

# Zapošljivost pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa

---

**Antić, Antonjela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:931094>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Antonjela Antić

ZAPOŠLJIVOST PEDAGOGA NA POSLOVIMA RAZVOJA  
LJUDSKIH RESURSA  
DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2023

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Antonjela Antić

ZAPOŠLJIVOST PEDAGOGA NA POSLOVIMA RAZVOJA  
LJUDSKIH RESURSA  
DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Prof. dr. sc. Kornelija Mrnjaus

Rijeka, 2023.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES RIJEKA  
DEPARTMENT OF EDUCATION

Antonjela Antić

EMPLOYABILITY OF PEDAGOGUES IN HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT  
MASTER THESIS

Mentor:

Professor Kornelija Mrnjaus, PhD

Rijeka, 2023.

## IZJAVA O AUTORSTVU DIPLOMSKOG RADA

Ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad pod naslovom: *Zapošljivost pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa* te da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi i ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (mrežnim izvorima, literaturi i drugom) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime studentice: Antonjela Antić

Datum:

Vlastoručni potpis: \_\_\_\_\_

## Sažetak

Temu ovog diplomskog rada čini zapošljivost pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa. U prvom dijelu rada nalazi se detaljan pregled teorijskog okvira o području ljudskih resursa općenito te posebnom području razvoja ljudskih resursa. Prikazani su i objašnjeni pojmovi ljudskih resursa (HR), razvoja ljudskih resursa (HRD), a opisano je i utemeljenje HRD-a, te uloge i kompetencije zaposlenika HRD-a. Zatim je pružen pregled pedagoga kroz opis uloga koje ima u okviru odgojno-obrazovnog sustava te kompetencija koje posjeduje. U drugom dijelu rada prikazano je provedeno istraživanje u kojem su se metodom utemeljene teorije prikupili podaci pruženi od strane zagrebačkih poduzeća o poslovima i odgovornostima te ulogama i kompetencijama zaposlenika HRD-a. Dobivena teorija spojena s već poznatom teorijom iz literature služila je kao temelj za usporedbu zaposlenika HRD-a s pedagozima, dok su građu o pedagozima za usporedbu činili podaci pronađeni u literaturi. U sklopu istraživanja prikupili su se i podaci o mišljenjima i stavovima osoba zaduženih za zapošljavanje radnika na poslovima razvoja ljudskih resursa o zapošljivosti pedagoga na tim radnim mjestima. Svrha provedenog istraživanja bila je dobiti saznanja o tome mogu li se pedagozi zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa, dok je cilj bio istražiti odgovaraju li uloge i kompetencije pedagoga potrebama i zahtjevima poslova razvoja ljudskih resursa. Rezultati istraživanja ukazuju na to da se pedagozi mogu zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa, te da odgovaraju potrebama i zahtjevima ovih poslova. Također, sudionici istraživanja bi voljeli zaposliti pedagoga na ovim poslovima te smatraju da bi on mogao doprinijeti timu za razvoj unutar njihovih poduzeća.

**Ključne riječi:** *ljudski resursi, razvoj ljudskih resursa, zapošljivost pedagoga, pedagog*

## Abstract

The topic of this master's thesis is the employability of pedagogues in human resource development. The first part of the thesis provides a detailed overview of the theoretical framework in the field of human resources in general, as well as in the specific area of human resource development. In this part, the thesis touches upon the concepts of human resources (HR), presents and explains the foundations of human resource development (HRD), as well as roles and competencies of HRD employees. Subsequently, the roles and competencies of pedagogues are also presented, described and explained. The second part of the thesis presents the conducted research study in which data were collected from companies in Zagreb regarding the jobs, responsibilities, roles, and competencies of HRD employees using the method of grounded theory. The obtained theory, combined with the existing theory from the literature about HRD employees and the data provided by literature about pedagogues served as a basis for comparing HRD employees with pedagogues. As part of the research, data were also collected on the opinions and attitudes of individuals responsible for hiring workers in human resources development regarding the employability of pedagogues for those jobs. The purpose of the research was to gain insights into whether pedagogues can be employed in human resources development, while the aim was to explore whether pedagogues meet the needs and requirements for these jobs. The research results indicate that pedagogues can be employed in human resources development and that they are suitable for the needs and requirements of these job positions. Additionally, the research participants expressed a willingness to hire pedagogues in their HRD departments and believe that they could contribute to the development team within their organizations.

**Key words:** *human resources, human resource development, pedagogues, pedagogue*

## Predgovor

Zapošljavanje pedagoga izvan odgojno-obrazovnog sustava zanimalo me još od samog početka studija. O pedagogu se uvijek govorilo kao o stručnjaku širokih mogućnosti, pa mi je jedan od velikih interesa bio istražiti o kojim se to mogućnostima radi. Otuda dolazi i ideja za obradom teme razvoja ljudskih resursa u okviru diplomskog rada. Na izradu diplomskog rada gledam kao na jedno šaroliko iskustvo koje me natjeralo da osjetim pun spektar emocija i izađem iz vlastite komfor zone. Sada kada je sve gotovo, osjećaji tuge, straha i nelagode koji idu ruku pod ruku s izradom diplomskog rada, ali i cjelokupnim procesom studiranja kao da nikada nisu ni postojali, a sve što mogu osjećati je sreća i ponos.

Na pruženoj pomoći i podršci tijekom izrade diplomskog rada, prvenstveno bih se htjela zahvaliti svojoj mentorici, prof. dr. sc. Korneliji Mrnjajus. Hvala Vam što ste uvijek bili dostupni i što ste mi pružili potpuno povjerenje u provođenju istraživanja i pisanju diplomskog rada. Također bih se voljela zahvaliti svim profesorima i asistentima s Odsjeka za pedagogiju te Odsjeka za anglistiku Filozofskog fakulteta u Rijeci jer su me svojim primjerom i podučavanjem pripremili za samostalnu provedbu istraživanja i izradu rada veličine i zahtjevnosti kakvu nosi diplomski rad.

Jedna od najvećih zahvala rezervirana je za moju obitelj, mamu Snježanu, tatu Franju i sestru Nikolinu. Hvala vam što ste uvijek bili uz mene, od samih početaka pa sve do danas. Bez vas ne bih bila ono što jesam, u akademskom, životnom i svakom drugom smislu.

Zahvaliti se želim i svojoj drugoj obitelji, onoj odabranoj, koja me pronašla na prvoj godini faksa i otad me nije napustila. Drage cure; Lana, Lara, Mateja, Mattea, Margareta i Sara, hvala vam što ste mojem studiranju dale značaj puno veći od bilo koje diplome koju mogu dobiti.

Zadnju, ali ništa manje važnu zahvalu šaljem sve do Zagreba, za moju *long-distance* obitelj. Draga Tea, hvala ti što se u tvojoj podršci nije osjetio niti jedan kilometar koji nas je dijelio sve ove godine. Iako nećemo diplomirati na istom fakultetu niti u istom gradu, ovaj uspjeh dijelimo kao i sve dosad. Dragi Josipe, hvala ti što si bio moj dom, u onom doslovnom, ali i još važnijem prenesenom značenju, tijekom izrade diplomskog rada, ali i u svim trenucima prije toga kao i onima koji nas tek čekaju.



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Teorijski okvir.....	3
2.1. Ljudski resursi.....	3
2.2. Razvoj ljudskih resursa.....	6
2.2.1. Utemeljenje razvoja ljudskih resursa.....	8
2.2.2. Područja rada unutar razvoja ljudskih resursa.....	14
2.2.3. Uloge zaposlenika razvoja ljudskih resursa.....	17
2.2.4. Kompetencije zaposlenika razvoja ljudskih resursa.....	20
2.3. Uloge i kompetencije pedagoga.....	29
2.3.1. Uloge pedagoga.....	31
2.3.2. Kompetencije pedagoga.....	35
2.4. Pregled prijašnjih istraživanja.....	39
3. Metodologija istraživanja.....	42
3.1. Opis predmeta istraživanja.....	42
3.2. Svrha, cilj i značaj istraživanja.....	42
3.3. Istraživačka pitanja.....	43
3.4. Metode i postupci prikupljanja podataka.....	43
3.5. Populacija i uzorak istraživanja.....	45
3.6. Sudionici istraživanja.....	46
3.7. Obrada i analiza podataka.....	47
3.8. Mogući rizici.....	48
3.9. Etičke dileme.....	49
4. Prikaz rezultata i diskusija.....	50
4.1. Analiza područja rada HRD-a.....	50
4.2. Analiza uloga zaposlenika HRD-a.....	54
4.3. Analiza kompetencija zaposlenika HRD-a.....	58

4.4. Usporedba s pedagozima.....	64
4.5. Mišljenja i stavovi o zapošljivosti pedagoga.....	71
5. Zaključak i preporuke.....	78
6. Popis tablica i slika.....	80
6.1. Popis tablica .....	80
6.2. Popis slika .....	80
7. Literatura .....	81
8. Prilozi .....	86
8.1. Prilog 1 – Protokol intervjua .....	86
8.2. Prilog 2 – Informirana suglasnost .....	89

# 1. Uvod

Definicija ljudskih resursa može se sagledavati na različite načine. Ljudski resursi su prvenstveno svi ljudi koji rade u nekoj organizaciji ili tvrtki te u njoj djeluju, međusobno surađuju i zajedničkim snagama ulažu u izvedbu i učinkovitost organizacije (Saputra, 2022). Ljudski se resursi mogu podijeliti i na dvije komponente – ljudski kapital i ljudski potencijal. Prema ovoj definiciji (Marušnik, 2012), ljudski kapital predstavlja sve ono što ljudi jesu i pružaju svojoj organizaciji za njenu dobrobit dok ljudski potencijal predstavlja sve ono što oni tek mogu postati kako bi u budućnosti nastavili doprinositi svojoj organizaciji, ali i društvu općenito. Osim zaposlenika koji čine organizaciju, ljudski resursi se mogu odnositi i na zaseban odjel ili tim unutar organizacije koji se bavi upravljanjem i razvojem tih zaposlenika, a neki od drugih naziva za ovaj odjel mogu biti ljudski potencijali, kadrovi, kadrovska služba, personalna funkcija ili ljudski kapital (Vujić, 2008). Kako bi zaposlenici uistinu bili i ostali resurs koji obogaćuje učinkovitost neke organizacije i kako bi ispunili svoj puni potencijal, organizacija mora ulagati u njihov razvoj. Razvoj ljudskih resursa odnosi se na planiranje i provedbu obrazovanja, obuke i upravljanja zaposlenicima kako bi individualni zaposlenici, ali i čitava organizacija mogli postizati najbolje moguće rezultate (Werdhiastutie i sur., 2020). Razvoj ljudskih resursa također se može odnositi na poseban odjel ili tim unutar organizacije, ali to mogu biti i aktivnosti usmjerene ka razvoju zaposlenika koje provodi neki drugi tim ili odjel. S obzirom da se razvoj ljudskih resursa provodi putem procesa učenja, poučavanja i obrazovanja, vrijednosti, poslovi i ciljevi razvoja ljudskih resursa usko su povezani s područjem pedagoške djelatnosti.

Prema Mataija (2015), jedno od područja zapošljavanja pedagoga izvan odgojno-obrazovnog sustava su upravo ljudski resursi. Iako autorica pronalazi sličnosti u kompetencijama pedagoga s kompetencijama menadžera ljudskih resursa, jedan od glavnih rezultata njezinog istraživanja je da se pedagozi ne osjećaju dovoljno spremnima za posao izvan školskog sustava, pa tako i u području ljudskih resursa. Pajnić (2013) u svojem istraživanju dolazi do podatka da bi samo jedan od njezinih ispitanika zaposlio pedagoga u svojem poduzeću, što znači da više od 90% ispitanika ne bi. 52,4% njih je kao razlog navelo to da smatraju da za njime nema potreba, a 42,8% da ne znaju dovoljno o znanjima i vještinama kojima bi pedagozi mogli doprinijeti razvoju poduzeća. Autorica Trošt (2010), koja je također

provela istraživanje na ovu temu, dolazi do zaključka da je pedagog vrsta stručnjaka koja bi trebala imati veliku ulogu u cijelom procesu upravljanja ljudskim potencijalima jer ima potrebne kompetencije za uspješno obavljanje tog posla. Najvažniji zaključci koji se mogu izvući iz spomenutih istraživanja jesu da bi se valjalo fokusirati na područje razvoja ljudskih resursa jer su ti poslovi najsličniji poslu pedagoga te da pedagozi posjeduju kompetencije važne i potrebne za obavljanje poslova razvoja ljudskih resursa, no velik broj poduzeća ne bi htjelo zaposliti pedagoga jer, između ostalog, ne znaju tko je pedagog i na koje načine on može doprinijeti poduzeću u ovom sektoru. Zbog toga istraživanje ovog diplomskog rada odabire malo drugačiji pristup temi te na kvalitativan način prikuplja građu o tipu zaposlenika, njegovim kompetencijama, osobinama i iskustvima koje su poželjne za rad na poslovima razvoja ljudskih resursa, a zatim tu građu uspoređuje s podacima o pedagogu, njegovim ulogama i kompetencijama. Prema tome je cilj ovog istraživanja istražiti odgovaraju li uloge i kompetencije pedagoga potrebama i zahtjevima poslova razvoja ljudskih resursa.

## 2. Teorijski okvir

Pregledom literature i izučavanjem radova različitih autora može se doći do zaključka da suvremena poduzeća sve više uočavaju kako su upravo ljudi glavni nositelji napretka i uspjeha samog poduzeća te koliko je zbog toga važno ulagati u vlastite zaposlenike. Kako naglašavaju Džubur (2003) i Vrban (2010): osnovna snaga svakog poduzeća su ljudi i upravo zato krajnji uspjeh ovisi o njihovom odabiru i organizaciji. Zbog procesa globalizacije, naglasak na proizvodnost te visokog stupnja konkurentnosti na tržištu rada, promjene postaju važan dio stvaranja poslovne strategije te put ka postizanju uspjeha i dugoročnog razvoja poduzeća (Džubur, 2003). Te promjene počele su se primjenjivati putem raznih menadžerskih procesa, od kojih je jedan BPR (eng. *business process reengineering*) odnosno reinženjering poslovnih procesa. BPR dovodi do promjena u ulogama i odgovornostima, stvaranju novih radnih mjesta, broju razina u hijerarhiji i značajnom poboljšanju učinkovitosti tvrtke (Džubur, 2003). Promjene koje se javljaju u organizacijama koje žele redizajnirati svoje poslovne procese su zamjena poslovnih odjela s takozvanim procesnim timovima, zamjena jednostavnih specijaliziranih zadataka za multidimenzionalne zadatke, zamjena „treniranja“ i obuke zaposlenika s edukacijom i usavršavanjem, zamjena menadžera za voditelje i „trenere“, zamjena hijerarhijske strukture s horizontalnom, pojava i njegovanje zajedničke vizije i timskog učenja, te naglasak na osobnom razvoju zaposlenika (Džubur, 2003). Kao što se može vidjeti iz navedenoga, u promjenama koje vode do konkurentnih i uspješnih suvremenih poduzeća naglasak je upravo na ljudima, unaprjeđenju njihovih kompetencija, promjeni stilova njihova vođenja, poboljšanju organizacijske klime, kulture te odnosa među zaposlenicima. Drugim riječima, u poduzećima koja se žele mijenjati na bolje, naglasak mora biti na ljudskim resursima.

### 2.1. Ljudski resursi

Kada bi se definicija ljudskih resursa trebala sažeti u nekoliko riječi, prema autoru Saputra (2022), tih bi nekoliko riječi bilo: upotreba i održavanje vještina u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije. Prema istom autoru, ljudske resurse čine ljudi koji rade u nekoj organizaciji ili tvrtki te u njoj planiraju, organiziraju, primjenjuju i evaluiraju sve aktivnosti koje izvode. Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj povećanje produktivnosti organizacije ili tvrtke na odgovoran i vješt način, a to čini poboljšanjem kvalitete ljudskih resursa i učinkovitosti radnika.

Saputra (2022) navodi i kako su za njega indikatori dobrih ljudskih resursa iskrenost, opsežno znanje, vremenska učinkovitost, moral i obrazovanje. Neki autori smatraju kako je važno naglasiti da se ljudski resursi odnose na ljudske kvalitete i sposobnosti koje zajednica u kojoj se nalaze može iskoristiti za postizanje značajnih ciljeva i svrhe (Eknath i Janardhan, 2020). Te se njihove kvalitete i sposobnosti stvaraju i poboljšavaju kroz obrazovanje, bolje životne uvjete i bolju obuku. Nadalje, Werdhiastutie i sur. (2020) ljudske resurse smatraju integriranim sposobnostima uma i tjelesne snage koje posjeduju pojedinci. I oni se slažu da ljudi imaju sposobnosti koje treba razvijati kako bi se postigli ciljevi i svrhe organizacije, a te sposobnosti su upravo ono što nazivamo ljudski resursi te se one moraju koristiti kako bi organizacija bila uspješna i učinkovito funkcionirala. Navedene sposobnosti uključuju tehničke (stručne), teorijske, konceptualne i moralne sposobnosti zaposlenika koje se trebaju razvijati u skladu s potrebama rada i radnog mjesta na kojem su zaposleni.

Ljudskih se resursa dotiču i hrvatski autori, pa tako oni prema Marušnik (2012) predstavljaju ono što ljudi jesu, što mogu postati i na koji način time mogu doprinijeti nekoj organizaciji, ali i društvu općenito. Stoga se ljudski resursi mogu podijeliti na ljudski kapital i ljudski potencijal. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje, dok se ljudski kapital odnosi na kompetencije - sposobnost da se znanje primijeni na određen način i da se djeluje u skladu s ciljevima organizacije. Prema Marušnik (2012) ljudskim se resursima može upravljati na individualnoj, ali i organizacijskoj razini. Dok se individualno upravljanje odnosi na unaprjeđenje znanja, vještina i kompetencija zaposlenika, organizacijsko se upravljanje usmjerava na stvaranje i održavanje pozitivne klime, poticanje kreativnosti i suradnje zaposlenih unutar organizacije. Upravljanje ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama, prepoznavanje njihovih potencijala i usmjeravanje prema ciljevima organizacije, poticanje i motiviranje zaposlenika, kao i ulaganje u razvijanje njihovih vještina, posao je menadžmenta određene organizacije. Za kraj, Marušnik (2012) dodaje kako je rezultat usavršavanja i rada na ljudskim resursima stvaranje kompetentnog osoblja te poticanje međusobne suradnje zaposlenih zbog čega ljudski resursi čine „jedini nezamjenjivi resurs svake organizacije“ (str. 173).

Vrban (2010) se također dotiče rukovođenja ljudskim resursima, pa tako navodi da su odgovornosti službe ljudskih resursa, odnosno menadžera ljudskih resursa sljedeće: regrutacija

i selekcija odgovarajućih ljudi za posao, motiviranje radnika i eliminiranje odsustava, uvođenje pravednog sustava nagrađivanja, odabir i organizacija edukacije i treninga za zaposlene, poznavanje psihologije rada te pravnih propisa i zakona vezanih za radne odnose i zaštitu na radu, kreiranje kadrovske dokumentacije i izvještaja, upoznavanje s poslovnom strategijom organizacije i prilagođavanje ljudskih resursa njezinim ciljevima, povezivanje timova i ljudi te ubrzavanja i olakšavanje poslovnih procesa, razvijanje odgovornosti i povećanje produktivnosti i efikasnosti pojedinih sektora, promoviranje koncepta stalnog usavršavanja (cjeloživotnog učenja) te upravljanje klimom u organizaciji i osiguranje visokog stupnja zadovoljstva za zaposlenika. Ona kao rezultat ulaganja u ljudske resurse navodi konkurentnost i dugoročnu kvalitetnu poziciju na tržištu. Najvažniji koncept za dolazak i održavanje te pozicije jest kontinuirano obrazovanje zaposlenika, odnosno njegovanje cjeloživotnog učenja (Vrban, 2010).

Od ostalih autora koji se dotiču rada na ljudskim resursima unutar organizacija, Baturina (2018) smatra da su ljudski resursi „glavna snaga svih organizacija“ (str. 145), dok Blažinić (2011) naglašava kako je važno paralelno ulagati u sustav i razvoj ljudi kako bi se resursi zaposlenika mogli primijeniti u praksi i doprinijeti razvoju organizacije. Rad na sustavu podrazumijeva jasno definiranje zadaća svakog zaposlenika te procjena njegovih sposobnosti i učinkovitosti, dok se razvoj ljudi odnosi na izgradnju i unaprjeđenje njihovih kompetencija, osobnih kvaliteta i ponašanja. Blažinić (2011) naglašava i kako je važno osposobiti zaposlenike koji će biti zaduženi za unošenje promjena (eng. *change agent*) i brigu o razvoju ostalih zaposlenika ukazujući time na ulogu odjela za ljudske resurse. Vujić Vidoje (2008) u svojoj knjizi „Menadžment ljudskog kapitala“ ljudske resurse naziva sintagmom koja predstavlja ljude određenih znanja, osobina i sposobnosti koje „omogućavaju čovjeku koristiti se sredstvima za proizvodnju, radi zadovoljavanja osobne i proizvodne potrošnje“ (str. 26). Osim naziva ljudski resursi, u literaturi se mogu pronaći drugi izrazi koji zamjenjuju isti pojam (iako nisu uvijek u potpunosti jednakoga značenja). Neki od tih naziva su ljudski potencijali, kadrovi, kadrovska služba, personalna funkcija, ljudski kapital, itd.

Iz spomenute literature se može vidjeti da kada se govori o unaprjeđenju ljudskih resursa, ulaganju u kompetencije, znanja i sposobnosti dionika neke organizacije, radu na sveukupnoj produktivnosti, efikasnosti i konkurentnosti organizacije i sl., često se spominje

pojam upravljanja, odnosno menadžmenta ili rukovođenja ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima (eng. *HRM – Human Resource Management*) odnosi se na pojam efikasnog odabira i korištenja zaposlenika kako bi se najbolje postigli ciljevi i strategije cijele organizacije te ciljevi i potrebe svakog zaposlenika (Werner i DeSimone, 2012). Ove odgovornosti obično dijele stručnjaci za ljudske resurse s menadžerima operativnih djelatnosti. Ovisno o samoj strukturi i organizaciji nekog poduzeća, ono može imati poseban odjel čija je odgovornost razvoj ljudskih resursa (eng. *HRD – Human Resource Development*) ili se aktivnosti i zadaci za razvoj ljudskih resursa mogu naći pod upravom odjela za menadžment. Podjeli koja razlikuje HRD i HRM kao dva različita odjela s različitim zadacima, priklanja se i autor Richard Swanson (2022), pa tako HR (ljudske resurse) naziva krovnim pojmom za dvije različite funkcije – upravljanje i razvoj. Ovaj će se rad fokusirati na aktivnosti razvoja ljudskih resursa, bile one pod vodstvom zasebnog odjela ili dio odjela s više odgovornosti zbog sličnosti između tih poslova i djelatnosti pedagoga.

## 2.2. *Razvoj ljudskih resursa*

O razvoju se ljudskih resursa govori već desetljećima, pa se tako i literatura iz devedesetih godina prošlog stoljeća dotiče ovog pojma. Prema Žugaj (1991), razvoj ljudskih resursa u najširem smislu shvaća se kao „usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi“ (str. 247), dok se u užem smislu odnosi na organizirane aktivnosti učenja koje se odvijaju u određenoj organizaciji kako bi se unaprijedili uspjeh, dostignuća i rezultati organizacije kao i osobni razvoj zaposlenika. Žugaj (1991) ovakvo shvaćanje ljudskih resursa dijeli na tri glavne sastavnice, a to su: individualni razvoj (ID – eng. *individual development*), profesionalno napredovanje i razvoj karijere pojedinca (CD – eng. *career development*), te razvoj organizacije (OD – eng. *organisational development*). Individualni se razvoj odnosi na unaprjeđenje kompetencija povezanih s poslom koji zaposlenik obavlja ili će obavljati; profesionalni razvoj odnosi se na razvoj karijere pojedinca, dok se razvoj organizacije odnosi na razvoj novih rješenja za poboljšanje uspjeha organizacije (Žugaj, 1991).

Dvadesetak godina kasnije, pojam razvoja ljudskih resursa ostaje na istom tragu, pa tako Werner i DeSimone (2012) definiraju razvoj ljudskih resursa kao skup sustavnih i planiranih aktivnosti koje organizacija provodi kako bi svojim članovima omogućila stjecanje potrebnih



vještina koje su im potrebne za ispunjavanje zahtjeva vlastitog posla. Razvoj ljudskih resursa fokusira se na znanje, stručnost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika u svrhu njihova osobnog, timskog i organizacijskog napretka, ili na posljetku, napretka cijelog čovječanstva. Cilj aktivnosti čija je svrha razvoj ljudskih resursa jest osigurati da zaposlenici imaju potrebne vještine i kompetencije koje im trebaju za obavljanje posla, ali i da nastave stjecati i unaprjeđivati vještine i kompetencije koje će im biti potrebne u budućnosti. Tri glavne funkcije razvoja ljudskih resursa prema Werner i DeSimone (2012) su obuka i razvoj, razvoj organizacije te razvoj karijere.

