principale dell'impresa è costituita dal potenziale umano. Nelle imprese moderne la gestione del potenziale umano si sviluppa intensamente e allarga il suo raggio d'azione. Il processo di modifica parte da un approccio reattivo alle persone impiegate, fino ad una soddisfazione proattiva dei loro bisogni e della loro motivazione, stando attenti alla selezione al momento dell'assunzione fino allo sviluppo dei lavoratori assunti in pianta stabile.

Quali attività e quali funzioni lavorative legate alla scelta e allo sviluppo delle risorse umane vengono svolte dagli psicologi nelle scuole dell'infanzia e in quale misura le mettono in pratica attualmente, nonché quali sono le loro potenzialità e prospettive future, è stato argomento di ricerca svolta presso gli psicologi impiegati come collaboratori esperti nelle scuole dell'infanzia della Città e della Regione di Zagabria.

Benché i risultati indicano una scarsa influenza degli psicologi sulla politica dell'assunzione di personale nuovo, sono grandi le prospettive d'uso dei loro saperi professionali per la creazione di quadri in grado di assicurare un ambiente sereno e stimolante per i bambini nelle scuole dell'infanzia.

Parole chiave: *risorse umane, scuola dell'infanzia, ambiente, psicologo, funzioni, prospettive*