U skladu s već spomenutim ciljevima razvoja ljudskih resursa je i recentnija literatura pa tako autorica Kovačić Mađarić (2018) ciljem razvoja ljudskih resursa smatra razvoj organizacije, ali i razvoj učenja za razvoj organizacije. U ovom se radu naglašava važnost procesa učenja i poučavanja u okviru rada na ljudskim resursima, pa se i sam razvoj ljudskih resursa definira kao proces unapređenja i povećanja znanja svih djelatnika individualno, ali i na organizacijskoj razini; provedbe aktivnosti za učenje, trening i razvoj; te strateškog upravljanja profesionalnim edukacijama, aktivnostima i procesima. Osim doprinosa na razini organizacije, razvoj ljudskih resursa ima važnu ulogu i na razini cijelog društva. Primjerice, povećanjem razine obrazovanja zaposlenih osoba, pružanjem prilika za učenje i razvoj, promoviranjem socijalnog uključivanja, promicanjem raznolikosti, ekološki osviještene politike, demokratskih načela i jednakih mogućnosti (Kovačić Mađarić, 2018).

Prema autorima Eknath i Janardhan (2020) te Saengchai i sur. (2020), proces razvoja ljudskih resursa je raznolik, dinamičan i višedimenzionalan. On se odnosi na ulaganje u zaposlenike neke organizacije kako bi im se pomoglo steći nove kompetencije u svrhu razvijanja pojedinaca, tima i cjelokupne organizacije. Pojedinci i timovi se obučavaju s osnovnim ciljem povećanja individualne i organizacijske izvedbe tvrtke. Razvoj ljudskih resursa obično uključuje pet najvažnijih faktora: osobni razvoj osobe, karijerni razvoj zaposlenika, razvoj tima koji se sastoji od više pojedinaca, organizacijski razvoj tvrtke te proces obuke i razvoja zaposlenika koji rade u određenoj organizaciji. Na istom tragu definiranja razvoja ljudskih resursa su i Werdhiastutie i sur. (2020) koji smatraju da su najvažniji procesi kod razvijanja kvalitete i sposobnosti ljudskih resursa planiranje obrazovanja, obuke i upravljanje zaposlenicima u svrhu postizanja najboljih mogućih rezultata. Proces razvoja

opisuju kao prelaženje iz jedne situacije u neku drugu situaciju koja je puno bolja za sve zaposlenike i samu organizaciju. Aktivnosti koje se provode u sklopu razvoja ljudskih resursa sistematične su i planirane, a doprinose zaposlenicima trenutačno kako bi mogli obavljati svoj posao, ali i dugoročno, kako bi se mogli snaći i u novim zahtjevima posla koji ih čekaju u budućnosti.

### *2.2.1. Utemeljenje razvoja ljudskih resursa*

Iako je razvoj ljudskih resursa relativno nov termin, koncept obuke prisutan je tijekom cijele ljudske evolucije, kao i potreba za učenjem u svrhu preživljavanja i napretka (Swanson, 2022). Kao interdisciplinarno praktično područje, razvoj ljudskih resursa pronalazi svoje utemeljenje u više različitih znanosti, a neka temeljna načela razvoja ljudskih resursa nalaze se u filozofiji. Filozofska gledišta o učenju mogu se podijeliti u tri perspektive. Prema jednoj perspektivi, učenje je humanistički pothvat, odnosno sredstvo za unapređenje ljudskog potencijala i poticanje osobnog razvoja. Stručnjaci iz područja razvoja ljudskih resursa često se slažu s ovim gledištem, naglašavajući moć učenja u ostvarenju punog potencijala zaposlenika. Prema drugoj perspektivi, učenje je vrijednosno neutralan prijenos informacija. S ovim se gledištem slažu osobe zadužene za strukturiranje obrazovnih programa kao i mnogi treneri koji iz ove perspektive pristupaju poučavanju kako bi uspješno prenijeli informacije o rješavanju praktičnih problema iz svakodnevnog života. Prema trećoj perspektivi, učenje se smatra alatom za društvenu represiju. Potencijal učenja da postane alat za represiju često se zanemaruje, no učenjem se može manipulirati i kontrolirati ljude, ograničavati svjetonazor ili iskrivljivati povijest. Filozofija se javlja i kod promišljanja o samoj ulozi osoba koje rade na razvoju ljudskih resursa unutar organizacije. Tako se stručnjak za razvoj ljudskih resursa može upitati je li on osoba koja je zadužena za rješavanje problema organizacije; organizacijski agent za promjenu, intervencionist ili pomagač; organizacijski dizajner; osoba zadužena za jačanje i stvaranje značenja ili osoba zadužena za razvoj ljudskog kapitala (Swanson, 2022).

Osim u filozofiji, razvoj ljudskih resursa utemeljenje pronalazi i u ekonomiji. Ekonomska načela koja čine osnovu razvoja ljudskih resursa jesu upravljanje ograničenim resursima i stvaranje bogatstva. Grana ekonomije koja je posebno relevantna za razvoj ljudskih resursa je teorija ljudskog kapitala. Dok tradicionalna ekonomska teorija tretira rad kao robu, teorija ljudskog kapitala se fokusira na znanje i vještine stečene kroz obrazovanje i obuku. Iako

se teorija ljudskog kapitala može kritizirati zbog naznaka iskorištavanja radne snage, njen naglasak na socijalnu i ekonomsku vrijednost znanja i stručnosti je važan. Opća i specifična obuka zaposlenika doprinose razvoju ljudskog kapitala, koristeći i pojedincima i organizacijama kao i zajednicama kojima pripadaju. Specifična se obuka fokusira na stjecanje vještina koje su izravno primjenjive u određenoj organizaciji, dok opća obuka razvija stručnost osobe. Cilj je jedne i druge vrste obuke je povećanje produktivnosti (Swanson 2022).

Iako su filozofija i ekonomija važne za razvoj ljudskih resursa, njegov najveći temelj ipak je psihologija. Psihologija i psihološke metode istraživanja predstavljaju važnu ulogu kod razumijevanja ljudskih resursa jer se pomoću takvih metoda mogu izučavati veze između učenja, izvedbe, promjene i drugih varijabli u organizacijama kao što su to na primjer emocije, zadovoljstvo poslom, mentorstvo, motivacija, promjene zaposlenika, profit i sl. Psihologija je važna i jer predstavlja temelj razumijevanja ponašanja i suživota ljudi unutar organizacija kao što su primjerice rodne, etničke i kulturne sličnosti i razlike među zaposlenicima koje utječu na stvaranje inkluzivne i interkulturalne atmosfere na radnom mjestu. Prepoznajući da je razvoj ljudskih resursa primijenjeno interdisciplinarno područje, teorije iz različitih disciplina su se koristile za provođenje boljih istraživanja i prakse razvoja ljudskih resursa. Sve aktivnosti i procesi unutar razvoja ljudskih resursa mogu se objasniti i bolje razumjeti, pa samim time i uspješnije primjenjivati uz pomoć različitih psihologijskih perspektiva i pravaca, neki od kojih su: bihevioralna, pozitivna, Gestalt, razvojna psihologija i humanistička psihologija (Reio i Batista, 2014).

Bihevioralna psihologija pruža vrijednosti i tehnike koje se mogu primijeniti u razvoju ljudskih resursa (HRD) kako bi se oblikovalo ponašanje, poboljšalo učenje i unaprijedila izvedba zaposlenika u kontekstu organizacije. Prema ovoj perspektivi, znanje i vještine stječu se kroz iskustva s okolinom i doprinose boljoj izvedbi u različitim situacijama. Bihevioralna teorija obogaćuje razumijevanje HRD-a kroz dva procesa, od kojih je jedan operantno uvjetovanje<sup>1</sup>, a drugi socijalno učenje. U HRD-u se mogu kontrolirati posljedice za ponašanje zaposlenika kako bi se učinkovito oblikovalo njihovo ponašanje. Na primjer, u okviru edukacije

---

<sup>1</sup> Operantno uvjetovanje objašnjava učenje kroz primjenu nagrade ili kazne za određeno ponašanje. Kod operantnog uvjetovanja razlikujemo pozitivno i negativno potkrepljenje, a oba tipa potkrepljenja jačaju željeno ponašanje i povećavaju vjerojatnost njegova ponavljanja (Reio i Batista, 2014).

se zaposlenike može poticati da postignu određenu razinu znanja uz primjenu redovnih procjena i povratnih informacija. Što se tiče socijalne teorije učenja, ona objašnjava na koji način pojedinci stječu osobine i društvene vještine – promatranjem i modeliranjem<sup>2</sup>. Bandurina sociokognitivna teorija učenja proširuje socijalnu teoriju učenja naglašavajući vjerovanja u samoeфикаsnost. Samoeфикаsnost se razvija iz pozitivnih osobnih iskustava, promatranja uspjeha drugih, verbalnog uvjeravanja i fizioloških stanja. U kontekstu edukacije zaposlenika, ефикаsnost osoba s niskom razinom samoeфикаsnosti se može poboljšati uz pomoć sociokognitivnih načela učenja. Treneri ili edukatori mogu svojim „učenicima“ pružiti priliku za uspjeh pokazujući im primjere sličnih osoba kako uspijevaju, pružajući im riječi ohrabrenja i podrške, te smanjujući vjerojatnost za pojavom anksioznosti. Osim tijekom edukativnih aktivnosti, stručnjaci za HRD mogu primijeniti načela socijalnog učenja oblikovanjem programa mentorstva. Učinkoviti, kompetentni mentori s visokim statusom i sličnim karakteristikama pružaju dovoljno prilika za opažanje i modeliranje ponašanja koje podržava psihosocijalni i karijerni razvoj osoba kojima je mentor potreban (Reio i Batista, 2014; Swanson, 2022).

Pozitivna psihologija je pravac koji naglašava važnost pozitivnih subjektivnih iskustava, individualnih osobina i institucija radi poboljšanja kvalitete života i sprječavanja negativnih ishoda koji proizlaze iz osjećaja praznine i besmislenosti. U kontekstu razvoja ljudskih resursa, stručnjaci mogu primijeniti principe pozitivne psihologije kako bi stvorili radno okruženje koje potiče angažman radnika, zadovoljstvo poslom, organizacijsku predanost i dobrobit za ciljeve organizacije. Edukativni programi organizacije mogu biti osmišljeni kako bi pomogli pojedincima da se poboljšaju u područjima koja cijene, umjesto da im se nameću organizacijski prioritenti. Pružanje zaposlenicima prilike da doprinesu društvu može poboljšati njihovu izvedbu na radnom mjestu, ali i pridonijeti njihovom osobnom osjećaju smisla. Pozitivna psihologija podržava ulaganje u razvoj zaposlenika jer to koristi i organizaciji i društvu u cjelini. Stručnjaci za razvoj ljudskih resursa, čiji je fokus na razvoju, idealno su pozicionirani za njegovanje potencijala i stručnosti zaposlenika, što kratkoročno i dugoročno dovodi do koristi na individualnoj, organizacijskoj i društvenoj razini (Reio i Batista, 2014).

---

<sup>2</sup> Promatrajući model koji demonstrira poželjno ponašanje, uživo ili putem različitih medija, učenik i sam uči kako izvesti to ponašanje (Reio i Batista, 2014).

Gestalt psihologija je kognitivna teorija koja se fokusira na to kako pojedinci tumače podražaje i iskustva kao strukturiranu cjelinu ili obrazac. U području HRD-a, ova teorija pomaže objasniti kako pojedinci prelaze s jednog iskustva učenja na drugo i kako uspostavljaju interakcije s drugim ljudima na temelju vlastite percepcije. Gestalt psihologija utjecala je na holističke perspektive učenja u HRD-u. Ovaj pravac prepoznaje da je učenje rezultat kombinacije percepcije, kognicije i ponašanja. Također ističe važnost intrapersonalne i interpersonalne svijesti i prihvaćanja u izgradnji povjerenja te proučavanju utjecaja emocija i percepcije u grupnim i timskim interakcijama. Stručnjaci za razvoj mogu koristiti Gestalt psihologiju kako bi bolje razumjeli ulogu percepcije i drugih čimbenika u oblikovanju društvenog ponašanja na radnom mjestu. Načela ove psihologije naglašavaju kako grupe treba proučavati kao novi posebni entitet koji stvaraju pojedinci, a ne se fokusirati isključivo na karakteristike svakog pojedinca (Reio i Batista, 2014; Swanson, 2022).

Razvojna psihologija, kao što i samo njezino ime pokazuje, bavi se razvojem pojedinca. Unutar razvojne psihologije postoje razne teorije, pa je tako jedna od njih Piagetova teorija<sup>3</sup> o kognitivnom razvoju. U okviru razvoja ljudskih potencijala, Piagetova teorija naglašava koliko je važno uskladiti nastavne prakse s konkretnim iskustvima. To se može postići korištenjem poznatih primjera iz života polaznika kako bi se objasnile kompleksne ideje ili upotrebom vizualnih i drugih pomagala kako bi se prikazale hijerarhijske veze. Prilikom poučavanja apstraktnih pojmova poput "inovacije", korisno je omogućiti polaznicima da pojam krenu razvijati od svojih osobnih konkretnih iskustava povezanih s tim pojmom. Kognitivnim se razvojem bavi i sociokulturna teorija koja ističe da se kognitivni razvoj ne može razumjeti bez uzimanja u obzir socijalnog, kulturnog i povijesnog konteksta. Ova teorija naglašava koristi koje može imati HRD od kooperativnog učenja, međuvršnjačkog mentorstva i recipročnog poučavanja, dok pedagoški pristupi podržavaju učinkovito oblikovanje učenja i razvoja. Osim navedenog, sociokulturna teorija rasvjetljava učinkovitost različitih metoda učenja poput naukovanja, stažiranja, mentorskog rada, podučavanja (eng. *coaching*) i suradnje u

---

<sup>3</sup> Prema Piagetu, kognitivni razvoj utječe na sazrijevanje mozga, kvalitetna iskustva i proces usklađivanja (postizanja ekvilibrijuma). Prema ovoj teoriji, razvoj prethodi učenju, a različite faze razvoja oblikuju način razmišljanja, učenja i ponašanja pojedinaca. Iako su odrasli sposobni za apstraktno razmišljanje, uglavnom funkcioniraju na razini konkretnih operacija u svojim svakodnevnim aktivnostima, što odgovara Piagetovoj trećoj fazi razvoja (Reio i Batista, 2014).

timovima/grupama tijekom cijelog života. Posljednja od razvojnih teorija, teorija obrade informacija<sup>4</sup>, važna je za HRD jer pruža smjernice za oblikovanje nastave. Ova teorija naglašava važnost aktivacije prethodnog znanja i konteksta učenja, usmjeravanja pažnje učenika na relevantne aspekte zadataka, prezentiranja informacija na način koji ne preopterećuje radnu memoriju učenika, poučavanja različitih strategija, kontekstualizacije i organizacije gradiva, vizualizacije predstavljenih podataka i slično (Reio i Batista, 2014).

Humanistička psihologija fokusira se na intrinzičnu motivaciju i potencijal za rast pojedinaca. Ona naglašava holističko razumijevanje te prioritet ljudskih potreba i vrijednosti nad materijalnim dobrima. Prema ovoj perspektivi, pojedinci imaju sposobnost za promjenu i suštinski su dobri. Carl Rogers i Abraham Maslow, dva najpoznatija psihologa u okviru humanističke psihologije, naglašavaju samoaktualizaciju kao ideju da pojedinci teže ostvarenju svojeg punog potencijala. Stvaranje uvjeta koji omogućavaju osobni rast smatra se ključnim. U kontekstu učenja odraslih, humanistički principi su utjecali na znanosti poput andragogije, koja naglašava olakšavanje učenja, njegovo povezivanje s relevantnim temama i smanjenje prijetećih uvjeta za učenje. Humanistička psihologija također je utjecala na modele održavanja edukacije u području razvoja ljudskih resursa. Humanistička načela naglašavaju kako je važno obratiti pažnju na fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i pripadnosti te samopoštovanje učenika da bi se potaknulo motivirano učenje (Reio i Batista, 2014).

Nadovezujući se na humanističku psihologiju dolazimo do sljedeće znanosti čije se vrijednosti mogu pronaći u polju razvoja ljudskih resursa, andragogije. Andragogija se definira kao pedagojska disciplina koja proučava obrazovanje odraslih, iako se danas ponekad naziva i znanost o cjeloživotnog odgoja i obrazovanja (Pastuović, 2022). Andragogija je usmjerena na promoviranje cjeloživotnog učenja kao ključnog procesa za uvođenje promjena kod pojedinca u raznim područjima njegova života, kao i promjena cjelokupnog društva (Kušić i sur., 2020) zbog čega proučava različite vrste obrazovanja odraslih – od institucionalnog konteksta do informalnog obrazovanja (Kovačić Mađarić, 2018). Nadalje, baza andragogije je

---

<sup>4</sup> Teorija obrade informacija koristi računalo kao metaforu za razumijevanje obrade informacija kod ljudi. Ova teorija pomaže objasniti kako se podražaji percipiraju, pohranjuju i pristupaju u sustavu obrade informacija, koristeći senzorno, radno i dugoročno pamćenje. Teorija obrade podataka imala je ključnu ulogu u raščlanjivanju procesa učenja na značajne dijelove. Iako je kritizirana zbog svoje jednostavnosti i nerealnog prikaza kognitivnog razvoja, ipak je vrijedna za razumijevanje i podršku pri učenju kod osoba s razvojnim teškoćama, teškoćama u učenju, traumatskim ozljedama mozga i teškoćama pažnje (Reio i Batista, 2014).

toliko slična bazi razvoja ljudskih resursa da andragogija u određenom kontekstu postaje upravljanje razvojem ljudskih resursa (Kovačić Mađarić, 2018). Razvoj ljudskih resursa bavi se dvama područjima: razvojem organizacije te treningom i razvojem zaposlenika. Iako razvoj ljudskih resursa ne mora nužno uključivati i trening, andragoške se vrijednosti mogu primijeniti na čitavo područje ljudskih resursa ukoliko se radi o organizaciji koja stvara učeće okruženje za svoje zaposlenike u svrhu napredovanja (Kovačić Mađarić, 2018). Prema autorima koji se bave temom razvoja ljudskih resursa, upravo je učenje na prvom mjestu razvoja, a učenje u poslovnom svijetu zahtjeva poučavanje i obrazovanje odraslih ljudi i samim time čitavo područje andragogije. Razvoj ljudskih resursa od andragogije preuzima njezine metode i principe poučavanja, uključujući provođenje formalnog i neformalnog treninga unutar i izvan organizacije, sistematizaciju treninga unutar organizacije te različite forme kontinuiranog učenja (Kovačić Mađarić, 2018). Swanson (2022) dodaje i kako je andragoška perspektiva u praksi važna zbog svojih ciljeva i svrha učenja, te individualnih i situacijskih razlika. Neki od glavnih andragoških principa učenja odraslih koji imaju važnu ulogu u razvoju ljudskih resursa su (Swanson, 2022, str. 21):

1. Potreba učenika za znanjem – odgovori na pitanja zašto, što i kako (eng. *Learner's Need to Know why, what, how*);
2. Samopojmanje učenika – samostalnost i samostalno usmjeravanje (eng. *Self-Concept of the Learner – autonomous, self-directing*);
3. Prethodno iskustvo učenika – izvor iskustva i mentalni modeli (eng. *Prior Experience of the Learner – resource, mental models*);
4. Spremnost na učenje – vezana uz životne potrebe i razvojne zadatke (eng. *Readiness to Learn – life-related, developmental task*);
5. Orijentacija prema učenju – usredotočena na probleme, kontekstualna orijentacija (eng. *Orientation to Learning – problem-centered, contextual*);
- te 6. Motivacija za učenje – intrinzična vrijednost, osobna korist (eng. *Motivation to Learn – intrinsic value, personal payoff*).

Iz navedenoga se može vidjeti da je područje razvoja ljudskih resursa usko povezano s različitim društvenim (i humanističkim) znanostima, odnosno da se praksa i proučavanje ovog područja temelje na tim znanostima. Psihologija, kao znanost o čovjeku, njegovu umu i ponašanju, ima najveći utjecaj na područje ljudskih resursa, no kada se govori o razvoju ljudskih resursa, može se vidjeti koliko je to područje slično vrijednostima i načelima andragogije. S obzirom da se andragogija i dalje smatra granom pedagogije, upravo se ovdje može vidjeti

povezanost znanosti pedagogije s područjem razvoja ljudskih resursa, na čemu se i temelji ovaj rad.

### 2.2.2. Područja rada unutar razvoja ljudskih resursa

Sve aktivnosti usmjerene ka razvoju ljudskih resursa mogu se grupirati u nekoliko sličnih, ali zasebnih područja. Prema Swanson (2022), razvoj ljudskih resursa je proces razvijanja i korištenja stručnosti s ciljem poboljšanja izvedbe, zbog čega stručnjaci za HRD imaju važan posao strukturiranja i provođenja aktivnosti kojima će se poboljšati izvedba na razini pojedinca, grupe, procesa i organizacijskog sustava. Ovaj autor također smatra da je svrha HRD-a usredotočiti se na resurse kojima ljudi doprinose osobnom uspjehu, te uspjehu organizacije za koju rade. Zbog toga su dva glavna koncepta razvoja ljudskih resursa pojedinačno i organizacijsko učenje te pojedinačna i organizacijska izvedba. Kako bi organizacija stvorila okruženje u kojem zaposlenici uspješno uče i rade na poboljšanju svoje izvedbe, kao i na generalnom poboljšanju izvedbe cjelokupne organizacije, poslovi stručnjaka za razvoj ljudskih resursa mogu se podijeliti u dvije glavne kategorije: obuku i razvoj (eng. *training and development*) i razvoj organizacije (eng. *organization development*) (Swanson, 2022). Autori Werner i DeSimone (2012) uz spomenute dvije, navode i treću zasebnu kategoriju, a to je razvoj karijere (eng. *career development*).

Područje obuke i razvoja zauzima najveći dio aktivnosti razvoja ljudskih resursa. Ono se definira kao proces sistemskog razvijanja znanja i stručnosti vezanih za rad kako bi se poboljšala učinkovitost organizacije. U okviru obuke i razvoja, veći naglasak stavlja se na obuku nego na razvoj (Swanson, 2022). Obuka se provodi pružanjem novih znanja, vještina i stavova koji su potrebni zaposlenicima za obavljanje određenog zadatka ili posla (Werner i DeSimone, 2012). Ipak, obuka nije samo stjecanje novih znanja, vještina i stavova. Osim što trebaju steći novo znanje, osobe koje prolaze kroz obuku trebaju biti sposobne uspješno obavljati zadatke nakon završetka obrazovnog programa te primijeniti usvojena znanja, vještine i stavove u okviru svojeg radnog mjesta, kao i pridonijeti sveukupnoj izvedbi organizacije (Swanson, 2022). Iako obuka zaposlenika započinje u trenutku kada se on priključuje organizaciji i najčešće se provodi s novim zaposlenicima, svaki zaposlenik može prolaziti kroz različite obrazovne programe i edukacije bez obzira na duljinu staža u organizaciji (Werner i DeSimone, 2012; Swanson, 2022). Razvojni dio obuke i razvoja opisuje se kao planiranje i



provođenje aktivnosti u svrhu rasta i proširenja znanja i stručnosti zaposlenika s pogledom na buduće zahtjeve radnog mjesta ili čitave organizacije. U većini slučajeva, razvojne mogućnosti pružaju se osobama koje imaju veliki potencijal za doprinos organizaciji (Swanson, 2022). Ipak, osobe na svim razinama u svim organizacijama trebaju znati kako obavljati svoj posao i općenito trebaju pomoć u učenju, tako da su razvojni procesi usmjereni na povećanje kapaciteta sposobnosti svih zaposlenika (Werner i DeSimone, 2012). Poslovi unutar obuke i razvoja mogu se podijeliti na (Werner i DeSimone, 2012, str. 11):

Orijentaciju zaposlenika (eng. *employee orientation* - učenje vrijednosti i normi organizacije); obuku vještina i tehničku obuku (eng. *skills and technical training* - učenje specifičnih vještina i područja znanja za određeno radno mjesto), podučavanje (eng. *coaching* – učenje o preuzimanju odgovornosti, rješavanju problema vezanih uz posao i održavanju visoke razine učinkovitosti); savjetovanje (eng. *counseling* – pomaganje zaposlenicima pri rješavanju osobnih problema); te obuku i razvoj upravljanja (eng. *management training and development* – osiguravanje kompetentnosti upravitelja i nadglednika).

Razvoj organizacije smatra se procesom koji je usmjeren na poboljšanje učinkovitosti organizacije i dobiti njenih članova kroz planirane intervencije temeljene na konceptima ponašanja zasnovanim na znanosti (Werner i DeSimone, 2012). Razvoj organizacije obuhvaća puno manje aktivnosti unutar razvoja ljudskih resursa od područja obuke i razvoja, no može se reći da razvoj organizacije ima veći i dugotrajniji utjecaj na samu organizaciju (Swanson, 2022). Područje razvoja organizacije obuhvaća makro i mikro promjene unutar organizacije. Makro promjene usredotočene su na poboljšanje ukupne učinkovitosti organizacije, a mikro promjene na pojedince, male grupe i timove (Werner i DeSimone, 2012). Praksa razvoja organizacije više je usmjerena na postojeće loše uvjete unutar organizacije, nego na dugoročna poboljšanja ili holističke promjene. Bez obzira radi li se o rješavanju trenutnih problema učinkovitosti ili implementaciji promjena za budućnost, intervencije razvoja organizacije bave se procesom promjene u svrhu poboljšanja. Razvoj organizacije može se podijeliti na pet faza uz pomoć kojih se definiraju i rješavaju problemi unutar organizacije, prvi od kojih je analiza, zatim dijagnoza, planiranje, implementacija i evaluacija.

Razvoj karijere smatra se formaliziranim procesom koji čiji je cilj pripremiti zaposlenike za prijelaz na nova radna mjesta, smanjiti izostanke i izmjenu zaposlenika,

maksimizirati individualni potencijal, motivirati zaposlenike da postave i ostvare karijerne ciljeve, povećati svijest organizacije o talentima te pripremiti zaposlenike i organizaciju za praćenje dugoročnih trendova. Unutar područja razvoja karijere postoji više definicija karijere, a dvije vodeće su da je to niz radnih iskustava osobe tijekom vremena te kombinacija i slijed uloga koje osoba preuzima tijekom svojeg života. Stručnjaci za razvoj karijere usredotočuju se na pomoć pojedincima u ostvarivanju dugoročnih promjena u njihovim životima, radnim iskustvima i različitim ulogama koje osoba ima unutar i izvan organizacije (Swanson, 2022). Razvoj karijere sastoji se od dva različita procesa. Prvi je planiranje karijere, a on obuhvaća aktivnosti koje pojedinci provode, ponekad uz pomoć savjetnika, kako bi procijenili svoje vještine i sposobnosti te uspostavili realistične karijerne planove. Drugi proces je upravljanje karijerom, a on podrazumijeva poduzimanje potrebnih koraka za ostvarenje tih planova, pri čemu se veći naglasak stavlja na ono što organizacije mogu učiniti kako bi podržale razvoj karijere zaposlenika. Razvoj karijere područje je usko povezano s već spomenutim područjem obuke i razvoja, budući da obrazovni programi mogu pridonijeti provedbi karijernih planova unutar organizacije (Werner i DeSimone, 2012).

Kada bi sumirali sva područja, kategorije i potkategorije, sastavni poslovi stručnjaka za razvoj ljudskih resursa pokrivali bi sve od navedenog (Swanson, 2022, str. 13):

Obuku (eng. *training*), razvoj zaposlenika (eng. *employee development*), tehničku obuku (eng. *technical training*), razvoj upravljanja (eng. *management development*), razvoj izvršnih i vodećih kadrova (eng. *executive and leadership development*), tehnologiju ljudske izvedbe (eng. *human performance technology*), poboljšanje izvedbe (eng. *performance improvement*), razvoj organizacije (eng. *organization development*), razvoj karijere (eng. *career development*), planiranje scenarija (eng. *scenario planning*), organizacijsko učenje (eng. *organizational learning*), upravljanje promjenama (eng. *change management*), te podučavanje (eng. *coaching*). Osim navedenoga, poslovi razvoja ljudskih resursa preklapaju se s drugim povezanim područjima i odjelima unutar tvrtke, pa tako zaposlenici ovog odjela sudjeluju i u zadacima odjela Planiranja radne snage (eng. *Workforce planning*), Organizacijske i procesne učinkovitosti (eng. *Organizational and process effectiveness*), Poboljšanja kvalitete (eng. *Quality improvement*), Strategijskog planiranja organizacije (eng. *Strategic organizational*

*planning*) te Upravljanja ljudskim resursima (eng. *Human Resource Management - HRM*) i Ljudskih resursa (eng. *Human Resources – HR*).

### 2.2.3. Uloge zaposlenika razvoja ljudskih resursa

S obzirom da se zaposlenici razvoja ljudskih resursa bave raznim područjima i poslovima, njihove uloge koje imaju u organizaciji i u odnosu prema drugim zaposlenicima također mogu biti različite. Prema Swanson (2022), razlikovanje uloge koju će poprimiti osoba koja provodi aktivnosti razvoja ljudskih resursa započinje kod odabira jednog od psiholoških pravaca na kojima se temelji razvoj ljudskih resursa. Tako je prema biheviorističkom pristupu uloga osobe koja provodi aktivnosti razvoja da stvori okruženje u kojem će najbolje moći izazvati željeni odgovor od svojih učenika; prema Gestalt pristupu uloga joj je strukturirati sadržaj aktivnosti učenja; prema humanističkom pristupu ova osoba mora facilitirati razvoj osobe na svim razinama; prema sociokognitivnom pravcu mora modelirati i pokazivati put ka novim ulogama i ponašanjima; a kod holističkog pristupa, slično kao i kod humanističkog, mora biti facilitator promjena i razvoja.

Wilson (2004, str. 19-20) u svojoj listi glavnih dužnosti stručnjaka za razvoj ljudskih resursa navodi sljedeće uloge:

Istraživač (*researcher*), stručnjak za marketing (*marketer*), agent za promjenu organizacije (*organizational change agent*), stručnjak za analizu potreba (*needs analyst*), dizajner programa (*programme designer*), razvojni inženjer za materijale (*HRD Materials Developer*), instruktor/facilitator (*instructor/facilitator*), savjetnik za razvoj karijere pojedinca (*individual career development advisor*), administrator (*administrator*), stručnjak za evaluaciju (*evaluator*), menadžer razvoja ljudskih resursa (*HRD manager*).

Nadalje, Blažinić (2011) smatra da bi zaposlenici razvoja ljudskih resursa trebali moći: poboljšati kvalitetu rada; definirati što bi svaki zaposlenik trebao raditi; osigurati informacije o intelektualnom, moralnom i socijalnom kapitalu; omogućiti upravljanje ljudskim potencijalima; definirati razvojne planove za svakog zaposlenika; poboljšati učinkovitost, moral te smanjiti štetu; maksimizirati potencijale; ostvariti sinergijski učinak; omogućiti neprekidno unapređivanje; te stvoriti kontekst i sustav koji podržava i osigurava nužne promjene. Mohanty (2016) se vrlo kratko osvrće na uloge zaposlenika HRD-a, te dolazi do zaključka da one mogu biti ili operativne ili strateške. Operativna se uloga fokusira na

svakodnevne aktivnosti potrebne za održavanje operacija organizacije, a cilj joj je kratkoročno rješavanje izazova i zadataka. S druge strane, strateška uloga se odnosi na dugoročno planiranje, viziju i razvoj organizacije (Somu i sur, 2021). Istraživanja pokazuju da većina organizacija koristi kombinaciju i jedne i druge vrste uloga (Mohanty, 2016). Gilley i sur. (2002) pak uloge stručnjaka HRD-a dijele na one transakcijske i transformacijske. Transakcijski stručnjaci se više usredotočuju na operativne zadatke poput izrade programa obuka, provođenja evaluacija, pružanja instrukcija zaposlenicima, itd. Transformacijski se stručnjaci, s druge strane, bave širim aspektima razvoja ljudskih resursa, odnosno promjenama na dubljim razinama organizacije kao što su kultura, vrijednosti i strateški pristup razvoju.

Prema Werner i DeSimone (2012), zaposlenici razvoja ljudskih resursa moraju obavljati širok spektar funkcionalnih uloga koje se definiraju kao skup zadataka i očekivanih rezultata za određeni posao. Oni nam ujedno donose i najdetaljniju podjelu uloga koje ti zaposlenici mogu imati (Werner i DeSimone, 2012, str. 19-20):

Izvršni direktor ili upravitelj razvoja ljudskih resursa (eng. *HRD executive/manager*) strateški savjetnik (eng. *HR strategic advisor*), stručnjak za dizajn i razvoj sustava (eng. *HR systems designer and developer*), agent za promjene u organizaciji (eng. *organization change agent*), savjetnik za dizajn organizacije (eng. *organization design consultant*), stručnjak za sadržaje programa ili dizajner nastavnih programa (eng. *learning program specialist or instructional designer*), instruktor ili facilitator (eng. *instructor/facilitator*), savjetnik za razvoj i karijeru pojedinaca (eng. *individual development and career counselor*), savjetnik za poboljšanje izvedbe (eng. *performance consultant or coach*) te istraživač (eng. *researcher*).

Jedna od glavnih odgovornosti izvršnog direktora ili upravitelja HRD-a je nadgledanje svih aktivnosti razvoja ljudskih resursa unutar organizacije. Upravitelj HRD-a mora uskladiti HRD programe s ciljevima i strategijama organizacije, a također ima i vodeću ulogu u programima razvoja izvršnog kadra. Blisko surađuje s direktorom za upravljanje ljudskim resursima (HRM), a služi i kao savjetnik najvišem menadžmentu, pridonoseći razvoju dugoročnih planova, strategija, politika i upravljanja proračunom. Još jedna od njegovih ključnih odgovornosti je zagovaranje vrijednosti HRD-a kod edukacije i obučavanja zaposlenika potrebnim kompetencijama za trenutne i buduće zahtjeve posla. Nadalje, strateški je savjetnik zadužen za pružanje savjetodavne podrške osoba zaduženih za strateško

odlučivanje u vezi s pitanjima o HRD-u; stručnjak za dizajn i razvoj sustava pomaže osmisliti sustav i provoditi aktivnosti razvoja; agent za promjene u organizaciji pruža savjete upravi o osmišljavanju i provedbi strategija promjene u svrhu transformiranja organizacije; savjetnik za dizajn organizacije pruža savjete o dizajnu sustava unutar organizacije i učinkovitim korištenju ljudskih resursa; stručnjak za sadržaje programa ili dizajner nastavnih programa identificira potrebe učenika, razvija i dizajnira odgovarajuće programe učenja te priprema materijale i druga pomagala za učenje; instruktor ili facilitator predstavlja materijale i vodi strukturirane programe za učenje; savjetnik za razvoj i karijeru pojedinaca pomaže zaposlenicima u procjeni vlastitih kompetencija i ciljeva kako bi razvili realističan plan za razvoj karijere; savjetnik za poboljšanje izvedbe pruža savjete o odgovarajućim intervencijama usmjerenima na poboljšanje individualne i grupne izvedbe; dok istraživač procjenjuje i prati HRD prakse i programe koristeći odgovarajuće statističke postupke kako bi utvrdio njihovu učinkovitost.

Osim svih navedenih uloga i dužnosti, prema Dirani i sur. (2020), uloga djelatnika razvoja ljudskih resursa najviše dolazi do izražaja u kriznim situacijama. U takvim vremenima, HRD je dužan održati i brinuti se za dobrobit, zdravlje i vrijednost ljudskog kapitala. Osim navedenoga, posao HRD djelatnika je biti poveznica između zaposlenika i njihovog voditelja, stoga trebaju voditeljima prenositi koje brige zaposlenici imaju u vezi svojeg posla, predlagati im moguća rješenja za nastale probleme i izazove, osigurati da se „glas“ zaposlenika čuje i da im organizacija pruža dovoljnu psihološku i nadzornu podršku tijekom krize. Također je bitno da zaposlenici HRD-a djeluju i u suprotnom smjeru, odnosno da zaposlenicima ažurno prenose poruke i važne informacije o trenutnom stanju poslovanja. S idejom da je uloga stručnjaka za ljudske resurse iznimno važna u kriznim situacijama slaže se i autorica Hamouche (2021), koja posebno naglašava važnost obuke i razvoja karijere. Za primjer uzima krizu koja je bila posljedica pandemije COVID-a 19, pa u sklopu toga navodi koliko je bilo važno informirati i educirati zaposlenike o najnovijim informacijama vezanih uz širenje virusa, podizati svijest o opasnostima virusa, smanjiti rizike od oboljenja i spriječiti probleme mentalnog zdravlja. Također su se procesi edukacije i obuke pokazali važnima kod prijelaza na rad od kuće i korištenja digitalne tehnologije. Tvrtke su morale brzo i efikasno omogućiti zaposlenicima što bolje snalaženje s informacijsko-komunikacijskim tehnologijama. Što se tiče razvoja karijere, podaci pokazuju kako je velik broj zaposlenika doživjelo tzv. karijerni šok – veliku brigu i

neznanje o zadržavanju posla i mogućnostima napredovanja iz čega se može zaključiti da je zaposlenicima važno pružiti i karijernu podršku u kriznim vremenima (Hamouche, 2021).

Kako bi mogli uspješno obavljati sve navedene poslove i ispuniti različite uloge koje dolaze s radom na razvoju ljudskih resursa, zaposlenici HRD-a moraju imati širok spektar kompetencija. U nastavku se nalazi popis tih kompetencija pronađenih u literaturi.

#### *2.2.4. Kompetencije zaposlenika razvoja ljudskih resursa*

Kod autorice Marušnik (2012) smo vidjeli da ona definira kompetenciju kao sposobnost da se znanje primijeni na određen način i da se djeluje u skladu s ciljevima organizacije. Još neke od definicija kompetencija su sljedeće: za Boyatzis (1982) to je unutarnja karakteristika čovjeka koja je nedvojbeno povezana s radnim mjestom, a sastoji se od motivacije, sposobnosti, samopoimanja i socijalnih uloga; prema Muršaku (2007) kompetencija je sposobnost pojedinca za suočavanje s izazovima koje mu postavlja okolina (radna ili socijalna); prema Bezinoviću (1993) kompetencija je subjektivna percepcija pojedinca da je sposoban ostvariti neka ponašanja i postizati ciljeve kojima teži ili koji se od njega očekuju; prema Weinertu (2001) kompetencija je teorijski konstrukt, ali i psihološki proces koji ima kognitivne, motivacijske i socijalne komponente, dok je prema Hrvatiću (2007) kompetencija kombinacija znanja, vještina, stajališta i osobnih karakteristika koje omogućuju pojedincu aktivno sudjelovanje u nekoj situaciji te analiziranje i interpretiranje te situacije.

Kompetencije imaju različite definicije i u kontekstu razvoja ljudskih resursa. Kada se u ovom smislu govori o kompetencijama, naglašava se njihova uloga u učinkovitom obavljanju organizacijskih poslova i postizanju strateških ciljeva. Kompetencije se promatraju kao kombinacija vještina, znanja, osobnih karakteristika i ponašanja potrebnih za uspješno obavljanje posla. One se koriste u različitim HR funkcijama, od selekcije i zadržavanja zaposlenika do strateškog planiranja (Gangani i sur, 2006). Definicije kompetencija ističu njihov sveobuhvatan i globalni karakter koji ide izvan specifičnih poslovnih zadataka i sposobnosti. Kompetencije se opisuju kao motivi, osobine, vještine, slika o sebi ili društvena uloga, znanje, radne navike, osobne vještine ili temeljne karakteristike koje utječu na ponašanje i traju tijekom vremena. One su povezane s visokom razinom učinkovitosti, razlikovanjem između izvrsnih i prosječnih izvođača ili učinkovitosti u poslovnim ulogama. Kompetencije pružaju okvir za opisivanje ključnih atributa i ponašanja potrebnih za uspješno obavljanje posla

(Gangani i sur, 2006). Iako se stručnjaci za HRD svakodnevno služe pojmom kompetencija u svrhu procjene i analize zaposlenika i njihova razvoja, procesa njihova zapošljavanja, evaluacije rada i napretka zaposlenika, evaluacije i planiranja karijere zaposlenika i sl., ipak ne mogu pobjeći od okvira traženih kompetencija i za njihovo radno mjesto.

Društvo za upravljanje ljudskih resursima (eng. *SHRM – Society for Human Resource Management*), 2016. godine je objavilo model kompetencija koji je, prema njihovim riječima, „namijenjen svim stručnjacima za ljudske resurse ... od onih koji tek ulaze u HR karijeru do onih koji su na izvršnoj razini“ (str. 4). Model je napravljen kako bi detaljno opisao koje kompetencije moraju imati HR stručnjaci kako bi bili uspješni i mogli napredovati. Model se također odnosi na čitavu profesiju ljudskih resursa, a opisuje kompetencije važne za karijeru HR stručnjaka bez obzira na industriju, sektor ili regiju. Prema njihovoj definiciji, kompetencije su kombinacija znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika potrebnih za učinkovito obavljanje posla. One olakšavaju povezivanje očekivanja, ciljeva i rezultata unutar organizacije, dok model kompetencija obuhvaća skup kompetencija koje opisuju zahtjeve za uspješno obavljanje određenog posla, profesije ili organizacije. Model SHRM-a (2016) sastoji se od 9 skupina kompetencija.

Prva se skupina naziva Stručnost za ljudske resurse ili Znanje o ljudskim resursima (eng. *Human Resouce Expertise* ili *HR Knowledge*), a pripada tehničkoj, odnosno stručnoj vrsti kompetencija. Ovu skupinu čine sljedeće kompetencije (SHRM, 2016, str. 17):

Strateško upravljanje poslom (eng. *Strategic Business Management*), planiranje radne snage i zapošljavanje (eng. *Workforce Planning and Employment*), razvoj ljudskih resursa (eng. *Human Resource Development*), sposobnost kompenziranja i pružanja pogodnosti (eng. *Compensation and Benefits*), upravljanje rizicima (eng. *Risk Management*), odnosi s radnicima i sindikatima (eng. *Employee and Labor Relations*), poznavanje HR tehnologije (eng. *HR Technology*), poznavanje globalnih i međunarodnih sposobnosti ljudskih resursa (eng. *Global and International Human Resource Capabilities*), upravljanje talentima (eng. *Talent Management*), i upravljanje promjenama (*Change Management*). Ponašanja koja HR stručnjak pokazuje ukoliko je kompetentan u ovom području su sljedeća:

- Prati relevantne zakone, pravne odluke i propise.
- Prati trendove općih praksi, strategija i tehnologija ljudskih resursa.

- Pokazuje znanje o ključnim funkcijama ljudskih resursa.
- Traga za profesionalnim razvojem u području ljudskih resursa.
- Koristi osnovne poslovne tehnologije i tehnologije specifične za područje HR-a u svrhu rješavanja poslovnih izazova.

Druga se skupina naziva Etičkom praksom (eng. *Ethical Practice*), pripada kompetencijama za rukovođenje, a čine ju kompetencije za (SHRM, 2016, str. 22):

Izgradnju odnosa (eng. *Rapport Building*), izgradnju povjerenja (eng. *Trust Building*), osobni, profesionalni i integritet ponašanja (eng. *Personal, Professional and Behavioral Integrity*), profesionalizam (eng. *Professionalism*), vjerodostojnost (eng. *Credibility*), osobnu i profesionalnu hrabrost (eng. *Personal and Professional Courage*). Neka od ponašanja kojima se prikazuje posjedovanje navedenih kompetencija su:

- Održava povjerljivost.
- Odmah reagira na sve prijave neetičkog ponašanja ili sukoba interesa.
- Omogućuje svim zaposlenicima da prijavljuju neetičko ponašanje ili sukobe interesa bez straha od odmazde.
- Pokazuje dosljednost kod primjene vrijednosti.
- Prepoznaje osobne predrasude i predrasude drugih zaposlenika te poduzima mjere za smanjivanje utjecaja predrasuda u poslovnim odlukama.

Treća skupina također pripada kompetencijama za rukovođenje, a zove se Rukovođenje i navigacija (eng. *Leadership and Navigation*). Čine ju sljedeće kompetencije (SHRM, 2016, str. 27):

Transformacijsko i funkcionalno vođenje (eng. *Transformational and Functional Leadership*), usmjerenost na rezultate i ciljeve (eng. *Results- and Goal-Oriented* ), upravljanje resursima (eng. *Resource Management*), planiranje nasljedstva (eng. *Succession Planning*), upravljanje projektima (eng. *Project Management*), vođenje u skladu s misijom (eng. *Mission Driven*), upravljanje promjenama (eng. *Change Management*), politička spretnost (eng. *Political Savvy*), utjecaj (eng. *Influence*) i sposobnost stvaranja suglasja (eng. *Consensus Builder*). Ponašanja koja opisuju ovu skupinu kompetencija su:

- Pokazuje ponašanja koja su dosljedna i u skladu s organizacijskom kulturom.



- Razvija rješenja za prevladavanje potencijalnih prepreka za uspješnu provedbu inicijativa.
- Pokazuje fleksibilnost i stručnost pri vođenju organizacijskih inicijativa ili podržavanju inicijativa drugih.
- Vodi organizaciju s otpornošću i upornošću kroz teškoće s kojima se susreće.
- Služi kao transformacijski vođa za organizaciju uvodeći promjene.

Četvrta skupina kompetencija naziva se Poslovnom sposobnošću (eng. *Business Acumen*). Kao što i sam naziv govori, pripada poslovnim kompetencijama, a čine ju (SHRM, 2016, str. 32):

Strateška spremnost (eng. *Strategic Agility*), poslovno znanje (eng. *Business Knowledge*), sistemsko razmišljanje (eng. *Systems Thinking*), svijest o ekonomiji (eng. *Economic Awareness*), učinkovita administracija (eng. *Effective Administration*), poznavanje financija i računovodstva (eng. *Knowledge of Finance and Accounting*), poznavanje prodaje i marketinga (eng. *Knowledge of Sales and Marketing*), poznavanje tehnologije (eng. *Knowledge of Technology*), poznavanje tržišta rada (eng. *Knowledge of Labor Markets*), poznavanje poslovnih operacija/logistike (eng. *Knowledge of Business Operations/Logistics*), poznavanje smjernica vlade i regulativa (eng. *Knowledge of Government and Regulatory Guidelines*), poznavanje metrike/analitike/poslovnih indikatora ljudskih resursa (eng. *HR and Organizational Metrics/Analytics/Business Indicators*). Ponašanja u kojima se očituju ove kompetencije su:

- Pokazuje razumijevanje poslovnih operacija i funkcija unutar organizacije.
- Pokazuje razumijevanje strateškog odnosa između učinkovitog upravljanja ljudskim resursima i ključnih poslovnih funkcija.
- Pokazuje razumijevanje industrije i poslovno-konkurentskih okruženja u kojima organizacija djeluje.
- Argumentira poslovnu stranu upravljanja ljudskim resursima.
- Koristi organizacijske resurse za upoznavanje poslovanja i operativnih funkcija.

Kod pete skupine nastavljamo s poslovnim kompetencijama, a ona se naziva Konzultiranje (eng. *Consultation*). Kompetencije koje čine ovu skupinu su (SHRM, 2016, str. 37):

Podučavanje (eng. *Coaching*), upravljanje projektima koje uključuje viziju, dizajn, implementaciju i evaluaciju (eng. *Project Management - Vision, Design, Implementation and Evaluation*), analitičko razmišljanje (eng. *Analytic Reasoning*), rješavanje problema (eng. *Problem-solving*), znatiželja (eng. *Inquisitiveness*), kreativnost i inovativnost (eng. *Creativity and innovation*), fleksibilnost (eng. *Flexibility*), poštovani poslovni partner (eng. *Respected Business Partner*), planiranje karijere/upravljanje talentima/upravljanje ljudima (eng. *Career Pathing/Talent Management/People Management*), upravljanje vremenom (eng. *Time Management*). Ponašanja koja pokazuju navedene kompetencije su:

- Primjenjuje kreativno rješavanje problema kako bi adresirao poslovne potrebe i izazove.
- Služi kao interni stručnjak za upravljanje radnom snagom i ljudima.
- Analizira specifične poslovne izazove vezane uz radnu snagu i nudi rješenja temeljena na najboljim praksama ili istraživanjima.
- Razvija konzultativne i mentorske vještine.
- Vodi zaposlenike prema njihovoj specifičnoj karijernoj situaciji.

Šesta skupina poslovnih kompetencija naziva se Kriitička evaluacija (eng. *Critical Evaluation*). Čine ju sljedeće kompetencije (SHRM, 2016, str. 41):

Vještine mjerenja i procjene (eng. *Measurement and Assesment Skills*), objektivnost (eng. *Objectivity*), kritičko razmišljanje (eng. *Critical Thinking*), rješavanje problema (eng. *Problem Solving*), znatiželja i radoznalost (eng. *Curiosity and Inquisitiveness*), istraživačka metodologija (eng. *Research Methodology*), donošenje odluka (eng. *Decision-making*), vještine revizije (eng. *Auditing Skills*), upravljanje znanjem (eng. *Knowledge Management*). Ponašanje ljudi koji imaju navedene kompetencije uključuje sljedeće:

- Donosi čvrste odluke na temelju evaluacije dostupnih informacija.
- Procjenjuje utjecaj promjena zakona na funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji.
- Prenosi znanje i najbolje prakse s jedne situacije na drugu.

- Kritički razmišlja o informacijama dobivenim od strane dionika u organizaciji i procjenjuje što se može koristiti za uspjeh organizacije.
- Analizira velike količine informacija iz istraživanja i prakse.

Naziv sedme skupine kompetencija je Komunikacija (eng. *Communication*), a pripada interpersonalnim (međuljudskim) kompetencijama. Kompetencije unutar ove skupine su (SHRM, 2016, str. 46):

Komunikacijske vještine (eng. *Verbal Communication Skills*), vještine pisanja (eng. *Written Communication Skills*), prezentacijske vještine (eng. *Presentation Skills*), uvjeravanje (eng. *Persuasion*), diplomatsko ponašanje (eng. *Diplomacy*), perceptivna objektivnost (eng. *Perceptual Objectivity*), aktivno slušanje (eng. *Active Listening*), učinkovito i pravovremeno pružanje povratnih informacija (eng. *Effective Timely Feedback*), moderacijske vještine (eng. *Facilitation Skills*), vještine vođenja sastanaka (eng. *Meeting Effectiveness*), vještine upravljanja društvenim tehnologijama i društvenim medijima (eng. *Social Technology and Social Media Savvy*), odnosi s javnošću (eng. *Public Relations*). Ponašanja koja opisuju navedene kompetencije su:

- Aktivno i empatično sluša mišljenja drugih ljudi.
- Prenosi kritičke informacije svim dionicima.
- Traži dodatne informacije radi razjašnjenja nejasnoća.
- Efikasno pruža konstruktivne povratne informacije.
- Osigurava učinkovitu komunikaciju u cijeloj organizaciji.

U osmoj skupini pod nazivom Globalna i kulturna učinkovitost (eng. *Global and Cultural Effectiveness*) koja također pripada međuljudskim kompetencijama, nalaze se ove kompetencije (SHRM, 2016, str. 50):

Globalna perspektiva (eng. *Global Perspective*), perspektiva o raznolikosti (eng. *Diversity Perspective*), otvorenost prema različitim perspektivama (eng. *Openness to Various Perspectives*), empatija (eng. *Empathy*), otvorenost prema iskustvu (eng. *Openness to Experience*), tolerancija za dvosmislenost (eng. *Tolerance for Ambiguity*), prilagodljivost (eng. *Adaptability*), kulturna osviještenost i poštovanje (eng. *Cultural Awareness and Respect*). Ponašanja osoba koje posjeduju navedene kompetencije su:

- Posjeduje snažan skup temeljnih vrijednosti uz prilagodljivost specifičnim uvjetima, situacijama i ljudima.
- Održava otvorenost prema idejama drugih i donosi odluke na temelju iskustva, podataka, činjenica i promišljenog prosuđivanja.
- Pokazuje nenadmašno poštovanje prema drugim perspektivama.
- Učinkovito surađuje s različitim kulturama i populacijama.
- Preuzima odgovornost za podučavanje drugih o razlikama i prednostima koje višestruke kulture donose organizaciji kako bi se osigurala inkluzija.

Zadnja, deveta, skupina naziva se Upravljanje odnosima (eng. *Relationship Management*). Kompetencije koja pripadaju ovoj skupini po svojoj prirodi su međuljudske, a one su (SHRM, 2016, str. 54):

Stručnost u poslovnom umrežavanju (eng. *Business Networking Expertise*), vidljivost (eng. *Visibility*), unutarnja i vanjska korisnička podrška (eng. *Customer Service - internal and external*), upravljanje ljudima (eng. *People Management*), zagovaranje (eng. *Advocacy*), pregovaranje i upravljanje sukobima (eng. *Negotiation and Conflict Management*), vjerodostojnost (eng. *Credibility*), odnosi sa zajednicom (eng. *Community Relations*), transparentnost (eng. *Transparency*), proaktivnost (eng. *Proactivity*), responzivnost (eng. *Responsiveness*), mentorstvo (eng. *Mentorship*), utjecaj (eng. *Influence*), upravljanje zaposlenicima (eng. *Employee Engagement*), timski rad (eng. *Teamwork*) i međusobno poštovanje (eng. *Mutual Respect*). Ponašanja kojima se mogu opisati navedene kompetencije su:

- Tretira sve dionike organizacije s poštovanjem i dostojanstvom.
- Gradi angažirajuće odnose s dionicima organizacije kroz povjerenje, timski rad i izravnu komunikaciju.
- Pokazuje pristupačnost i otvorenost.
- Pruža korisničku podršku dionicima organizacije.
- Pokazuje sposobnost učinkovite izgradnje mreže kontakata na svim razinama unutar HR funkcije i čitave zajednice, kako interno tako i eksterno.

Iako Društvo za upravljanje ljudskim resursima pruža poprilično detaljan pregled kompetencija potrebnih za rad u ljudskim resursima, valja spomenuti da se i drugi autori osvrću na kompetencije, i to specifično one potrebne za rad na razvoju ljudskih resursa. Prema Wilson (2004, str. 20-22) najvažnije kompetencije koje bi trebali posjedovati stručnjaci za razvoj ljudskih resursa su:

Stručne kompetencije poput razumijevanja procesa učenja odraslih (eng. *Adult Learning Understanding*), razumijevanja teorija i tehnika razvoja karijere (eng. *Career Development Theories and Techniques Understanding*), vještine identifikacije kompetencija (eng. *Competency Identification Skill*), računalne pismenosti (eng. *Computer Competence*), vještine u radu s elektroničkim sustavima (eng. *Electronic Systems Skill*), vještine upravljanja opremom i rasporedom prostora (eng. *Facilities Skill*), vještine postavljanja ciljeva (eng. *Objectives Preparation Skill*), vještine promatranja izvedbe (eng. *Performance Observation Skill*), vještine razumijevanja teorija (eng. *Subject Matter Understanding*), razumijevanja tehnika i teorije obuke i razvoja (eng. *Training and Development Theories and Techniques Understanding*), istraživačke vještine (eng. *Research Skill*); zatim poslovne kompetencije poput razumijevanja poslovanja (eng. *Business Understanding*), vještine analize omjera troškova i koristi (eng. *Cost-benefit Analysis Skill*), vještine delegiranja (eng. *Delegation Skill*), razumijevanja industrije (eng. *Industry Understanding*), razumijevanja djelovanja organizacije (eng. *Organizational Behaviour Understanding*), razumijevanje organizacijskih razvojnih teorija i tehnika (eng. *Organizational Development Theories and Techniques Understanding*), razumijevanje organizacije (eng. *Organization Understanding*), vještina upravljanja projektima (eng. *Project Management Skill*) i vještina upravljanja spisima (eng. *Records Management Skill*); međuljudske kompetencije poput vještine obučavanja (eng. *Coaching Skill*), pružanja povratnih informacija (eng. *Feedback Skill*), rada u timu (eng. *Group Process Skill*), pregovaranja (eng. *Negotiation Skill*), prezentiranja (eng. *Presentation Skill*), razvijanja odnosa (eng. *Relationship Building Skill*), pisanja (eng. *Writing Skill*) te intelektualne kompetencije poput vještine pretraživanja informacija (eng. *Information Search Skill*) i izdvajanja bitnih podataka (eng. *Data Reduction Skill*), intelektualne raznolikosti (eng. *Intellectual Versatility*), vještine izrade modela (eng. *Model Building Skill*), vještine promatranja (eng. *Observing Skill*), znanja o sebi (eng. *Self-knowledge*), te vještine stvaranja vizije (eng. *Visioning Skill*).

Davis i sur. (2004; prema Werner i DeSimone, 2012, str. 18) također navode kompetencije koje smatraju važnima za stručnjake razvoja ljudskih resursa, a one su:

Međuljudske kompetencije - izgradnja povjerenja (eng. *Building Trust*), efikasno komuniciranje (eng. *Communicating Effectively*), utjecaj na dionike (eng. *Influencing Stakeholders*), promicanje raznolikosti (eng. *Leveraging Diversity*), stvaranje mreža i partnerstva (eng. *Networking and Partnering*); poslovne/menadžerske kompetencije - analiza potreba i predlaganje rješenja (eng. *Analyzing Needs and Proposing Solutions*), primjena poslovnog instinkta (eng. *Applying Business Acumen*), poticanje na bolje rezultate (eng. *Driving Results*), planiranje i provođenje zadataka (eng. *Planning and Implementing Assignments*), strateško razmišljanje (eng. *Thinking Strategically*); te osobne kompetencije - demonstriranje prilagodljivosti (eng. *Demonstrating Adaptability*), modeliranje osobnog razvoja (eng. *Modeling Personal Development*).

Muyia i Muyia (2014, str. 628) smatraju da je za rad na razvoju ljudskih resursa najvažnija emocionalna inteligencija i kompetencije emocionalne inteligencije. Oni su ih podijelili na dvije skupine:

Prvu skupine čine osobne kompetencije kojima pripada samosvijest (eng. *Self Awareness*), odnosno emocionalna svijest (eng. *Emotional Awareness*), točna samoprocjena (eng. *Accurate Self Assessment*) i samopouzdanje (eng. *Self Confidence*); samoregulacija (eng. *Self Regulation*), odnosno samokontrola (eng. *Self Control*), vjerodostojnost (eng. *Trustworthiness*), savjesnost (eng. *Conscientiousness*), prilagodljivost (eng. *Adaptability*), i inovativnost (eng. *Innovativeness*); te samo-motivacija (eng. *Self Motivation*), odnosno želja za postignućem (eng. *Achievement Drive*), predanost (eng. *Commitment*), inicijativa (eng. *Initiative*), i optimizam (eng. *Optimism*). Drugu skupinu čine društvene kompetencije, a njima pripadaju empatija (eng. *Empathy*), orijentacija prema uslužnosti (eng. *Service Orientation*), razvijanje drugih (eng. *Developing Others*), promicanje raznolikosti (eng. *Leveraging Diversity*), svijest o politici (eng. *Political Awareness*), utjecaj (eng. *Influence*), komunikacija (eng. *Communication*), rukovođenje (eng. *Leadership*), katalizator promjena (eng. *Change Catalyst*), upravljanje konfliktima (eng. *Conflict Management*), izgradnja povezanosti (eng. *Building Bonds*), suradnja (eng. *Collaboration and Cooperation*), sposobnosti rada u timu (eng. *Team Capabilities*).

Kako bi se došlo do zaključka može li pedagog raditi na poslovima razvoja ljudskih resursa, osim kompetencija i uloga stručnjaka za razvoj ljudskih resursa, treba definirati i prikazati uloge i kompetencije pedagoga. Iako smo vidjeli da je andragogija znanost najsirodnija poslovima razvoja ljudskih resursa jer se bavi odgojem i obrazovanjem odraslih, ovaj se rad ipak fokusira na zapošljivost pedagoga na tim poslovima. Razlog tomu je to da se, iako se na tome radi, andragogija i dalje nije emancipirala od pedagogije, u Hrvatskoj još ne postoji studij andragogije te se za obavljanje poslova andragoga mora završiti preddiplomski ili diplomski studij pedagogije (Pastuović, 2022; e-Usmjeravanje).

### *2.3. Uloge i kompetencije pedagoga*

Pedagogija, kao znanost o odgoju i obrazovanju, iznimno je važna društvena znanost. Njezin je zadatak ostvarivanje humanih i socijalnih uloga kroz suradnju s drugim disciplinama. S obzirom na odgojno-obrazovne promjene na globalnoj i lokalnoj razini koje su sve češće i događaju se sve brže, pedagogija mora biti prilagodljiva i snalažljiva kako bi uspjela ispunjavati svoju svrhu. Njezina je svrha detektirati i pružiti točne, relevantne, aktualne i objektivne smjernice za praktičan rad u odgoju i obrazovanju (Previšić, 2007). Autor Komar (2008) tvrdi da se na pedagogiju može gledati kao na heteronomnu ili autonomnu znanost. Heteronomnost pedagogije znači da ona prihvaća svrhe izvan sebe, bavi se pretežito pojmovima socijalizacije, stručne izobrazbe i efikasnošću procesa. Heteronomna je pedagogija zbir različitih disciplina od kojih svaka ima posebno polje interesa i različitu svrhu. Kritika heteronomnosti pedagogije nalaže da ona zanemaruje važnost dubljeg razumijevanja i svrsishodnosti odgojnog rada te da tako fragmentirana znanost nema cjelovitu sliku ili sustav. S druge strane, autonomna pedagoška znanost je ona koja svoju svrhu i razvoj crpi iz vlastite misaone slobode, otkrivajući ono što već samo po sebi jest. Svrha autonomne pedagogije nije zadana izvan nje, već je implicitna u njezinom predmetu. Autonomna pedagogija teži jedinstvu, cjelovitosti i konzistentnosti kao svojim nužnim karakteristikama, te se smatra samostalnom i cjelovitom znanosti. Bez obzira gledali na pedagogiju kao heteronomnu ili autonomnu znanost, u njezinoj se srži nalazi jedan pojam, a to je pojam obrazovanja. Pedagogija polazi od pretpostavke da je čovjek „obrazovljivo“ biće, odnosno da ima urođenu želju i potrebu kao i sposobnost za učenje, razvoj, te stjecanje znanja, vještina i vrijednosti. Iako su shvaćanja pojma obrazovanja razna i različita, obrazovanje se izvorno odnosi na formiranje duha i proces samo-formiranja, a usko je povezano sa samom biti čovjeka, te se može reći da je način čovjekova postojanja upravo

obrazovanje. Pedagogija, kao znanost o odgoju i obrazovanju, ima široko područje istraživanja i obuhvaća cjelokupni društveni bitak, a ne samo namjerno organizirano obrazovanje (Komar, 2008).

Na suvremenu pedagogiju veliki utjecaj ima proces globalizacije kao aktualne svjetske pojave koja, osim ekonomije i politike, obuhvaća sve sfere života i međuovisnosti (Previšić, 2007). Ono što globalizacija donosi u okviru pedagogije je trend cjeloživotnog učenja ili obrazovanja. Cjeloživotno smo učenje već spominjali kao jednu od odgovornosti i zadaća ljudskih resursa, kao i jedno od glavnih principa andragogije, znanstvene discipline o obrazovanju odraslih. Upravo pojam cjeloživotnog učenja postoji kao jedna od dodirnih točki pedagogije i razvoja ljudskih resursa. S obzirom na cjeloživotno učenje i globalizaciju, pedagogija se mora usredotočiti na humane vrijednosti poput nenasilja, tolerancije, suzbijanja ekstremizama i predrasuda te razumijevanja različitosti. U svijetu koji se homogenizira, pedagogija dobiva važno mjesto u odgoju i obrazovanju jer se ne radi samo o prenošenju znanja, već i o odvajanju od negativnih stavova. Potrebno je graditi suživot i prilagođavati se brzim promjenama, a pedagogija treba anticipirati te promjene i integrirati ih u cjeloživotno obrazovanje. Cjeloživotno učenje treba biti temeljeno na dijalogu i obrazovanju za osobni i društveni razvoj te se treba poticati različite alternative i pedagoške ideje. Pedagogija ovdje ima važnu ulogu jer se principi cjeloživotnog učenja trebaju objektivizirati i standardizirati, dok posebne discipline unutar pedagogije trebaju istraživati specifične teme i probleme kako bi se omogućilo integrativno pedagoško djelovanje te kako bi se izbjegle improvizacije i nepoželjne pojave u praksi (Previšić, 2007).

Kao što se može vidjeti, pedagogija i razvoj ljudskih resursa dijele mnogo zajedničkih principa i vrijednosti, počevši od važnosti obrazovanja koje se povezuje s rastom, razvojem i samom biti čovjeka. Ono što ih najviše povezuje je naglasak na cjeloživotno učenje i obrazovanje, odnosno konstantan rad na samome sebi koje rezultira osobnim i društvenim razvojem. S obzirom da pedagogija i njene discipline imaju ulogu u istraživanju i propisivanju aktualnih i efikasnih naputaka i savjeta za praksu, pedagogija ima važnu ulogu i za razvoj ljudskih resursa. Kako bi prikazali tko je pedagog i što on radi, prvo ćemo se osvrnuti na uloge pedagoga.



### 2.3.1. Uloge pedagoga

Za početak valja spomenuti da se uloga pedagoga prema Popović i Anđelković (2017, str. 302) može svrstati u 9 različitih područja, a ona su:

Rad s djecom (učenicima), Rad s nastavnicima, Planiranje i programiranje odgojno-obrazovnog rada, Praćenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog rada, Rad u stručnim organima i timovima, Rad s roditeljima (skrbnicima), Vođenje dokumentacije, priprema za rad i stručno usavršavanje, Rad s ravnateljem, stručnim suradnicima, pedagoškim asistentom i pratiocem djeteta, Suradnja s nadležnim ustanovama, organizacijama, udruženjima i jedinicom lokalne samouprave.

Prema autoricama Popović i Anđelković (2017), pedagozi bi trebali biti najposvećeniji neposrednom radu s učenicima jer se u tom području smatraju najkompetentnijima. Kao druga dva prioriteta, pedagozi određuju praćenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog rada i njegovo daljnje planiranje i programiranje, dok najviše dodatnog usavršavanja trebaju za područje rada s roditeljima i skrbnicima.

Sukladno navedenome, prema istraživanju Žužić i Markušić (2017) u kojem se istraživala percepcija učenika srednjih škola o pedagogu, njegovom ugledu i statusu u društvu, učenici kao tri najčešća posla pedagoga izdvajaju savjetodavni rad s onima kojima je to potrebno u školi, unapređivanje osobnog rada i rada nastavnika te praćenje i vrednovanje rada u školi. Učenici naglašavaju i da je temeljna uloga pedagoga unapređivanje odgojno-obrazovnog rada putem savjetovanja, vlastitog usavršavanja, praćenja i vrednovanja rada. Prema ovim učenicima, rad pedagoga ima interaktivan karakter, a administrativne obaveze i planiranje rada i programa dolaze na posljednje mjesto. Iako učenici planiranje aktivnosti u školi stavljaju na zadnje mjesto, pedagozi aktivno sudjeluju u tom procesu, uključujući izradu godišnjeg plana i programa te vođenje ostalih odgojno-obrazovnih djelatnika u izradi njihovih planova. Također, sve više se može primijetiti i važnost uloge pedagoga kao akcijskog istraživača i refleksivnog praktičara. Ovo istraživanje pokazuje i da veliki postotak učenika ne povezuje pedagoga isključivo sa školskim poslovima, pa se tako 94,4% ispitanika ovog istraživanja slaže s činjenicom da pedagog može raditi i u vrtiću, zatvoru, učeničkom domu, domu za nezbrinutu djecu te udruzi. Unapređenje odgojno-obrazovnog rada, savjetodavni rad, planiranje, praćenje, vrednovanje te drugi poslovi pedagoga zahtijevaju kritičko razmišljanje i korištenje stručnih znanja u svrhu poboljšanja izvedbe i učinkovitosti organizacije u kojoj radi.

Pedagog se kako u literaturi, tako i u praksi, često naziva stručnim suradnikom. Aktivnosti kojima se pedagog bavi kao i njihovi ciljevi temelje se na suradnji s učenicima, nastavnicima, roditeljima i ostalim sudionicima školskog rada. Pedagog ostvaruje svoje obaveze kroz suradnički rad i suradničke odnose te se njegova stručnost manifestira kroz unapređenje školske prakse i osiguravanje visoke kvalitete obrazovanja. Suradnički rad predstavlja osnovni preduvjet i način ostvarivanja profesionalne uloge pedagoga u školi. Upravo zbog toga autorica Hebib (2014) kao prvu i jednu od glavnih uloga pedagoga navodi njegovu ulogu suradnika. Pedagog kao suradnik uspostavlja suradničke i partnerske odnose unutar školskog kolektiva i između škole i okruženja. Kvaliteta školskog obrazovanja ovisi o interakciji škole s promjenjivim okruženjem i koordinaciji s drugim društvenim sustavima te konstruktivnom preispitivanju funkcije i načina djelovanja škole, zbog čega pedagog predstavlja poveznicu između škole, obitelji, izvanškolskih stručnih službi te cjelokupne zajednice. Suradnja pedagoga s nastavnicima i učenicima trebala bi se temeljiti na stručnoj podršci i pomoći, no njihov suradnički odnos se ne svodi isključivo na pružanje savjeta, korekcija i instrukcija od strane pedagoga. Suradnja je obostran proces, pa tako pedagog mora slušati i uvažiti mišljenja, osjećaje i vrijednosti svojih suradnika, bilo da su u pitanju učenici ili školski kolege. Kao suradnik, pedagog ujedno mora biti i koordinator, organizator, inicijator i kreator različitih projekata i programa koji odgovaraju odgojno-obrazovnim potrebama škole i školskog kolektiva (Hebib, 2014).

Kao drugu ulogu pedagoga, Hebib (2014) navodi ulogu istraživača. Uloga istraživača važna je jer se njome unapređuju i razvijaju školske prakse kroz sistemsko praćenje, analizu i reviziju rada škole. Istraživački pristup omogućuje pedagogu nove uvide, praktična rješenja i strategije za poboljšanje obrazovnog okruženja, školske prakse i uspjeha učenika. Pedagog može provoditi istraživačke projekte i aktivnosti s ciljem pokretanja pozitivnih promjena u radu škole. Istraživanja praktičara su posebna vrsta istraživanja u kojima praktičari sami biraju problem istraživanja u kontekstu vlastite prakse, primjenjuju odabrane metodološke pristupe, analiziraju i tumače prikupljene podatke te mijenjaju vlastitu praksu na temelju rezultata istraživanja. Pedagog može provoditi istraživanja na različite načine, a neki od njih su: opservacija (sistemsko promatranje različitih aspekata školske prakse u svrhu identifikacije snaga i slabosti te pronalaženja prijedloga za poboljšanje); intervju (vođeni razgovor s učenicima, nastavnicima, roditeljima i drugim članovima obrazovne zajednice u svrhu

prikupljanja različitih perspektiva, iskustava i stavova); upitnik (provođenje anketnog upitnika u svrhu prikupljanja kvantitativnih podataka o stavovima, mišljenjima i zadovoljstvu članova školskog kolektiva); akcijski istraživački projekti (pokretanje projekata čiji je cilj direktno rješavanje problema u školi ili unapređenje određenih praksi); te analiza podataka (analiziranje prikupljenih podataka u svrhu identifikacije obrazaca, trendova i uzročno-posljedičnih veza).

Treća i zadnja uloga pedagoga prema Hebib (2014) je uloga savjetnika. I ova je uloga pedagoga važna, a očituje se u pružanju stručne pomoći i podrške učenicima, nastavnicima i roditeljima kod prevladavanja teškoća i rješavanja problema. Osim djelovanja u situacijama kada se javljaju problemi i teškoće, savjetodavni rad pedagoga treba biti usmjeren na aktivnosti koje doprinose promjeni socijalne okoline u kojoj učenici rade i žive. To podrazumijeva da pedagog kroz savjetodavni rad može raditi na osnaživanju nastavnika za učinkovitu nastavu, pružati stručnu pomoć i podršku učenicima u ostvarivanju školskih ciljeva i razvoju njihovih individualnih potencijala, obučavati roditelje za uspješno roditeljstvo te pomagati školskim liderima u poboljšanju prakse školskog rada i razvoju škole kao institucije. Moglo bi se reći da savjetodavni rad pedagoga ima za cilj stvaranje uvjeta za maksimalan razvoj svakog pojedinca u školi.

Autorica Zrilić (2012) smatra da pedagog ima nekoliko uloga u integriranom odgoju i obrazovanju, a one su: provođenje pedagoške opservacije, organiziranje izvannastavnih aktivnosti, radionica, susreta i druženja te suradnja s roditeljima. U okviru pedagoške opservacije pedagog ima važnu ulogu kod upisa učenika u prve razrede škole, a njegovi su poslovi: koordinator tima za opservaciju, pružanje stručne pomoći i podrške, praćenje djetetove uspješnosti i osobina, te izrada prilagođenih programa i modela školovanja. Kada sudjeluje u kreiranju izvannastavnih aktivnosti, pedagog podržava stvaranje inkluzivnog i podržavajućeg okruženja u školi, akademski uspjeh, te izgradnju pozitivnih odnosa, a u suradnji s roditeljima potiče otvorenu komunikaciju, ublažava nesuradnički stav i povezuje rad škole sa zajednicama izvan same organizacije.

Prema Vuković (2021), pedagog ima iznimno važne uloge u procesu stvaranja učinkovite škole, a one su: poticanje povezanosti, timskog rada i suradnje svih sudionika školskog procesa; praćenje napretka učenika i pružanje podrške onima kojima je podrška potrebna; uspostavljanje suradnje s roditeljima i vanjskim sudionicima odgojno-obrazovnog

procesa u svrhu predstavljanja škole i ostvarenja otvorene komunikacije sa školom; koordinacija i uvođenje inovacija; briga o zakonskoj utemeljenosti rada škole, školskih programa i kurikuluma; informiranje učitelja, stručnih suradnika, učenika i roditelja o novostima vezanim uz rad škole; savjetodavni rad; praćenje rada i napretka organizacije, provođenje i koordinacija stručnog usavršavanja, inicijacija promjena; koordinacija i stvaranje timova za generiranje i provođenje promjena u radu škole. Nadalje, Balabanić i Vuković (2020) kažu da je pedagog „najšire profiliran stručni suradnik s najbogatijim područjem rada u timu koji ostvaruje razvojno-pedagošku djelatnost neke odgojno-obrazovne ustanove“ (str. 77). Prema tome, njegove se uloge mogu podijeliti na one organizacijske, analitičke, informacijske, voditeljske, savjetodavne, istraživačke i normativne, a između ostaloga, uključuju i mentorstvo, partnerstvo, poduzetništvo, koordinaciju, suradnju i timski rad, razvijanje kompetencija, rješavanje problema, razvoj učitelja, stručnih suradnika i drugih djelatnika škole kao i učenika te stvaranje pozitivnog i kreativnog školskog ozračja.

U skladu s već spomenutim ulogama su i one koje navodi autor Stjepan Staničić (2005). On smatra da uloge pedagoga mogu biti stručno-pedagoške, ali i organizacijske, administrativne i razvojne naravi, a uključuju sljedeće poslove (Staničić, 2005, str. 40):

Pripremu za ostvarenje programa odgojno-obrazovne ustanove (opće planiranje i organiziranje rada, izvedbeno planiranje i programiranje te ostvarivanje uvjeta za realizaciju planiranih i organiziranih aktivnosti), neposredno sudjelovanje u odgojno-obrazovnom procesu (upis djece/učenika i formiranje odgojnih skupina/razrednih odjela, uvođenje novih programa i inovacija, praćenje i izvođenje odgojno-obrazovnog procesa, rad s djecom/učenicima posebnih potreba, savjetodavni rad sa subjektima života i rada vrtića/škole/doma, profesionalnu orijentaciju i zdravstvenu te socijalnu zaštitu učenika), praćenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog procesa, njegovih sudionika i ostvarenih rezultata (permanente analize odgojno-obrazovnog procesa, istraživanje pojedinih fenomena koji se iskazuju kao pokretački i ometajući čimbenici kvalitete rada te trajno vrednovanje procesa i njihovih rezultata u funkciji unapređivanja rada), osposobljavanje i stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika (trajno osposobljavanje i stručno usavršavanje svih subjekata odgojno-obrazovnog procesa u vrtiću, školi i učeničkom domu), informacijsku i dokumentacijsku djelatnost (pribavljanje i

posredovanje informacija relevantnih za uspješni tijek odgojno-obrazovnog procesa, briga za dokumentaciju o razvoju i napredovanju učenika, nastavnu i drugu dokumentaciju).

Za uspješno ispunjavanje svojih uloga, pedagozi moraju imati različite kompetencije, a one su obrađene u sljedećem odjeljku.

### 2.3.2. *Kompetencije pedagoga*

Autor Staničić (2005, str. 41-44) kompetencije pedagoga dijeli prema sljedećim skupinama:

- osobna kompetencija – karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja pedagoga; prepoznaje se u odlikama kao što su marljivost, odlučnost, samopouzdanje, inteligencija, inicijativnost, odgovornost, iskrenost, povjerenje, komunikativnost, pristupačnost, razumijevanje i dopuštanje različitih gledišta i rješenja u radu
- razvojna kompetencija – znanja vezana za stvaranje vizije razvoja, uvođenje inovacija, korištenje tehnologije u funkciji razvoja, poznavanje potreba klijenata svoje ustanove; prepoznaje se u organiziranju rada, poznavanju upravno-pravnih normi, jasnoj viziji razvoja škole, sudjelovanju u racionalnom organiziranju procesa, pribavljanju i prenošenju stručnih informacija, uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces, poznavanje informatičke tehnologije
- stručna kompetencija – znanja iz struke vezana za unapređivanje procesa rada; uključuje poznavanje organizacije pedagoškog procesa, programiranje i didaktičko oblikovanje nastavnog rada, poznavanje prosvjetnog zakonodavstva, umijeće analiziranja i vrednovanja rezultata odgojno-obrazovnog rada, razumijevanje načela organizacije, znanje o smislu i važnosti planiranja i programiranja rada ustanove, poznavanje nastavnog plana i programa, poznavanje didaktičkih načela, znanje o oblicima i propisima iz područja odgoja i obrazovanja
- međuljudska kompetencija – znanja i sposobnosti u području međuljudskih odnosa – uključuje poznavanje načela tijeka međuljudskih odnosa, znanje o rješavanju konflikata, poznavanje poticajnog komuniciranja, umijeće motiviranja zaposlenih, prepoznavanje i poštovanje individualnih vrijednosti, izbor odgovarajućeg stila vođenja, demokratsko vođenje školskog osoblja, motivacija suradnika, prepoznavanje individualnih kvaliteta i pedagoških i drugih djelatnika

- akcijska kompetencija – izravno praktično djelovanje (aktivnost) pedagoga u odgojno obrazovnoj ustanovi i izvan nje – vezana je za rad na osiguravanju uvjeta za ostvarivanje ciljeva obrazovne ustanove, suradničko ponašanje, aktivno i konstruktivno sudjelovanje u rješavanju problema, priznavanje i poštovanje doprinosa suradnika, poticanje na rad osobnim primjerom, vođenje prema prepoznatljivoj viziji, stvaranje uvjeta i otklanjanje zapreka u radu pedagoškog osoblja, slušanje i savjetodavno pomaganje u radu, isticanje uspjeha i rezultata vrijednih pojedinaca, otvoren rad sa suradnicima i rješavanje problema u školi

Prema njegovom istraživanju (Staničić, 2005), provedenom sa stručnim suradnicima osnovnih i srednjih škola, sve od navedenih kompetencija, procijenjene su važnima, međutim kao najvažnije osobne kompetencije, odabrane su komunikativnost, iskrenost i dosljednost u radu; kao najvažnije stručne dobro poznavanje nastave i pedagoškog programa; razvojne – stručnost za inovacije i primjena informatičke tehnologije; socijalne – motiviranje i održavanje dobrih odnosa, te akcijske – otvorenost u radu i savjetodavno pomaganje. Isti autor (2003), kompetencije nužne za obavljanje poslova pedagoga podijelio je u različitih pet kategorija: stručno-pedagoške kompetencije koje se odnose na poznavanje procesa odgoja i obrazovanja, kompetencije koje se odnose na međuljudske odnose i rad s ljudima, organizacijsko-razvojne kompetencije i poznavanje funkcija procesa odgoja i obrazovanja, poznavanje školskog poslovanja ili upravno-administrativne kompetencije te radno-izvršne kompetencije, odnosno ponašanje u praksi. Ledić i sur. (2012), provodili su istraživanje s 508 pedagoga zaposlenih u osnovnim i srednjim školama u Republici Hrvatskoj kako bi odgovorili na pitanje kako školski pedagozi procjenjuju važnost kompetencija potrebnih za rad školskog pedagoga, doprinos visokoškolskog obrazovanja stjecanju pojedinih kompetencija te doprinos programa stručnog usavršavanja stjecanju pojedinih kompetencija. Kako bi dobili odgovore na postavljena pitanja koristili su se sljedećom podjelom i popisom kompetencija pedagoga (Ledić i sur., 2012, str. 54-55):

- osobne kompetencije: osposobljenost za samostalni rad, osposobljenost za prilagodbu novim pedagoškim situacijama, osposobljenost za komunikacijsku otvorenost i empatičnost, osposobljenost za etičko i moralno rasuđivanje

- razvojne kompetencije: osposobljenost za planiranje osobnog i profesionalnog razvoja i usavršavanja (cjeloživotno učenje), osposobljenost za uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces, osposobljenost za stvaranje i razvijanje individualiziranih programa za učenike, poznavanje izrade razvojnih strategija (škole), osposobljenost za pripremu i realizaciju istraživanja pedagoške teorije i prakse
- stručne kompetencije: poznavanje strukture obrazovnog sustava na nacionalnoj razini, poznavanje nacionalnog zakonodavstva vezanog uz odgoj i obrazovanje, poznavanje planiranja i programiranja rada škole, poznavanje područja rada nastavnika i ostalih stručnih suradnika, osposobljenost za provođenje savjetodavnog rada s učenicima, poznavanje izrade pedagoškog instrumentarija, poznavanje pedagoške dokumentacije, poznavanje sustavnog praćenja rada nastavnika, poznavanje izrade nastavnih priprema i didaktičkih načela rada, poznavanje vrednovanja rezultata odgojno-obrazovnog procesa, osposobljenost za organizaciju izvannastavnih aktivnosti i slobodnog vremena učenika, osposobljenost za profesionalno usmjeravanje učenika, osposobljenost za rad s darovitim učenicima, osposobljenost za korištenje informatičke tehnologije, poznavanje hrvatskog jezičnog standarda
- međuljudske kompetencije: osposobljenost za timski rad s nastavnicima i suradnicima, osposobljenost za rad s roditeljima, osposobljenost za pregovaranje i lobiranje, osposobljenost za interdisciplinarni rad, osposobljenost za suradnju sa zajednicom i društvenim okruženjem (lokalna zajednica, organizacije civilnog društva, mediji...)
- akcijske kompetencije: osposobljenost za pripremu, vođenje i vrednovanje projekta, osposobljenost za motiviranje zaposlenih i stvaranje poticajnog radnog okruženja, osposobljenost za rješavanje sukoba/medijacija, osposobljenost za uvođenje inovacija i promjena u rad škole (poduzetničke kompetencije)
- kompetencije europske dimenzije u obrazovanju: poznavanje postupka prijave na programe Europske unije, poznavanje strukture i načina funkcioniranja ključnih tijela EU-a, poznavanje europskih trendova u obrazovanju, poznavanje minimalno jednog stranog jezika, poznavanje područja demokratskog građanstva i ljudskih prava, osposobljenost za usmjeravanje učenika i nastavnika društvenoj odgovornosti.

Rezultati istraživanja pokazuju da pedagozi sve od navedenih kompetencija smatraju važnima, a kao najvažnije izdvajaju osposobljenost za provođenje savjetodavnog rada,

otvorenost i empatičnost, planiranje i programiranje rada škole, poznavanje pedagoške dokumentacije, te osposobljenost za rad s roditeljima. Neki od drugih zaključaka istraživanja jesu da pedagozi uglavnom slabo procjenjuju doprinos visokoškolskog obrazovanja stjecanju kompetencija potrebnih za rad. Iako relativno slabo procjenjuju i doprinos stručnog usavršavanja, prema ispitanicima ono ipak ima veći doprinos nego školovanje. Može se primijetiti i da ispitanici koji imaju duži radni staž, više uviđaju i bolje procjenjuju doprinos i visokoškolskog obrazovanja i stručnog usavršavanja.

I drugi se autori dotiču teme kompetencija pedagoga, pa tako autorice Fajdetić i Šnidarić (2014) u svojem radu kao potrebne kompetencije za kvalitetno i uspješno realiziranje odgojno-obrazovnih ishoda stručnog suradnika pedagoga ističu: odgovornost, samopouzdanje, dosljednost, odlučnost, inicijativu, prepoznavanje potreba subjekata rada, rad sukladan pozitivnim propisima, organiziranje i planiranje, informatičku pismenost, poznavanje pedagoških načela u radu s učenicima, roditeljima, nastavnicima, odgajateljima, demokratski stil vođenja, uspješno rješavanje konflikata, savjetodavni i preventivni rad, samovrednovanje, unapređivanje osobnog rada te mnoge druge. Prema mišljenju učenika, najvažnije kompetencije koje bi pedagozi trebali imati jesu sposobnost savjetovanja drugih u radu, komunikativnost i pristupačnost, otvorenost prema nastavnicima i učenicima, sposobnost biti osoba od povjerenja, iskrenost, dosljednost u radu, uvažavanje mišljenja i ideja drugih, sudjelovanje u rješavanju konflikata, poznavanje zakona i školske dokumentacije, stvaranje poticajnog radnog okruženja, sudjelovanje u organiziranju odgojno-obrazovnog rada, poznavanje barem jednog stranog jezika, uvođenje nečeg novog u školski rad, poznavanje praćenja rada nastavnika, planiranje i programiranje rada škole, sudjelovanje u radu s roditeljima, korištenje informatičke tehnologije, ostvarivanje suradnje sa zajednicom izvan škole te sudjelovanje u vođenju školskih projekata i projekata koji se tiču Europske unije (Žužić i Markušić, 2017).

Nadalje, Slijepčević i Zuković (2015) raspravljaju o kompetencijama koje pedagog mora imati u kontekstu „društva koje uči“, a podijelile su ih u sljedeće skupine: kompetencije koje se odnose na vještine mišljenja i učenja neophodne za funkcioniranje osoba u suvremenom postindustrijskom društvu - njima pripadaju kreativnost i inovativnost, kritičko mišljenje i sposobnost rješavanja problema, komunikacijske vještine te suradnja i timski rad; zatim informatička i medijska pismenost koju opisuju sposobnost pronalaženja relevantnih



informacija, razumijevanje i korištenje različitih medijskih alata za kreiranje sadržaja, učenje, poučavanje, korištenje novih tehnologija kao alata za istraživanje, uspostavljanje kritičkog odnosa prema pronađenim informacijama, razumijevanje etičkih i pravnih pitanja vezanih uz korištenje medija i tehnologija, aktivno uključivanje u digitalne zajednice; sljedeću skupinu čine kompetencije za život i profesionalni razvoj odnosno fleksibilnost, adaptabilnost, sposobnost brzog usvajanja novih informacija, sposobnost prilagođavanja novim ulogama, inicijativa, samoregulacija učenja, samoevaluacija, pokretanje i vođenje promjena; te interdisciplinarnе kompetencije poput globalne svijesti, razumijevanja i prilagodbe prema lokalnim i globalnim društvenim pojavama, osnovne financijske, ekonomske i poduzetničke pismenosti, odgovornog potrošačkog upravljanja osobnim financijama, građanske i političke pismenosti, aktivnog sudjelovanja u razvijenom građanskom životu, zdravstvene pismenosti, stjecanje odgovornog odnosa prema vlastitoj i tuđoj dobrobiti.

#### *2.4. Pregled prijašnjih istraživanja*

U literaturi postoji veliki broj radova koji se dotiču teme ljudskih resursa i razvoja istih, a uspješno je pronađena i građa koja opisuje zaposlenike razvoja ljudskih resursa. Isto tako se puno govori o kompetencijama pedagoga s obzirom da je pojam kompetencija važan i usko povezan s poljem pedagogije. Ipak, pronaći literaturu i istraživanja koja spajaju te dvije sfere gotovo je pa i nemoguće, tako da je istraživanje od najveće važnosti za potrebe ovog diplomskog rada neobjavljeni diplomski rad iz 2013. godine, autorice Nikoline Pajnić pod naslovom „Zapošljivost pedagoga u upravljanju ljudskim potencijalima na području grada Rijeke. Tema ovog istraživanja je zapošljivost pedagoga u upravljanju ljudskim potencijalima unutar srednjih i velikih poduzeća na području grada Rijeke. Rad temi prilazi iz perspektive važnosti obrazovanja unutar poduzeća, prikazuje istraživanja o procjeni važnosti obrazovanja unutar organizacija na globalnoj i domaćoj razini. Za prikaz kompetencija i profila pedagoga se koristi analizom prijediplomskog i diplomskog studija pedagogije u Rijeci. Pristup istraživanju je kvantitativan. Svrha istraživanja je utvrditi zapošljivost pedagoga na poslovima upravljanja ljudskim potencijalima, dok su ciljevi istraživanja: utvrditi mogućnost zapošljavanja pedagoga u srednjim i velikim poduzećima na području grada Rijeke, utvrditi postojeću strukturu djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima, utvrditi stavove poduzeća o kompetencijama pedagoga. Metoda istraživanja je anketni upitnik poslan putem elektroničke pošte, a ispunio ga je 21 ispitanik (poduzeća s brojem zaposlenika između 50 i 250 te poduzeća

s više od 250 zaposlenih). Glavni rezultati istraživanja su sljedeći: 52,4% ispitanika ne bi zaposlilo pedagoga u svojem poduzeću jer ne postoji potreba za njim; 42,8% ne bi zaposlilo pedagoga jer ne znaju kojim znanjima i vještinama mogu doprinijeti razvoju poduzeća, dok bi samo 1 ispitanik zaposlio pedagoga.

Drugo istraživanje koje se bavi temom zapošljavanja pedagoga unutar djelatnosti razvoja ljudskih resursa je također diplomski rad studentice Ivone Mataije iz 2015. godine pod naslovom „Kompetencije pedagoga za zapošljavanje izvan odgojno-obrazovnog sustava.“. Jedan od mogućih sektora zapošljavanja pedagoga izvan odgojno-obrazovnog sustava koji pokriva istraživanje jesu upravo ljudski resursi. Unutar rada se prikazuje uloga pedagoga u ljudskim resursima te se dolazi do zaključka da poslovni svijet dobiva poveznicu s pedagogijom kroz potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem te edukacijom zaposlenika. Studentica također pronalazi sličnosti kompetencija menadžera ljudskih resursa s kompetencijama pedagoga. Predmet istraživanja jesu kompetencije pedagoga potrebne za zapošljavanje izvan odgojno-obrazovnog sustava te mogućnosti za zapošljavanje na području grada Rijeke. Glavni cilj istraživanja jest utvrditi na kojim se radnim mjestima izvan sustava odgoja i obrazovanja pedagog zapošljava ili može zaposliti na području grada Rijeke te utvrditi koje su mu kompetencije za to potrebne. Sudionici u istraživanju bili su pedagozi zaposleni u odgojno-obrazovnim institucijama te pedagozi zaposleni u institucijama izvan odgojno-obrazovnog sustava. Metoda istraživanja bio je kvalitativni polustrukturirani intervju. Glavni rezultati istraživanja prikazuju nedovoljnu pripremu studenata za posao izvan škole općenito, a time i u području upravljanja ljudskim resursima. Sudionici istraživanja smatraju da fakultetsko obrazovanje pruža samo temeljna znanja koja se moraju nadograđivati iskustvom nakon fakulteta.

Treće istraživanje koje se dotiče teme pedagogije i ljudskih resursa je još jedan neobjavljeni diplomski rad studentice Tine Trošt iz 2010. godine pod naslovom „Upravljanje ljudskim potencijalima kao suvremeni oblik obrazovanja odraslih“. Iako se rad uglavnom bavi konceptom ulaganja u ljudske potencijale i njegovom povezanošću s veličinom poduzeća, jedno od istraživačkih pitanja rada je i posjeduje li pedagog kompetencije potrebne za upravljanje ljudskim potencijalima. Studentica dolazi do zaključka da u cijelom procesu upravljanja ljudskim potencijalima pedagog može i treba imati veliku ulogu jer posjeduje potrebne

kompetencije za kvalitetno obavljanje tog posla. Nacrt istraživanja bio je studija slučaja na poduzeću Maistra d.d. Studentica je provela intervju s direktoricom i analizirala internu dokumentacije tvrtke. Osim studije slučaja, studentica je provela anketni upitnik na poduzećima Istarske županije kako bi saznala koliko se na tom području ulaže u ljudske potencijale.

Kao što je već spomenuto, prvi i najveći nedostatak u domeni zapošljavanja pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa (ili ljudskih resursa općenito) je manjak istraživanja na tu temu. Sva dostupna istraživanja isključivo su diplomski radovi, a dva od tri pronađena diplomatska rada su neobjavljeni. Osim toga, radovi su rađeni prije desetak godina (najstarije istraživanje provedeno je prije 13 godina, a najmlađe prije 8 godina), tako da valja dodati da u literaturi o ovoj temi posebice nedostaje recentnih istraživanja. U istraživanju autorice Trošt (2010), saznanje da je pedagog potreban u poslovima upravljanja ljudskim resursima dolazi isključivo pregledom literature, dok u radu autorice Mataija (2015) jedan pedagog koji je zaposlen na radnom mjestu menadžera ljudskih resursa samostalno procjenjuje svoju osposobljenost za rad na tome mjestu nakon završetka fakulteta. Zbog izvora iz kojih su se prikupljali podaci o zapošljivosti pedagoga u ljudskim resursima može se vidjeti da nedostaju relevantne i recentne informacije pružene od strane osoba koje su zadužene zaposliti nekoga na ta radna mjesta, odnosno procijeniti kakva osoba bi uspješno mogla obavljati taj posao. Jedino takvo istraživanje provela je autorica Pajnić (2013), međutim ona dolazi do poražavajućeg rezultata da čak 42,8% ispitanika ne bi zaposlilo pedagoga na radnom mjestu u ljudskim resursima isključivo iz razloga jer ne znaju ili ne mogu procijeniti kojim znanjima i vještinama bi pedagozi mogli doprinijeti razvoju poduzeća. Postavlja se pitanje vrijedi li pitati poduzetnike bi li zaposlili pedagoga ukoliko oni ni ne znaju tko pedagog jest i što on sve može i zna? Time se uviđa potreba za opširnijim, kvalitativnim te aktualnim i relevantnim prikupljanjem građe o profilu zaposlenika koji se traži na poslovima razvoja ljudskih resursa kako bi se te informacije mogle usporediti s profilom pedagoga.

### **3. Metodologija istraživanja**

#### *3.1. Opis predmeta istraživanja*

Predmet ovog istraživanja je zapošljivost pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa. Prema internetskoj stranici Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (e-Usmjeravanje), pedagozi se nakon završenog studija pedagogije mogu, između ostaloga, zaposliti u „kadrovske službama velikih firmi“. Kod Vujić (2008) smo vidjeli da je kadrovska služba jedan od sinonima za odjel ljudskih resursa, a jedno od zaduženja odjela ljudskih resursa je i razvoj istih. Kao što je to objašnjeno u teorijskom okviru istraživanja, razvoj ljudskih resursa odnosi se na aktivnosti u organizaciji koje su usmjerene na individualni razvoj svih zaposlenika te kolektivni razvoj organizacije, a očituje se u procesima učenja, poučavanja, edukacije, obuke, planiranja i izgradnje karijere. Iz navedenoga se može vidjeti da su poslovi razvoja ljudskih resursa usko povezani s pojmom obrazovanja, a moglo bi se reći i odgoja – procesima koji se nalaze u središtu pedagoške znanosti i struke. Upravo se zbog te poveznice istraživanje odnosi na dio ljudskih resursa koji se bavi razvojem. Fokus istraživanja čine zaposlenici koji se zapošljavaju i rade na poslovima razvoja ljudskih resursa. Istraživanjem se prikupila građa o profilu osoba koje su poželjni zaposlenici na poslovima razvoja ljudskih resursa, točnije o njihovim kompetencijama, osobinama i iskustvima, obrazovanju, kao i zadaćama i odgovornostima koje dolaze s tim radnim mjestom kako bi se ti podaci mogli usporediti s podacima o profilu pedagoga. Nakon analize i usporedbe svih podataka, ovo istraživanje pruža bolji uvid u mogućnosti zapošljavanja pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa, kao i mišljenja i stavove osoba zaduženih za zapošljavanje radnika na poslove HRD-a o zapošljivosti pedagoga na tim poslovima.

#### *3.2. Svrha, cilj i značaj istraživanja*

Svrha ovog istraživanja je saznati mogu li se pedagozi zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa, dok je cilj istraživanja istražiti odgovaraju li uloge i kompetencije pedagoga potrebama i zahtjevima poslova razvoja ljudskih resursa. Svrha i cilj ovog istraživanja proizlaze iz činjenice da se, u teoriji, pedagozi mogu zaposliti na radnim mjestima koja se bave ljudskim resursima. Ovim istraživanjem nastoji se provjeriti stanje zapošljivosti pedagoga na radnim mjestima koja se bave razvojem ljudskih resursa uzimajući u obzir njihove kompetencije, kompetencije koje trebaju imati stručnjaci za razvoj ljudskih resursa te kompetencije koje se

traže od zaposlenika na radnim mjestima koja se bave razvojem ljudskih resursa. Nadalje, značaj ovog istraživanja leži u doprinosu saznanjima o mogućim područjima rada pedagoga. Takva saznanja mogu biti od koristi pedagozima koji se na ovakvim poslovima žele zaposliti, ali i poduzećima koja žele proširiti vidike o profilima zaposlenika koje mogu zaposliti.

### *3.3. Istraživačka pitanja*

Glavno istraživačko pitanje kojim je bilo vođeno istraživanje je:

- Mogu li se pedagozi zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa?

Iz glavnog istraživačkog pitanja proizlaze i specifična istraživačka pitanja :

- Koje zadaće i odgovornosti imaju stručnjaci za razvoj ljudskih resursa?
- Koje kompetencije su poželjne kod zaposlenika koji rade na razvoju ljudskih resursa?
- Koje zadaće i odgovornosti imaju pedagozi unutar odgojno-obrazovnog sustava?
- Koje kompetencije posjeduju pedagozi?
- Odgovaraju li uloge i kompetencije pedagoga profilu zaposlenika koji rade na poslovima razvoja ljudskih resursa?
- Koja su mišljenja i stavovi osoba zaduženih za zapošljavanje radnika na poslovima razvoja ljudskih resursa o zapošljavanju pedagoga na tim radnim mjestima?

### *3.4. Metode i postupci prikupljanja podataka*

Provedeno istraživanje kvalitativne je prirode. Kvalitativne podatke čine detaljni opisi koji ulaze u srž problema istraživanja, a izvještavaju se u obliku citata autentičnog osobnog viđenja i iskustva sudionika (Bognar, 2000). Vrsta kvalitativnog istraživanja koja se koristila za potrebe ovog diplomskog rada je metoda utemeljene teorije manjeg obima. Utemeljena se teorija odnosi na proces stvaranja teorije iz podataka, odnosno pronalaženje utemeljenja teorije u podacima. Radi se o teoriji koja se stvara analizom podataka koji se prikupljaju tijekom istraživanja te usporedbom tih podataka s već postojećom teorijom (Glaser i Strauss, 1967, prema Jeđud, 2007). Model metode utemeljene teorije ovog istraživanja bio je hipotetičko-deduktivni, odnosno „model protiv zdravog razuma“ (Jeđud, 2007) koji nalaže da se kod stvaranja teorije polazi od unaprijed poznate teorije čija se istinitost testira novim podacima iz istraživanja. Ova vrsta i model istraživanja odabrani su jer većina podataka o tipu i profilu zaposlenika koji rade na poslovima razvoja ljudskih resursa dolazi iz priručnika stranih autora

u kojima se opisuju poželjne kompetencije i osobine zaposlenika. Istraživanje u kojem podaci dolaze od strane hrvatskih poduzeća pružaju aktualno i opipljivo stanje zapošljavanja djelatnika u području razvoja ljudskih resursa iz kojeg se mogu izvući relevantne informacije za nadopunu ili odbacivanje dijelova već postojeće teorije. S obzirom da pedagogija nije znanost koja ima jednako značenje diljem cijelog svijeta, važno je opisati stanje zapošljavanja pedagoga u okviru države u kojima su oni prepoznati kao stručnjaci.

Metoda kojom su se prikupljali podaci bio je strukturirani intervju. Strukturirani se intervju sastoji od prethodno osmišljenih pitanja koja se precizno prate i istim redoslijedom postavljaju svim sudionicima (Bognar, 2000; Yin, 2016). Za potrebe prikupljanja podataka osmišljen je protokol intervjua koji se može pronaći pod [Prilogom 1](#). Protokol se sastojao od sveukupno devet glavnih pitanja i devet potpitanja čija je svrha bila objašnjenje i nadopunjavanje prethodno pruženog odgovora. Kako je važno da se u kvalitativnim istraživanjima postavljaju pitanja otvorenog tipa u svrhu dobivanja opširnih i detaljnih odgovora (Bognar, 2000), većina pitanja u protokolu bila su tog tipa. Samo je jedno pitanje bilo zatvorenog tipa, a to je bilo pitanje o tome je li u organizaciji ikada bio (ili je trenutno) zaposlen pedagog, međutim pod ovim je pitanjem bilo osmišljeno šest dodatnih pitanja otvorenog tipa kako bi se taj odgovor pojasnio. Sva pitanja protokola mogu se podijeliti u tri tematske cjeline, a to su: opis poslova razvoja ljudskih resursa, opis zaposlenika koji rade na poslovima razvoja ljudskih resursa te mišljenje o zapošljavanju pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa. Tematska cjelina opisa poslova razvoja ljudskih resursa pokrivena je pitanjima o zadaćama i odgovornostima zaposlenika koji rade na tim poslovima. Opis zaposlenika poslova razvoja ljudskih resursa dobiven je pitanjima o osobinama, kompetencijama i iskustvima osoba kakve se traže na ovim poslovima kao i trenutnim zaposlenicima koji ih obavljaju, njihovom obrazovanju i najčešćim nedostacima kod ljudi koji se prijavljuju na ove poslove. Mišljenje sudionika o zapošljavanju pedagoga na ovim poslovima pokrila su pitanja o trenutnom stanju zaposlenosti pedagoga na ovim poslovima, načinima na koje bi pedagog doprinio timu za razvoj ljudskih resursa, potencijalnom zapošljavanju pedagoga i procjeni slaganja stručnjaka pedagoga s potrebama koje poduzeće ima, a tiču se poslova razvoja ljudskih resursa.

Sveukupno su provedena četiri intervjua, a provodili su se u razdoblju od 29. svibnja 2023. do 27. lipnja 2023. Svi intervjui provedeni su uživo u prostorima poduzeća koja su

sudjelovala u istraživanju. Za potrebe transkribiranja dobivenih podataka, intervjui su snimani pomoću aplikacije diktafona na pametnom telefonu, a sudionici su bili obavješteni o snimanju razgovora. Intervjui su u prosjeku trajali 25 minuta, iako je jedan intervju potrajao čak 41 minutu. S obzirom da su intervjui provođeni za vrijeme radnog vremena sudionika, trajanje intervjua ovisilo je o količini vremena koje su sudionici mogli izdvojiti u odnosu na druge poslove koje su morali obavljati. Osim toga, na vrijeme razgovora utjecala je i količina podataka koju su sudionici mogli i htjeli podijeliti. Sudionicima intervjua bila je osigurana anonimnost i povjerljivost podataka, kao i odustajanje od odgovaranja na pitanja ili sudjelovanja u istraživanju u bilo kojem trenutku. Sva četiri sudionika bila su vrlo susretljiva te su odgovorili na sva postavljena pitanja, razgovori su protekli bez ikakvih teškoća, a ozračje razgovora bilo je ugodno i otvoreno.

### *3.5. Populacija i uzorak istraživanja*

Na početku istraživanja, populaciju istraživanja činila su velika poduzeća na području grada Rijeke i Zagreba. Prema Zakonu o računovodstvu (2023), velika poduzeća su ona koja nisu ni mikro ni mala, ni srednja poduzeća te prelaze granične pokazatelje u barem dva od sljedeća tri uvjeta: 1. ukupna aktiva 20.000.000,00 eura, 2. prihod 40.000.000,00 eura, 3. prosječan broj radnika tijekom poslovne godine je 250. Posebna skupina velikih poduzeća su ona poput banki, štednih banki, institucija za elektronički novac i slično (čitavi popis može se pronaći u Zakonu o računovodstvu, 2023). Velika poduzeća odabrana su kao populacija jer takva poduzeća prema Vujić (2008) najvjerojatnije imaju odjel za ljudske resurse oblikovan u zasebnu organizacijsku jedinicu poduzeća. Samim time, šanse za postojanjem odjela ili tima za razvoj ljudskih resursa su veće. Veličinu populacije činilo je sveukupno 185 poduzeća (10 na području Rijeke, te 175 na području Zagreba). Popis aktivnih poduzeća prema kriterijima veličine poduzeća dobiven je na stranici Hrvatske gospodarske komore [Digitalnakomora.hr](http://Digitalnakomora.hr) (2023).

S obzirom da su za svrhu istraživanja bila potrebna poduzeća koja se bave razvojem ljudskih resursa, bilo to u obliku posebnog odjela za razvoj ljudskih resursa ili u okviru drugih odjela, vrsta uzorka bila je namjerni uzorak – odabirao se prema nekim prethodnim spoznajama o populaciji koje su u skladu sa specifičnim istraživačkim ciljevima kako bi se maksimizirala količina dobivenih podataka (Milas, 2005; Yin, 2016). Spoznaje o tome rade li poduzeća na

razvoju ljudskih resursa prikupljala su se putem internetskih stranica poduzeća prije samog javljanja ili tijekom direktnog kontaktiranja poduzeća. Planiranu veličinu uzorka činilo je sveukupno šest poduzeća. Zbog reprezentativnosti uzorka i valjanosti podataka, broj poduzeća s riječkog područja trebao je biti jednak broju poduzeća zagrebačkog područja, odnosno tri poduzeća su trebala dolaziti s riječkog područja, a tri sa zagrebačkog.

Na riječkom je području kontaktirano svih deset velikih poduzeća. Poduzeća su kontaktirana putem službenih email adresa odjela za ljudske resurse ili generalnih info-email adresa poduzeća. Kontakti poduzeća pronađeni su na službenim Internet stranicama poduzeća. Od deset kontaktiranih poduzeća, odgovorila su samo dva; jedno s informacijom da ne rade na razvoju zaposlenika, a drugo da želi sudjelovati u istraživanju. Kako bi uzorak s riječkog područja u tom slučaju činilo samo jedno poduzeće i bilo bi nemoguće uskladiti broj sudionika sa zagrebačkim područjem, čitava populacija istraživanja promijenila se isključivo na velika poduzeća zagrebačkog područja. Dakle, populaciju istraživanja je sada činilo 175 velikih poduzeća na području Zagreba, a ciljani broj sudionika i dalje je bio šest.

Na zagrebačkom je području kontaktirano sveukupno 12 poduzeća. Kontaktirana su ona poduzeća za koja je bilo poznato da se bave razvojem ljudskih resursa, a te su informacije dobivene kontaktiranjem poznanika koji rade u velikim zagrebačkim poduzećima te pregledom web stranica poduzeća. Poduzeća su kontaktirana postepeno kroz razdoblje od dva mjeseca, u skladu s onime kako bi odgovarala na upite za sudjelovanje u istraživanju i kako bi se provodili intervjui. Od 12 poduzeća, na intervjuiranje su pristala samo četiri. I zagrebačka poduzeća su kontaktirana putem službenih email adresa odjela za ljudske resurse, info-email adresa te adresa djelatnika ljudskih resursa ili razvoja ljudskih resursa. U trenutku kada niti jedno od kontaktiranih poduzeća putem maila nije odgovaralo, djelatnici ljudskih resursa pokušali su se kontaktirati i putem stranice LinkedIn. Nažalost, nakon prikupljena četiri poduzeća, niti jedno drugo poduzeće nije pristalo na suradnju. Kako bi se istraživanje moglo provesti na vrijeme i u skladu s postavljenim rokovima fakulteta, odlučeno je da će sudionike istraživanja činiti samo četiri poduzeća, umjesto planiranih šest.

### *3.6. Sudionici istraživanja*

Prvo intervjuirano poduzeće (u daljnjem tekstu Poduzeće 1) opisano je kao dioničko društvo za projektiranje informacijskih sustava u privatnom vlasništvu sa sjedištem u Zagrebu.



Dio je informatičko-informacijske industrije i ima 539 zaposlenika. Uloga osobe (Sudionik 1) koja je predstavljala ovo poduzeće u intervjuu je „Voditelj operacija ljudskih resursa“. Intervju u trajanju od 17 minuta proveden je 29.5. 2023. uživo u Zagrebu.

Drugo intervjuirano poduzeće (Poduzeće 2) dio je informatičko-informacijske i telekomunikacijske industrije, a ima sveukupno 3879 zaposlenih. Poduzeće je opisano kao veliko zagrebačko poduzeće u stranom vlasništvu. Uloga intervjuirane osobe (Sudionik 2) je „Stručnjak za razvoj zaposlenika“. Intervju u trajanju od 21 minute proveden je 15.6.2023. uživo, u Zagrebu.

Treće poduzeće (Poduzeće 3) također pripada velikim zagrebačkim poduzećima u informatičko-informacijskoj industriji. Ima 706 zaposlenika, a uloga intervjuirane osobe (Sudionik 3) je „Rukovoditelj zapošljavanja“. Intervju u trajanju od 26 minuta proveden je 26.6.2023., uživo u Zagrebu.

Četvrto poduzeće (Poduzeće 4), nije htjelo javno objavljivati podatke o svojoj djelatnosti, no možemo reći da je veliko zagrebačko poduzeće s 3080 zaposlenih. Sudionik 4 bila je osoba s ulogom „Direktora privlačenja talenata i razvoja“. Intervju je proveden uživo u Zagrebu, 27.6.2023. u trajanju od 43 minute.

### *3.7. Obrada i analiza podataka*

Kao što je već spomenuto, intervjui su snimljeni uz pomoć aplikacije diktafona na pametnom telefonu, a nakon provedenih intervjuova, uslijedilo je transkribiranje snimljenih razgovora. Informacije iz transkripta su zatim bile kodirane, kategorizirane i analizirane, a analiza svih podataka bila je podijeljena u tri dijela. Prvi dio analize činilo je stvaranje teorije iz podataka prema načelima i procesima metode utemeljene teorije. Za metodu utemeljene teorije važno je tumačiti i prikazati podatke dobivene istraživanjem na način da oni budu usporedivi s podacima iz tzv. „stare teorije“, odnosno već poznatih podataka. Zbog toga je jedan od glavnih procesa analize metoda stalne usporedbe. Ova metoda predstavlja načelo koje nalaže da se tijekom interpretacije, kodiranja i kategoriziranja novih podataka redovno i često vraća na već poznate podatke kako bi se oni mogli usporediti i kako bi se mogao odrediti smjer daljnje analize (Jeđud, 2007). Drugi glavni proces bilo je teorijsko uzorkovanje koje se sastoji od otvorenog, osnog i odnosnog kodiranja (Jeđud, 2007). Procesom otvorenog kodiranja odgovara se na pitanje što koji podatak govori? Podaci koji se dobiju ovim kodiranjem čine najmanje

jedinice analize, a sastoje se od pojmova iz dobivenog sadržaja kojima je pridodano značenje. U sljedećem se koraku (osno kodiranje) stvaraju veze između prvih kategorija, dok se u zadnjem koraku (odnosno kodiranje) pronalazi središnja kategorija koja može opisati više manjih kategorija. Nadalje, u ovom su se dijelu analize spajali podaci iz literature s novim podacima dobivenih istraživanjem kako bi se stvorila cjelovita teorija o zaposlenicima HRD-a. Drugi dio analize činila je usporedba podataka o zaposlenicima razvoja ljudskih resursa s podacima o pedagogima. Usporedbom su prikazane sličnosti i razlike između uloga i kompetencija HRD zaposlenika i pedagoga kako bi se moglo prosuditi koliko pedagog odgovara poslovima i zahtjevima HRD-a. U trećem se dijelu analize više nisu obrađivali podaci kojima se prikupljala teorija, već su se analizirala mišljenja i stavovi sudionika o zaposlenju pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa. Za ovu vrstu podataka korištena je tematska analiza prema kojoj je izrađena trirazinska mreža. Trirazinska se mreža sastoji od temeljnih, organizirajućih i globalnih tema, od kojih temeljne predstavljaju smislene podatke iz transkripta, organizirajuće su grupirane temeljne teme, a globalne teme opisuju prethodne dvije vrste tema (Attride-Stirling, 2001).

### *3.8. Mogući rizici*

Rizici ovog istraživanja nalazili su se u samoj mogućnosti uspješnog provođenja ovakvog istraživanja. Prvi uočeni rizik bila je mogućnost slabijeg odaziva na sudjelovanje jer se radi o tipu organizacija s kojima studenti nisu često u kontaktu, a ni ciljane organizacije nisu česti sudionici u istraživanjima koje provode studenti u svrhu diplomskog rada. Drugi je rizik predstavljala mogućnost da sudionici neće biti voljni podijeliti tražene podatke jer bi dijeljenje tih podataka bilo štetno za organizaciju, dok je treći rizik bio pronalaženje jednakog broja sudionika za riječko i zagrebačko područje s obzirom na razliku u broju velikih poduzeća na tim područjima. Dva od tri navedena rizika su se i ostvarila, pa je tako u istraživanju sudjelovalo četiri organizacije, umjesto planiranih šest. Također, odaziv organizacija nije bio jednak na riječkom i zagrebačkom području, pa se istraživanje na kraju fokusiralo isključivo na zagrebačko područje. Ipak, drugi navedeni rizik se nije ostvario jer su sudionici svojevrijedno i entuzijastično sudjelovali u istraživanju i odgovorili na sva postavljena pitanja.

### 3.9. Etičke dileme

Istraživanje i načini prikupljanja podataka proveli su se u skladu s etičkim standardima istraživanja i Etičkim kodeksom Sveučilišta u Rijeci. Sudionici istraživanja su u svrhu izjave o dobrovoljnom sudjelovanju potpisali informiranu suglasnost koja se nalazi pod [Prilogom 2](#). U informiranoj suglasnosti su bili objašnjeni cilj i svrha istraživanja, načini i uvjeti korištenja prikupljenih podataka te planovi za primjenu dobivenih rezultata, kao i pravo sudionika da u bilo kojem trenutku mogu odustati od nekog pitanja ili čitavog sudjelovanja u istraživanju. Sudionicima je bilo obznanjeno ukoliko ne žele da se njihova imena, odnosno imena poduzeća koja će sudjelovati u istraživanju, javno prikazuju u diplomskom radu, da će im isto biti i osigurano. Svi ostali osobni podaci sudionika također jesu i ostat će poznati isključivo studentici koja provodi istraživanje te eventualno mentorici diplomskog rada studentice. U izvješću istraživanja se iz tog razloga umjesto imena poduzeća i sudionika koriste šifrirani nazivi Sudionik 1, Sudionik 2, Sudionik 3 i Sudionik 4, te Poduzeće 1, Poduzeće 2, Poduzeće 3 i Poduzeće 4. Kako bi se održala što veća razina anonimnosti sudionika, nigdje se ne spominje njihov spol, rod niti godine, zbog čega su i u citatima koji se nalaze u radu izmijenjeni oni izrazi iz kojih su se mogli iščitati ovi podaci. Tijekom istraživanja poštivalo se načelo minimalnog rizika te su se poduzele sve razumne mjere kako bi se smanjila mogućnost bilo kakvih štetnih posljedica za sudionike.

## 4. Prikaz rezultata i diskusija

### 4.1. Analiza područja rada HRD-a

Kada su sudionici opisivali područja rada zaposlenika poslova razvoja ljudskih resursa, dotakli su se svih onih područja koja opisuje i literatura, pa tako govore o Obuci i razvoju, Razvoju organizacije i Razvoju karijere. U okviru Obuke i razvoja, poduzeća se bave podučavanjem, obukom vještina, orijentacijom zaposlenika, tehničkom obukom, obukom i razvojem upravljanja i vođenja te savjetovanjem. Poduzeće 1 u okviru svojeg odjela za ljudske resurse ima poseban odjel koji se naziva Centrom izvrsnosti (eng. *Learning and Development*), ali se razvojem zaposlenika bave i dio odjela za operacije (eng. *Operations*), odnosno tzv. *business partneri*, osobe zadužene za razvoj svojih timova i odjela. *Business partnera* ima svaki odjel unutar poduzeća, a svoje dužnosti obavlja uz pomoć menadžera odjela. U okviru Centra izvrsnosti uz pomoć *business partnera* i menadžera odjela, Poduzeće 1 zadatak obuke i razvoja ostvaruje kroz osmišljavanje i organizaciju edukacija i radionica za posebne skupine zaposlenika kako bi stekli kompetencije i iskustvo potrebno za određeno radno mjesto. Poduzeće 1 omogućava svojim zaposlenicima i da odlaze na neke eksterne edukacije te dobiju certifikate potrebne za odrađivanje svojeg posla. Sudionik 1 to opisuje ovako:

- „Primjerice, imamo našu internu menadžment akademiju gdje mladi tim lideri prolaze kroz module koji su baš strukturirani da ih razvijaju u *leadership* smjeru, imamo naše interne platforme za učenje i interne radionice ...“
- „... *business partneri* svaki u svom dijelu organizacije moraju zajedno sa menadžerima, raditi zapravo aktivno, *daily* na razvoju ljudi, bilo da se radi o nekakvim internim aktivnostima, bilo da se radi o nekakvim eksternim, bilo da se radi o certifikatima koji su njima potrebni za obavljanje njihovog posla...“

U Poduzeću 2 također postoji poseban odjel unutar Razvoja ljudskih resursa koji se bavi razvojem, a čine ga Sudionik 2 i još jedan zaposlenik. Oni se također bave aktivnostima koje su opisane ranije, pa tako definiraju razvojne potrebe zaposlenika organizacije, a zatim organiziraju različite edukacije i programe kako bi te potrebe zadovoljili. Za razliku od prvog poduzeća, tim za razvoj u ovom poduzeću se više fokusira na organiziranje i dobavljanje potrebnih edukacija, a manje samom provedbom istih. Sudionik 2 to pojašnjava sljedećim opisom:

- „...ono što je u opisu mog posla je definiranje organizacijskih potreba vezanih za razvoj zaposlenika. Tu se podrazumijevaju ... edukacije i različiti programi koji su malo šire od tih edukacija znači radim potrebe, radim nabavljanje dobavljača koji će nam isporučiti te potrebe. Znači ja u ovoj veličini organizacije ne radim provedbu edukacija i programa, nego sam ja koordinator dobavljača jer nas je jako puno.“
- „Ako je recimo tema koja je meni jako bliska ... onda recimo ja to mogu, ali nam to u biti rade vanjski dobavljači koji imaju šire resurse od nas.“

Odjel ljudskih resursa u Poduzeću 3 fokusira se na tri glavna zadatka, a to su privlačenje, zadržavanje i razvoj zaposlenika. Tim koji se bavi razvojem zaposlenika Sudionik 3 naziva pod-odjelom ljudskih resursa, a oni smišljaju i provode programe i edukacije, organiziraju ih interno ili kontaktiranjem dobavljača te odgovaraju na razvojne potrebe zaposlenika u svrhu zadržavanja istih, odnosno prema riječima Sudionika 3:

- „...zadatak kolega koji rade u segmentu razvoja je znači edukacija, prikupljanje zapravo nekakvih razvojnih potreba, razvijanje programa, razvojnih programa, a naravno s ciljem educiranja i zadržavanja zaposlenika.“
- „Mi kao organizacija imamo i taj ... i taj dio gdje ponekad s vremena na vrijeme, kak se to kaže, radimo te *tailor made* edukacije, čak i neki naši interni zaposlenici ponekad drže određene tečajeve kao na primjer, ja držim tečajeve iz područja, ne znam, davanja i primanja *feedbacka*.“

Poduzeće 4 unutar svoje organizacije ima poseban odjel koji se naziva Privlačenje talenata i razvoj zaposlenika. Kao što i sam naziv odjela kaže, jedan dio odjela se bavi zapošljavanjem, a drugi razvojem zaposlenika. Dio odjela koji se bavi razvojem, kao i u prethodnim poduzećima, brine o orijentaciji, obuci i podučavanju svojih zaposlenika. Sudionik 4 kod opisa svojeg odjela spominje pojam internih trenera, ukazujući na to da su zaposlenici zaduženi za razvoj radili na dodatnim certifikatima kako bi samostalno mogli održavati edukacije i obuke unutar poduzeća. Kod ovog se poduzeća može vidjeti da stavljaju naglasak na obuku tzv. *soft skills* („mekih vještina“) odnosno vještina poput onih za pružanje povratne informacije, asertivnu komunikaciju, komunikacijskih vještina i sl. To se može vidjeti u ovom citatu:

- „... imaju vještine i kompetencije internih trenera. Oni, dakle, i sami izvode nekakve treninge, uglavnom su to *soft skills* edukacije pa primjerice konkretno članovi mog tima su treneri, drže treninge ne znam, za *feedback*, komunikacijske vještine, asertivnu komunikaciju i raznorazne neke druge teme.“

U sklopu razvoja organizacije, zaposlenici koji su zaduženi za razvoj ljudskih resursa prate potrebe svoje organizacije, analiziraju i dijagnosticiraju što je potrebno pružiti zaposlenicima kako bi napredovali i poboljšali izvedbu organizacije, koje edukacije i programe je potrebno organizirati, a zatim te edukacije i programe isplaniraju, osmisle i provode ih samostalno ili eksterno uz suradnju s dobavljačima. Na kraju cijelog procesa analiziraju ishode provedenih aktivnosti te pružaju povratnu informaciju svojim nadležnima:

- „Znači oni su ti [*business partneri*] koji sa menadžmentom definiraju “okej kojim ljudima trebaju, koje edukacije, koji smjerovi razvoja, na koji način ” i pomažu zapravo menadžerima da se ti zaposlenici onda uključe u ove programe koje smo osmislili unutar ovog *development* dijela tima gdje je baš *learning and development* kao zasebna kategorija.“ – *Sudionik 1*
- „...dakle osmišljavanje toga, onda isporuka, praćenje, analiza, nekakav *follow-up*, metrike vezane uz *reporting* , dakle sve to je nekako vezanu uz tu *rolu* [stručnjaka za obuku i razvoj]“ – *Sudionik 1*
- „Onda radim praćenje tih razvojnih programa u obliku evaluacije gledamo onda koliko su recimo, promjene na istraživanju zadovoljstva zaposlenika, ovisi sad zapravo što nam je cilj tog programa znači mjerimo rezultate i ja pratim budžete za edukacije.“ – *Sudionik 2*
- „...bave tim područjem planiranja, održavanja edukacija, prikupljanja nekakvih razvojnih potreba za našu organizaciju, planiranju nekakvih ... dogovaranjem sa našim eksternim dobavljačima koji nam zapravo isporučuju taj vid usluge to jest te edukacije ... ispitivanjem kvalitete održanih programa i onda jel prilagođavanje našim potrebama.“ – *Sudionik 3*

Poduzeća brinu i o razvoju karijera svojih zaposlenika, pa im tako pomažu u planiranju karijere, upravljanju i donošenju karijernih odluka, te ostvarivanju dugoročnih karijernih ciljeva. To rade na način da usmjeravaju zaposlenike u područja rada koja ih zanimaju, interno ulažu u obuku

svojih zaposlenika kako bi mogli napredovati na nova i bolja radna mjesta, imaju razvijen sustav napredovanja te sustav nagrađivanja koji prati napredak zaposlenika kao i stanje na tržištu rada te u skladu s ta dva faktora nagrađuju svoje zaposlenike. To se može vidjeti iz sljedećih citata:

- „Mi imamo i studente u timu koji asistiraju *bussiness* partnerima i koji rade na nekim malim projekcijama i tu nekako ono upoznaju organizaciju, upoznaju procese, način rada, naše funkcioniranje i malo pomalo se osposobljavaju da kroz godinu, dvije, samostalno preuzmu taj posao.“ – *Sudionik 1*
- „Pa u pravilu nam se pokazalo bolje, nekako razvijati te resurse interno ... Tako da, kažem, kod nas se pokazalo to više kao nekakav razvojni put interno, pa je onda to nekakva stepenica koja dođe logično u tom razvojnem putu.“ – *Sudionik 1*
- „Imamo segment koji se bavi *compensation and benefit* znači ... plaćama i nagrađivanjem, a taj segment znači ima zadatak da naravno na neki način djeluje na zadržavanju zaposlenika sa ciljem *match-markiranja*, uspoređivanja i održavanja razina plaća s obzirom na tržište i naravno zadržavanje nekakve atraktivnosti poslodavca kao takvog na tržištu radne snage i različiti oblici nekakvih varijabilnih nagrađivanja koji postoje recimo kod nas u organizaciji.“ – *Sudionik 3*
- „Jako je važno u nekim dijelovima također i nekakva analitičnost jer mi prikupljamo u razvoju i kroz primjerice, talent menadžment, razne *inpute* o osobama. Dakle, da li je osoba talent, koje su mu ocjene *performance managementa*? Raznorazne nekakve druge parametre pa je onda potrebno to sve nekako i raditi nekakve analitike vezano za to i iznositi nekakve zaključke, tako da je taj takozvani *people analytics* dio je važan“ – *Sudionik 4*

Sudionici su se tijekom razgovora dotakli svih područja rada i zadataka osoba koje rade na razvoju zaposlenika koja su se spominjala i u literaturi, međutim neki od podataka su ipak nadopunili „staru“ teoriju, pa su tako sudionici u području razvoja više puta spomenuli praćenje, a u razvoju karijere su se fokusirali i na nagrađivanje i unapređenje zaposlenika koje nije bilo spomenuto u literaturi. U nastavku se nalazi tablica (Tablica 1) sa sažetkom svih područja rada zaposlenika razvoja ljudskih resursa prema podacima iz literature i istraživanja.

Tablica 1 – Prikaz područja rada unutar razvoja ljudskih resursa

Područja rada		
Obuka i razvoj	Razvoj organizacije	Razvoj karijere
orijentacija zaposlenika * obuka vještina * tehnička obuka * podučavanje * savjetovanje * obuka i razvoj upravljanja	praćenje * analiza * dijagnoza * planiranje * implementacija * evaluacija	planiranje karijere * upravljanje karijerom * pomoć u ostvarivanju dugoročnih ciljeva * praćenje napretka * nagrađivanje * unaprjeđivanje

#### 4.2. Analiza uloga zaposlenika HRD-a

U prošlom odjeljku smo mogli vidjeti da postoje različita područja u kojima rade zaposlenici zaduženi za razvoj ljudskih resursa, a prema području rada se razlikuju i njihove uloge unutar organizacije. Vidjeli smo i da poslovi za razvoj nisu jednako organizirani i raspodijeljeni u svakom poduzeću, pa smo tako kod Poduzeća 1 saznali da je jedna od uloga koje mogu imati zaposlenici HR-a tzv. stručnjak za obuku i razvoj. U ovom poduzeću u razvoju sudjeluje i tim za operacije ljudskih resursa, pa pod zaposlenike razvoja spadaju i stručnjak za ljudske resurse, ili kako Poduzeće 1 to naziva – poslovni partner. S obzirom da je naš Sudionik 1 voditelj operacija ljudskih resursa, to je još jedna uloga koja pripada poslovima razvoja. U Poduzeću 4 smo saznali i za ulogu koja se naziva internim trenerom, a kako su poslovi zapošljavanja i razvoja u ovoj organizaciji spojeni u jedan odjel, na razvoju rade i stručnjaci za zapošljavanje te direktor privlačenja talenata i razvoja. S obzirom da je u dva od četiri intervjuirana poduzeća samo dvoje zaposlenika zaduženo za HRD, sasvim je očekivano da ova poduzeća nemaju velik broj različitih uloga, međutim u ovom dijelu podatke uvelike nadopunjuje „stara“ teorija, odnosno podaci iz literature u kojima se može naći proširena raspodjela uloga prema području rada. Tako se tu nalaze i primjerice agent za promjene u organizaciji, instruktor, savjetnik za poboljšanje izvedbe i mnogi drugi (čitav popis uloga se može pronaći u Tablici 2).

Također smo već vidjeli da zaposlenici koji rade na razvoju ljudskih resursa moraju definirati i analizirati potrebe svoje organizacije kao i izraditi razvojne planove i programe za svoje zaposlenike. Osim toga, HRD zaposlenici samostalno organiziraju, izrađuju i kreiraju



edukacije, obuke, a u nekim slučajevima ih i provode. Kada ih ne provode samostalno, zaduženi su za komunikaciju i dogovor s vanjskim suradnicima i dobavljačima. Već se samo iz ovih informacija može vidjeti da je uloga HRD zaposlenika, između ostalog, organizacijska, analitička, voditeljska, kreativna, pokretačka, facilitacijska i naravno, razvojna. Nadalje, sudionici istraživanja ističu i svoju ulogu koordinatora pa se tako Sudionik 2 naziva „koordinatorom dobavljača“, a Sudionik 1 naglašava vještine koordinacije kao jedne od važnih za obavljanje poslova HRD-a. Kao što to naglašava i literatura, zaposlenici HRD-a moraju biti primjer odnosno model za druge zaposlenike, te im je jedna od uloga pokazati put prema novim ulogama i ponašanjima. Pa tako sudionici opisuju:

- „Da bi [osoba] mogla onda biti dovoljno ono autentična i jaka da to može prenositi drugima i da jednostavno bude ono na neki način ...ono... i autoritet i mjerilo izvrsnosti po tom pitanju.“ – *Sudionik 1*
- „Onda se i mi isto priključimo toj grupi i slušamo, gledamo kakvi su polaznici, kakva je, kakav je njihov *feedback*, gledamo kakav je dobavljač.“ – *Sudionik 2*

Nadalje, u svojem poslu, zaposlenici HRD-a surađuju s velikim brojem ljudi. Osim što im je važna koordinacija i slaganje s kolegama iz odjela i tima, isto tako je važno da cijela organizacija i svi ostali zaposlenici imaju istu viziju i zajedničkim snagama ulažu u učinkovitost organizacije. Suradnička uloga zaposlenika HRD-a i prelazi granice samog poduzeća, pa oni moraju surađivati i s različitim eksternim dionicima (tzv. *stakeholderima*), biti u kontaktu s dobavljačima, ali i promovirati i predstavljati svoju organizaciju u zajednici koja, između ostalih, uključuje i akademsku zajednicu. Ovaj dio najbolje opisuju sljedeći citati:

- „Dakle mi tu opet surađujemo sa različitim *stakeholderima*, konkretno dio smo i šire grupacije, pa ne neki način su nam ... moramo i sa kolegama biti u svakodnevnoj komunikaciji.“ – *Sudionik 4*
- „ ... jedna od stvari koja je kod nas unutar mog *scopea* je suradnja s akademskom zajednicom, pa mi primjerice održavamo odnose sa ključnim fakultetima, ključnim srednjim školama jer su nam to, na neki način i budući neki naši kandidati ... i dosta smo s njima u komunikaciji, tako da je i taj dio važan, ono profesionalno komunicirati s nekim vanjskim institucijama i prezentirati firmu...“ – *Sudionik 4*

- „... mi imamo vodeća načela u kompaniji. Znači imamo nekakvu viziju, misiju. I imamo vodeća načela, odnosno način na koji mi bi trebali, zapravo svi zaposleni sad ne pričamo, recimo o nama iz razvoja nego cijele kompanije i to, vrijedi za sve ljude, da se svi zaposlenici drže tih vodećih načela.“ – *Sudionik 2*

Nakon što se u poduzeću provede neki projekt, program ili događaj, zaposlenici HRD-a ga moraju evaluirati, pa tako imaju i ulogu evaluatora, a osim navedenog evaluiraju i vrednuju zaposlenike kako bi mogli pratiti njihov napredak i u skladu s time ih nagraditi ili unaprijediti. HRD zaposlenici zaduženi su i za rješavanje problema unutar organizacije kada se oni pojave, a rješenja moraju predlagati i provesti. Uloga HRD zaposlenika još se opisuje i kao proaktivna jer oni moraju inicirati određene promjene te oslušivati potrebe zaposlenika i poduzeća kako bi ih mogli uskladiti sa strategijom organizacije. Moraju biti inovativni te „osjetiti“ u kojem smjeru bi se organizacija trebala kretati i prije nego što se pojavi potreba za promjenama. Neke od ovih uloga već su prikazane u prijašnjim citatima, a ovi citati ih još dodano potkrepljuju:

- „*problem solving* kad nekakva situacija iskrсне da možeš brzo smisliti rješenje nekakvo i u sklopu naših projekata“ – *Sudionik 4*
- „Osoba koja radi na nekom području edukacije i razvoja opet mora imati neku ideju ... koje su to vještine i kompetencije koje mi želimo razvijati, na koji način prikupiti od naših korisnika informaciju o tome što je važno, a na koji način zapravo na neki način ... *alajnat*, ali i povezati strategiju organizacije s nekakvim edukacijskim potrebama“ – *Sudionik 3*
- „jako je važno da i mi proaktivno predložimo da oslušujemo i jel i nudimo nekakva rješenja koja smatramo da su dobra za biznis i da će razviti ... razvijati njihove kompetencije prije nego što nam se oni recimo jave sa nekakvom problematikom“ – *Sudionik 4*
- „Znači mora zapravo stalno biti u toku, što je novo, što dolazi, koja su neka potrebe, očekivanja ... uvijek malo korak ispred... Nešto što mi još možda nismo niti detektirali da eto ... postoji kao potreba, ali već vidimo da će se to ... da će to postati potreba u nekakvom sljedećem...“ – *Sudionik 1*

Ono što sudionici istraživanja opisuju bi se prema podacima iz literature moglo svrstati i u operacionalne i strateške, te transakcijske i transformacijske uloge. Zaposlenici svoju

operacionalnu ulogu ispunjavaju svakodnevnim zadacima, a samo neki od njih su odgovaranje na e-maile, obrada podataka u Excelu, komunikacija s kolegama i dobavljačima, organiziranje aktivnosti i sl., ali se u njihovim opisima može osjetiti i strateška uloga, odnosno smisleno planiranje aktivnosti, razrada strategije i organizacija aktivnosti u svrhu ostvarenja iste. Također, kada primjerice održavaju obuku ili edukacije, zaposlenici HRD-a ispunjavaju transakcijsku ulogu prenošenjem znanja, ali može se vidjeti i da je jedan od njihovih glavnih zadataka detekcija potreba i primjena promjena u korist razvoja organizacije i pojedinih zaposlenika. Sve uloge zaposlenika HRD-a svrstane su u Tablicu 2 koja se nalazi u nastavku. Tablica je nadopunjena podacima iz literature kako bi se stvorila cjelovita teorija potrebna za daljnju analizu.

*Tablica 2 – Prikaz uloga zaposlenika razvoja ljudskih resursa*

Uloge zaposlenika razvoja ljudskih resursa	
Prema nazivu uloge	organizator * analitičar * voditelj * savjetnik * istraživač * pokretač * suradnik * facilitator * model * koordinator * inicijator * kreator * mentor * evaluator * stručnjak
Prema vrsti uloge	organizacijska * analitička * informacijska * voditeljska * savjetodavna * istraživačka * administrativna * razvojna * pokretačka * normativna * suradnička * facilitacijska * proaktivna * koordinacijska * evaluacijska * stručna
Prema području rada	stručnjak za obuku i razvoj * stručnjak za ljudske resurse * poslovni partner * interni trener * stručnjak za zapošljavanje * izvršni direktor * direktor privlačenja talenata u razvoja * voditelj operacija ljudskih resursa * upravitelj razvoja ljudskih resursa * strateški savjetnik * agent za promjene u organizaciji * savjetnik za dizajn organizacije * stručnjak za dizajniranje nastavnih programa * stručnjak za evaluaciju * instruktor * savjetnik za razvoj i karijeru pojedinca * savjetnik za poboljšanje izvedbe * istraživač * stručnjak za marketing * stručnjak za analizu potreba * administrator

Prema zadacima	definiranje i analiza potreba * izrada razvojnih planova i programa * organizacija, kreiranje i prilagođavanje edukacija i obuka * provođenje obuka, edukacija i radionica * suradnja s vanjskim suradnicima i dobavljačima * koordinacija odgovornosti * modeliranje i pružanje primjera * rješavanje problema * interno i eksterno surađivanje * predstavljanje i promoviranje organizacije u zajednici * evaluacija zaposlenika i projekata * nagrađivanje zaposlenika * usklađivanje strategije i potreba * poboljšanje kvalitete rada * osiguranje informacija o intelektualnom, moralnom i socijalnom kapitalu * poboljšanje učinkovitosti * briga za dobrobit, zdravlja i vrijednost ljudskog kapitala * pružanje oslonca i podrške u kriznim situacijama * maksimizirati potencijale * ostvariti sinergijski učinak	
Prema fokusu	Operacionalna uloga	Strateška uloga
Prema utjecaju	Transakcijska uloga	Transformacijska uloga

#### 4.3. Analiza kompetencija zaposlenika HRD-a

Sudionici su se tijekom intervjua dotakli više različitih vrsta kompetencija, pa su one tako i podijeljene u ovoj analizi. Za početak, kompetencije koje se mogu iščitati i iz uloga i područja rada koji su već navedeni su one stručne. Stručnim kompetencijama tako pripadaju vještine za osmišljavanje, isporuku, praćenje i analizu projekata, organizaciju i provođenje edukativnih programa i obuke, zapošljavanje radne snage i upravljanja talentima. Kako bi uspješno mogli obavljati svoj posao, zaposlenici HRD-a moraju biti u tijeku s lokalnim, globalnim i međunarodnim trendovima, teorijama i strategijama. Također se moraju znati koristiti računalnom tehnologijom, kao i tehnologijom i tehnikama koje su specifične za područje HRD-a. Već smo i spominjali da u sklopu svojih poslova, HRD zaposlenici bave i istraživanjem, analizom i evaluacijom, pa su im tako potrebne istraživačke i evaluacijske vještine, a moraju biti i analitični, sistematični i dobro organizirani. Kako bi svoje poslove obavljali u okvirima vrijednosti i pravila organizacije, poštivali zadane rokove i uvjete, te uspješno koordinirati sve svoje odgovornosti, moraju imati i vještine strateškog razmišljanja i strateškog upravljanja poslom. Osim navedenoga, HRD zaposlenici moraju imati vještine za promatranje izvedbe zaposlenika, procjenu njihovog napretka, upravljanje talentima te kompenziranje i pružanje pogodnosti. U sklopu stručnih kompetencija nalaze se sposobnosti

stvaranja i održavanja odnosa s radnicima i sindikatima, vanjskim suradnicima i zajednicom. Navedeno potkrepljuju citati:

- „...znači bave se tim područjem planiranja, održavanja edukacija, prikupljanja nekakvih razvojnih potreba za našu organizaciju ... dogovaranjem sa našim eksternim dobavljačima koji nam zapravo isporučuju taj vid usluge to jest te edukacije ... ispitivanjem kvalitete održanih programa i onda jel prilagođavanje našim potrebama“ – *Sudionik 3*
- „S obzirom da je firma u stranom vlasništvu, nekako smo se podijelili da ja radim više ove lokalne programe, a ona radi globalne u smislu da kada nam naša ... kompanija u čijem smo mi vlasništvu, oni isto tamo kreiraju neke svoje programe, pa ih onda ta moja kolegica spušta kod nas, prevodimo materijale i općenito prilagođavamo za naše tržište sve te programe.“ – *Sudionik 2*
- „Konkretno, ono što je važno je da su osobe voljne učiti, da su... da prate trendove što se događa, koje su nekakve nove stvari u smislu razvoja, danas sa razvojem tehnologije. Također i u samom razvoju i učenju možemo primjenjivati razne tehnologije, primjerice *digital learning*, pa tu postoje nekakve raznorazne aplikacije, tako da, bitno je da na neki način prate trendove. – *Sudionik 4*

Zatim, u podacima iz intervjua se spominju i kompetencije za rukovođenje, a odnose se na: organizacijske vještine - vještine potrebne za organizaciju, koordinaciju i vođenje projekata, usklađivanje tih programa s potrebama organizacije, transformacijsko vođenje i operativnost. U već spomenutim podacima nalaze se i informacije o vizijama, misijama i strategijama poduzeća, pa tako zaposlenici HRD-a kao jednu od kompetencija moraju imati usmjerenost na stvaranje vizije i misije te provođenje aktivnosti u skladu s vizijom, misijom i strategijom. Neki od najvažnijih citata za ovu vrstu kompetencija su:

- „Druga stvar strukturiranost, jer tu je jako puno operativnog posla u smislu organizacije svega... od toga kak će izgledat pozivni mail na edukaciju, do praćenja polaznosti... ko je bio, a ko nije... evaluacije edukacija, unos u sustave ... znači tu opet mora bit neko ko je stvarno ... strukturiran, organiziran, posložen, ko ono ... može to sve popratit.“ – *Sudionik 2*

- „Bitno je dakle da su s obzirom da vode dosta projekata, da imaju i te *project management skills*, ajmo to tako reći. Jer, dakle, trebaju na neki način izvest nekakav projekt u razvoju. Ne znam, sad imamo ne znam, jedan talent program gdje onda zapravo trebaš od početka i osmislit i kreirat taj talent program, koje su to nekakve razvojne aktivnosti koje ćemo ponuditi talentima? Trebaš komunicirat s dobavljačima... Dakle, bitan je... bitan je i taj jedan cijeli komunikacijski aspekt.“ – *Sudionik 4*

U poslovne kompetencije spadaju: vještine za podučavanje, analizu potreba i predlaganje rješenja, kreativnost, inovativnost i znatiželja. Zaposlenici HRD-a u okviru poslovnih kompetencija moraju moći rješavati probleme, kao i analizirati i predlagati rješenja za teškoće s kojima se susreću zaposlenici i organizacija. Kao što je već spomenuto, moraju biti u toku s trendovima, poznavati industriju u kojoj rade, razumjeti potrebe vlastite organizacije. Moraju znati raspoređivati i financijama, analizirati omjere troškova i koristi te organizirati projekte u okviru zadanog budžeta. U poslovne kompetencije ubrajaju poznavanje istraživačke metodologije, poznavanje metrike, analitike i poslovnih indikatora HR-a, te donošenje odluka. Primjere mnogih od ovih kompetencija smo već vidjeli u prijašnjim citatima, no ovdje se nalaze još neki:

- „Pa ... nekakva doza znatiželje i kreativnosti. Mislim da je to baš jako važno, sad uvijek je to dobro da tu bude možda nekakvo znanje oko budžetiranja jer ipak tu treba uzimati u obzir i tu komponentu i da taj, nekako financijski aspekt bude isto ukomponiran u to.“ – *Sudionik 3*
- „Svakako ta nekakva i analitičnost, izvođenje zaključka iz podataka je isto jako važna u smislu ovih nekakvih tehničkih vještina, u smislu bitno je definitivno da imam barem jednu osobu u timu koja je vješta sa Excelom, jer dosta toga na kraju onda u Excelu zapravo obrađujemo ... imamo i licencu i ponekad koristimo i ovaj SPSS. To je statistički program ...“ – *Sudionik 4*

Kada se dotiču međuljudskih kompetencija, sudionici naglašavaju da je za ove poslove nužno biti orijentiran prema radu s ljudima te voljeti rad s ljudima. S navedenim dolaze i potrebe za vještine rada u grupi i timu, komunikacijske vještine, prezentacijske vještine, otvorenost prema drugim osobama, različitim perspektivama i prema novom iskustvu. Važno je i da zaposlenici HRD-a budu usmjereni na uslužnost, uočavanje i razumijevanje potreba drugih. U

svrhu promoviranja organizacije i stjecanja novih partnera i suradnika, zaposlenici moraju biti dobri i u poslovnom umrežavanju i predstavljanju projekata i napretka organizacije. Osim na raznim sajmovima i skupovima, poduzeća se promoviraju putem društvenih mreža, tako da je za zaposlenike HRD-a važno i da znaju upravljati društvenim tehnologijama i medijima. U međuljudske se kompetencije ubrajaju i proaktivnost, responzivnost, vještine obučavanja i mentorstva, te poznavanje stranih jezika. Isto se može vidjeti i u sljedećim citatima:

- „Znači unutar našeg HR-a mi naravno tražimo ljude koji, kako se to kaže po hrvatski, *people-oriented*, to jest ljude koji na neki način ono, vole raditi sa ljudima, to im pričinjava neko zadovoljstvo. Motivirani su za takav vid rada, imaju naravno profesionalan, srdačan pristup svima neovisno o tome dal se to radi o nekoj vanjskoj stranci ili o nekom našem ... postojećem zaposleniku. Osobe koje imaju nekakvu razinu optimizma i nekakve srdačnosti, dobre komunikacijske vještine, dobre organizacijske vještine.“ – *Sudionik 2*
- „Dakle, jako je važno i da su timski, timski igrači ... okej dosta stvari ono, svako ima nekakav svoj projekt za koji je zadužen, ali dosta rade i timski, komuniciraju sa biznisom, ispituju potrebe biznisa i tako dalje. Tako da je dosta važan i taj dio orijentiranost na internog klijenta.“ – *Sudionik 4*
- „Konkretno ovdje bitan je i engleski jezik. Zato što smo jel dio internacionalne grupacije i svakodnevno zapravo komuniciramo na engleskom jeziku i nama je zapravo uz hrvatski, službeni jezik i engleski, sve što pripremamo raznorazne brošure zapravo trebamo pripremat dvojezično“ – *Sudionik 4*

Zadnja skupina kompetencija pripada osobnim kompetencijama. O njima su sudionici najviše govorili, pa tako nabrajaju: sposobnost za uočavanje i razumijevanje potreba, motivaciju za rad s ljudima, strast prema radu s ljudima, želju i motivaciju za napretkom, učenjem i „radom na sebi“, sposobnost modeliranja osobnog razvoja, proaktivnost, samoregulaciju rada i napretka, savjesnost i odgovornost, vještine izdvajanja bitnih informacija, procjena kvalitete, samosvijest, emocionalnu inteligenciju, dobru samoprocjenu vlastitih mogućnosti, sposobnosti i kompetencija, te kompetencije za dobro i efikasno upravljanje stresom. Sintagma koja se više puta pojavila u odgovorima sudionika bio je i tzv. *growth*

*mindset* – usmjerenost na rast, razvoj i napredak. Ovaj se pojam povezuje i s vještinama cjeloživotnog učenja i upravljanja vlastitim znanjem. Set osobnih kompetencija opisuju citati:

- „Pa zapravo znači to moraju biti ljudi koji su jako usmjereni jel... na ljude. Znači u smislu, nekakve i emocionalne inteligencije i razumijevanje potreba, uočavanje potreba, detektiranje i nekakva ono baš onako, intrizična motivacija u smislu brige za ljude.“ – *Sudionik 1*
- „Pa tu je primarna zapravo motivacija i nekakva strast prema tome, to je zapravo neki osobni stav... cjeloživotno učenje. Znači osoba koja je posvećena razvoju ljudi mora stalno raditi na sebi. Dakle, primarno ono ... razvijati sebe u smislu i nekakvih ono *soft skillova*, ali u smislu praćenja trendova.“ – *Sudionik 1*
- „Osoba koja radi na nekom području edukacije i razvoja opet mora imat neku ideju što se njezinih vlastitih kompetencija tiče o tome kako izgleda nekakav sustav kompetencija te organizacije ili unutar naše organizacije, koje su to vještine i kompetencije koje mi želimo razvijat...“ – *Sudionik 2*
- „Mislim naravno da je najbitnije da osoba ima nekakvu ... interes za to područje i da se želi dalje razvijat u tom području, da ga to nekako ono ... ako radiš na edukaciji i razvoju drugih, ono važno je da i ti imaš taj nekakav, kak se to danas zove, taj neki *growth mindset*.“ – *Poduzeće 3*

Na temelju podataka iz intervjua i literature, izrađena je tablica (Tablica 3) s popisom svih spomenutih kompetencija. Osim prema vrsti, kompetencije su podijeljene u različite skupove unutar svake vrste.

*Tablica 3 – Prikaz kompetencija zaposlenika razvoja ljudskih resursa*

Vrsta kompetencija	Skup kompetencija	Kompetencije zaposlenika razvoja ljudskih resursa
Stručne kompetencije	Višenamjenske stručne vještine	informatička i informacijska pismenost * istraživačke vještine * strateško razmišljanje i upravljanje poslom * upravljanje rizicima * vještine upravljanja vremenom * upravljanje promjenama * koordinacija odgovornosti * analitičnost * sistematičnost * organiziranost * poznavanje stranih jezika



	Stručnost za ljudske resurse	razumijevanje procesa učenja odraslih * razumijevanje teorija i tehnika razvoja karijere * poznavanje HR tehnologije * poznavanje globalnih i međunarodnih trendova * poznavanje praksi i uloga ljudskih resursa * planiranje radne snage * zapošljavanje radne snage * vještine identifikacije kompetencija * vještine promatranja izvedbe * sposobnost kompenziranja i pružanja pogodnosti * sposobnost stvaranja i održavanja odnosa s radnicima, sindikatima i zajednicom * upravljanje talentima * osmišljavanje, isporuka, praćenje i analiza projekata
Kompetencije za rukovođenje	Etičko ponašanje	izgradnja povjerenja * integritet u ponašanju * profesionalizam * osobna i profesionalna hrabrost
	Rukovođenje i navigacija	transformacijsko vođenje * funkcionalno vođenje * stvaranje vizije * usmjerenost na viziju, misiju, rezultate i ciljeve * upravljanje projektima * politička pismenost * sposobnost stvaranja suglasja * organizacijske vještine * operativnost
Poslovne kompetencije	Poslovna sposobnost	poslovno znanje * poznavanje industrije * razumijevanje djelovanja organizacije * razumijevanje organizacijskih razvojnih teorija i tehnika * sistemsko razmišljanje * svijest o ekonomiji * učinkovita administracija * poznavanje financija i računovodstva * vještine analize omjera troškova i koristi * poznavanje prodaje i marketinga * poznavanje tržišta rada * poznavanje poslovnih operacija i logistike * poznavanje smjernica vlade i regulativa * poznavanje metrike, analitike i poslovnih indikatora HR-a
	Konzultiranje	podučavanje * osmišljavanje, implementacija i evaluacija projekata * analitičko razmišljanje * analiza potreba i predlaganje rješenja * rješavanje problema * fleksibilnost
	Kritička evaluacija	vještine mjerenja i procjene * primjena poslovnog instinkta * objektivnost * kritičko razmišljanje * znatiželja i radoznalost * kreativnost i inovativnost * poznavanje istraživačke metodologije * donošenje odluka * upravljanje znanjem

Međuljudske kompetencije	Komunikacija	komunikacijske vještine * prezentacijske vještine * vještine pisanja * uvjeravanje * diplomatsko ponašanje * perceptivna objektivnost * učinkovito i pravovremeno pružanje povratnih informacija * moderacijske vještine * vještine vođenja sastanaka * vještine upravljanja društvenim tehnologijama i društvenim medijima * odnosi s javnošću * otvorenost
	Globalna i kulturna učinkovitost	globalna perspektiva * perspektiva o raznolikosti * promicanje raznolikosti * otvorenost prema različitim perspektivama * otvorenost prema iskustvu * tolerancija za dvosmislenost * prilagodljivost * kulturna osviještenost * poštovanje prema drugima
	Upravljanje odnosima	stručnost u poslovnom umrežavanju * promoviranje organizacije * vidljivost * unutarnja i vanjska korisnička podrška * zagovaranje pregovaranje * upravljanje sukobima * vjerodostojnost * odnosi sa zajednicom * transparentnost * proaktivnost * responzivnost * vještine obučavanja i mentorstva * vještine za rad u grupi i timu * međusobno poštovanje * orijentacija prema uslužnosti * empatija * uočavanje i razumijevanje potreba * briga za ljude * usmjerenost na rad s ljudima
Osobne kompetencije	Samosvijest	vještina izdvajanja bitnih informacija * intelektualna raznolikost * vještina promatranja * vještina znanja o sebi * emocionalna svijest * točna samoprocjena * samopouzdanje
	Samoregulacija	modeliranje osobnog razvoja * cjeloživotno učenje * samokontrola * vjerodostojnost * savjesnost * odgovornost * prilagodljivost * inovativnost * motivacija * proaktivnost * upravljanje stresom
	Samo-motivacija	želja za postignućem * predanost * inicijativa * optimizam

#### 4.4. Usporedba s pedagogima

Pedagozi i zaposlenici poslova razvoja ljudskih resursa bit će uspoređeni temeljem uloga koje moraju biti sposobni preuzeti te kompetencija koje moraju imati kako bi mogli obavljati svoj posao. Uloga služi kao dobar opis onoga što se očekuje od osobe za određeno

radno mjesto, predstavlja koje karakteristike osoba mora imati za obavljanje određenih poslova te koje sve odgovornosti i dužnosti mora moći preuzeti. Usporedbom uloga zaposlenika razvoja ljudskih resursa i pedagoga možemo dobiti uvid u sličnosti i razlike između poslova koje zaposlenici i jednog i drugog radnog mjesta moraju moći obavljati. Uz pretpostavku da su pedagozi osposobljeni za obavljanje uloga koje dolaze s tim radnim mjestom, možemo procijeniti koliko bi onda bili osposobljeni i za rad na razvoju ljudskih resursa. Usporedba kompetencija funkcionira po istom principu. Ako pedagog ima kompetencije za obavljanje poslova u okviru odgojno-obrazovnog sustava i ako te kompetencije odgovaraju kompetencijama koje su potrebne za rad na razvoju ljudskih resursa, možemo zaključiti bi li pedagog mogao obavljati poslove HRD-a ili ipak ne. Za lakšu usporedbu uloga i kompetencija, izrađene su tablice sa sažetkom uloga i kompetencija pedagoga prema podacima dobivenim iz literature. Uloge i kompetencije podijeljene su prema istim kategorijama kao i uloge i kompetencije zaposlenika razvoja HRD-a. Sažetak uloga nalazi se u Tablici 4, a kompetencija u Tablici 5.

*Tablica 4 – Prikaz uloga pedagoga*

Uloge pedagoga	
Prema nazivu uloge	organizator * analitičar * voditelj * savjetnik * istraživač * suradnik * facilitator * koordinator * inicijator * kreator * mentor * evaluator * * partner * poduzetnik * stručnjak
Prema vrsti uloge	organizacijska * analitička * informacijska * voditeljska * savjetodavna * istraživačka * administrativna * razvojna * pokretačka * normativna * suradnička * facilitacijska * koordinacijska * evaluacijska * stručno - pedagoška
Prema području rada	rad s djecom * rad s nastavnicima * planiranje i programiranje odgojno- obrazovnog rada * praćenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog rada * rad u stručnim organima i timovima * rad s roditeljima (skrbnicima) * vođenje dokumentacije * priprema za rad i stručno usavršavanje * rad s ravnateljem, stručnim suradnicima, pedagoškim asistentom i pratiocem djeteta * suradnja s nadležnim ustanovama, organizacijama, udruženjima i jedinicom lokalne samouprave

Prema zadacima	<p>savjetodavni rad * unaprjeđivanje osobnog rada i rada nastavnika * praćenje i vrednovanje rada nastavnika * praćenje i vrednovanje učenika * planiranje aktivnosti u školi * akcijsko istraživanje * provođenje promatranja, intervjua i anketa * refleksija na rad škole * provođenje pedagoške opservacije * organiziranje izvannastavnih aktivnosti, radionica, susreta, druženja * stvaranje i održavanje suradnje s roditeljima i vanjskim sudionicima o-o procesa * koordinacija tima za opservaciju * upisa učenika u školu * formiranje odgojnih i razrednih odjela * pružanje pomoći i podrške * izrada prilagođenih programa i modela školovanja * poticanje povezanosti, timskog rada i suradnje * pribavljanje i dobavljanje informacija za uspješno tijek odgojno-obrazovnog procesa * informiranje djelatnika škole, učenika, roditelja i vanjskih dionika o novostima vezanim uz rad škole * odgovornost za razvoj učenika, učitelja, stručnih suradnika te drugih djelatnika škole * organiziranje i provođenje stručnog usavršavanja * rješavanje problema i teškoća * uvođenje inovacija * rad s djecom posebnih potreba * profesionalna orijentacija učenika * zdravstvena i socijalna zaštita učenika * briga za dokumentaciju o razvoju i napredovanju učenika, nastavnu i drugu dokumentaciju</p>
----------------	--

*Tablica 5 – Prikaz kompetencija pedagoga*

Vrsta kompetencija	Skup kompetencija	Kompetencije
Stručne kompetencije	Višenamjenske stručne vještine	<p>informatička i informacijska pismenost * istraživačke vještine * korištenje tehnologije u funkciji razvoja* pribavljanje i prenošenje stručnih informacija * akcijske vještine * vještine upravljanja vremenom * upravljanje promjenama * poznavanje hrvatskog jezičnog standarda * poznavanje minimalno jednog stranog jezika * područja demokratskog građanstva i ljudskih prava</p>
	Pedagoška stručnost	<p>stručna znanja za unapređivanje procesa rada * poznavanje organizacije pedagoškog procesa * programiranje i didaktičko oblikovanje nastavnog rada * umijeće analiziranja i vrednovanja</p>

		<p>rezultata * razumijevanje načela organizacije * znanje o smislu i važnosti planiranja i programiranja rada ustanove * poznavanje nastavnog plana i programa * poznavanje didaktičkih načela * poznavanje strukture obrazovnog sustava na nacionalnoj razini* poznavanje prosvjetnog zakonodavstva * praćenje upravno-pravnih normi i propisa * stvaranje uvjeta i otklanjanje zapreka u radu pedagoškog osoblja * stvaranje individualiziranih programa za učenike * osposobljenost za provođenje savjetodavnog rada i profesionalnog usmjeravanja* poznavanje pedagoške dokumentacije * osposobljenost za rad s darovitim učenicima * poznavanje strukture i načina funkcioniranja ključnih tijela EU-a i EU projekata * poznavanje europskih trendova u obrazovanju</p>
Kompetencije za rukovođenje	Etičko ponašanje	<p>izgradnja povjerenja * osposobljenost za etičko i moralno rasuđivanje* profesionalizam</p>
	Rukovođenje i navigacija	<p>izbor odgovarajućeg stila vođenja * demokratsko vođenje * stvaranje vizije * usmjerenost na viziju, misiju, rezultate i ciljeve * organiziranje rada * upravljanje projektima * politička pismenost</p>
Poslovne kompetencije	Poslovna sposobnost	<p>poznavanje potreba svoje ustanove * razumijevanje djelovanja organizacije * razumijevanje organizacijskih razvojnih teorija, tehnika i strategija * ekonomska i poduzetnička pismenost* učinkovita administracija * poznavanje financija i računovodstva * poznavanje smjernica vlade i regulativa * dosljednost u radu</p>
	Konzultiranje	<p>podučavanje * osmišljavanje, implementacija i evaluacija projekata * analitičko razmišljanje * analiza potreba i predlaganje rješenja * rješavanje problema * aktivno i konstruktivno sudjelovanje u rješavanju problema * osposobljenost za provođenje savjetodavnog rada * fleksibilnost</p>
	Kritička evaluacija	<p>vještine mjerenja i procjene * kritičko razmišljanje * kreativnost i inovativnost * poznavanje istraživačke metodologije * donošenje odluka * upravljanje znanjem</p>

Međuljudske kompetencije	Komunikacija	komunikacijske vještine * prezentacijske vještine * poznavanje poticajnog komuniciranja * prepoznavanje individualnih kvaliteta drugih djelatnika * aktivno slušanje * vještine upravljanja društvenim tehnologijama i društvenim medijima * osposobljenost za suradnju sa zajednicom i društvenim okruženjem * pristupačnost
	Globalna i kulturna učinkovitost	globalna perspektiva * perspektiva o raznolikosti * otvorenost prema različitim perspektivama * empatija * tolerancija za dvosmislenost * prilagodljivost * poštovanje prema drugima
	Upravljanje odnosima	stručnost u umrežavanju s dionicima odgoja i obrazovanja i vanjskim dionicima * pregovaranje * upravljanje sukobima * motivacija zaposlenih * priznavanje i poštovanje doprinosa suradnika * isticanje uspjeha i rezultata vrijednih pojedinaca * vjerodostojnost * odnosi sa zajednicom * vještine obučavanja i mentorstva * vještine za rad u grupi i timu * međusobno poštovanje* orijentacija prema uslužnosti
Osobne kompetencije	Samosvijest	vještina izdvajanja bitnih informacija * vještina promatranja * vještina znanja o sebi * samopouzdanje
	Samoregulacija	modeliranje osobnog razvoja * vjerodostojnost * iskrenost * prilagodljivost * inovativnost * marljivost * osposobljenost za samostalni rad * odgovorno potrošačko upravljanje * dosljednost
	Samo-motivacija	predanost * inicijativnost * optimizam
Razvojne kompetencije	osposobljenost za planiranje osobnog i profesionalnog razvoja i usavršavanja * osposobljenost za uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces * osposobljenost za stvaranje i razvijanje individualiziranih programa za učenike * poznavanje izrade razvojnih strategija organizacije * osposobljenost za pripremu i realizaciju istraživanja pedagoške teorije i prakse * stvaranje vizije i inovacija * jasna vizija o razvoju organizacije	

U ulogama zaposlenika HRD-a i pedagoga mogu se uočiti mnoge sličnosti. Za početak, i jedni i drugi u okviru svoje ustanove moraju biti organizatori raznih projekata, edukativnih programa i radionica; zatim moraju analizirati potrebe, kod jednih su to odgojno-obrazovne

potrebe, a kod drugih organizacijske i potrebe zaposlenika; moraju biti voditelji aktivnosti i programa, inicijatori i facilitatori promjena i rješavanja problema, te koordinatori različitih dužnosti i odgovornosti. I jedni i drugi se moraju znati koristiti informatičko-informacijskim tehnologijama, pronaći informacije i raspolagati njima, baviti se administrativnim poslovima te vođenjem dokumentacije, pa je tako njihova uloga informacijska i administrativna. Kako su i jedni i drugi dio većeg sustava njihova je uloga i normativna jer moraju djelovati u skladu s vrijednostima, pravilima, normama i ciljevima svoje organizacije. U okviru svojih poslova, zaposlenici HRD-a i pedagozi surađuju s velikim brojem ljudi, uključujući kolege i korisnike usluga, ali i vanjske dionike i zajednicu u kojoj se nalaze, a to znači da imaju i ulogu suradnika. Osim toga, i jedni drugi su savjetnici i mentori. Kod pedagoga je savjetodavni rad jedan od glavnih područja djelovanja, pa tako savjetuju i mentoriraju učenike, nastavnike i roditelje. Zaposlenici HRD-a savjetuju svoje kolege u okviru razvoja njihove karijere, a mentoriraju i obučavaju ih za određene poslove. Vidjeli smo da HRD stručnjaci moraju istraživati nove trendove i prakse, a istraživanja provode i kako bi utvrdili potrebe i izazove svoje organizacije. S druge strane, pedagozi moraju provoditi istraživanja kako bi mogli poboljšati nastavne metode i prakse, utvrditi potrebe organizacije i njezinih članova te evaluirati učinkovitost odgojno-obrazovnog procesa. HRD zaposlenici se također bave evaluacijom učinkovitosti provedenih programa i projekata. Dakle, može se vidjeti da i jedni i drugi imaju ulogu istraživača i evaluatora, a sve u svrhu razvoja organizacije u kojoj djeluju zbog čega imaju i razvojnu ulogu. Dok pedagog planira i programira odgojno-obrazovni rad, zaposlenik HRD-a planira i programima razvojne programe za svoju organizaciju; pedagog prati i vrednuje odgojno-obrazovni rad, učenike i nastavnike, zaposlenik HRD-a prati i vrednuje učinkovitost i izvedbu organizacije i zaposlenika; pedagog odgovara ravnatelju, zaposlenik HRD-a svojem menadžeru ili direktoru organizacije. Nadalje, i jedni i drugi se bave unapređivanjem rada organizacije i njezinih dionika, pružanjem pomoći i podrške, informiranjem djelatnika i zajednice o novostima vezanim uz rad organizacije, promoviranjem djelovanja organizacije, usmjeravanjem karijere pojedinaca (ili profesionalnom orijentacijom), te ostvarivanjem sinergije unutar organizacije. Ipak, neki od zadataka koji su svojstveni samo pedagogu su suradnja s djecom i roditeljima, rad s djecom s posebnim potrebama, upis učenika u školu te formiranje odgojnih i razrednih odjela. Zadaci koje obavlja zaposlenik HRD-a, a pedagog ne jesu: selekcija i zapošljavanje radnika, obuka zaposlenika, poznavanje i praćenje trendova

specifičnih za HRD. Iako se u literaturi o pedagozima ne spominje specifična podjela na operacionalnu i stratešku ulogu, kao ni na transakcijsku i transformacijsku, iz zadataka kojima se pedagozi bave može se zaključiti da je njihova uloga i operacionalna i strateška, odnosno da se fokusiraju i na trenutačno stanje u organizaciji kao i na planiranje dugoročnog napretka. Isto tako prenose znanje drugim sudionicima odgoja i obrazovanja, ali usmjereni su i na njihov razvoj, odnosno uloga im je i transakcijska i transformacijska, što je slučaj i kod HRD zaposlenika. Može se vidjeti da pedagozi i HRD stručnjaci imaju puno više zajedničkog nego različitog, a isto se očituje i u kompetencijama koje posjeduju.

I stručnjaci za razvoj ljudskih resursa i pedagozi moraju imati određene stručne kompetencije, a neke od njih su informatička i informacijska pismenost, istraživačke vještine, vještine upravljanja promjenama, poznavanje zakonodavstva, pravnih odluka i spisa za područje u kojima djeluju, korištenje tehnologije u funkciji razvoja, sposobnost stvaranja i održavanja odnosa, organiziranost, analitičnost, upravljanje promjenama, i poznavanje stranih jezika. Kod pedagoških stručnih kompetencija veći je naglasak na akcijske vještine, upravljanje vremenom, opremom i rasporedom prostora, poznavanje hrvatskog jezičnog standarda, poznavanje područja demokratskog građanstva i ljudskih prava, dok se ove kompetencije ne spominju u teoriji o HRD zaposlenicima. Razlike u stručnim kompetencijama se javljaju i kod onih koje su specifične za pedagošku stručnost, a to su primjerice poznavanje organizacije pedagoškog procesa, pedagoške dokumentacije, europskih trendova u obrazovanju, te stvaranje individualiziranih programa za učenike. Isto tako postoje kompetencije stručnosti za ljudske resurse koje pedagozi ne moraju imati, a to su razumijevanje teorija i tehnika razvoja karijere, poznavanje HR tehnologije, planiranje radne snage i upravljanje talentima. Nadalje, HRD zaposlenici i pedagozi moraju imati kompetencije za rukovođenje, uključujući etičko ponašanje, profesionalizam, sposobnost stvaranja vizije, usmjerenost na viziju i misiju, postizanje rezultata i ciljeva, upravljanje projektima, organiziranje rada i političku pismenost. Ove su kompetencije nešto više naglašene kod zaposlenika HRD-a nego kod pedagoga, ali većina se spominje i kod jednih i drugih. I jedni i drugi također moraju imati razvijene poslovne kompetencije, pa tako moraju poznavati industriju u kojoj rade, potrebe svoje organizacije, razumjeti djelovanje svoje organizacije, imati ekonomsku, financijsku i poduzetničku pismenost, poznavati smjernice vlade i regulativa, imati vještine podučavanja, osmišljavanja, implementacije i evaluacije projekata, vještine mjerenja i procjene, kritičkog razmišljanja, te



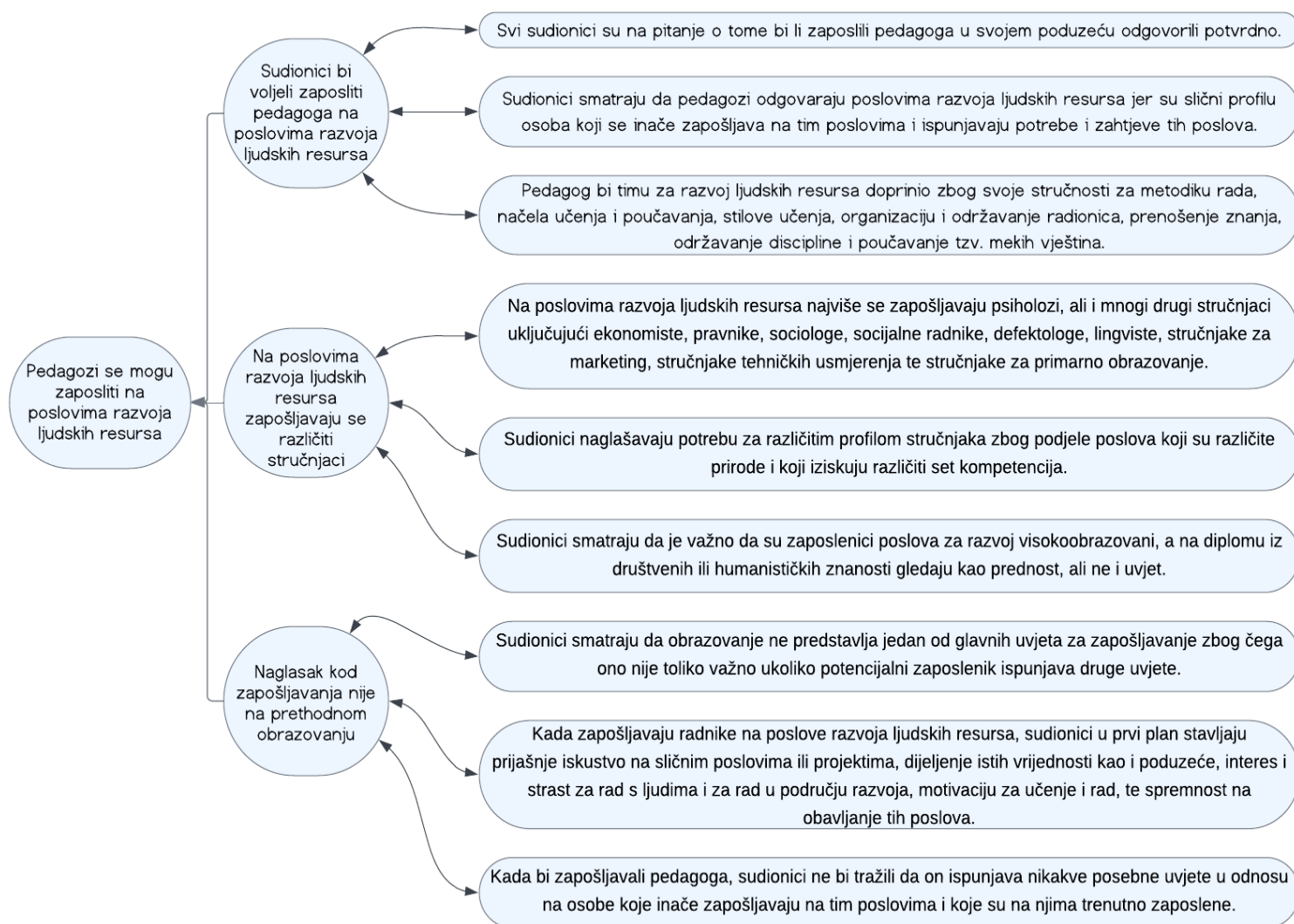
moraju biti kreativni i inovativni u svojem poslu. Od svih pronađenih poslovnih kompetencija za HRD zaposlenike i za pedagoge, većina se javlja kod oba stručnjaka uz manje razlike zbog već spomenutih poslova koji su specifični za svako radno mjesto. Kod međuljudskih se kompetencija najviše može primijetiti koliko su očekivanja od zaposlenika HRD-a i pedagoga slična. Obe vrste stručnjaka moraju imati dobro razvijene komunikacijske vještine, prezentacijske vještine, moraju znati prepoznavati kvalitete drugih djelatnika, aktivno slušati, surađivati sa svojim okruženjem, biti otvoreni prema različitim perspektivama i prema iskustvu, poštivati druge, imati toleranciju za dvosmislenost, moći upravljati sukobima, biti transparentni, vjerodostojni i empatični, imati vještine za obučavanje i mentorstvo te rad u grupi i timu. Što se tiče osobnih kompetencija, zaposlenici razvoja ljudskih resursa i pedagozi moraju imati samosvijest te sposobnosti za samoregulaciju i samo-motivaciju, odnosno moraju imati vještine izdvajanja bitnih informacija, promatranja, znanja o sebi, emocionalne svijesti, točne samoprocjene. Također moraju biti samopouzdana, predani i optimistični te imati vještine za modeliranje osobnog razvoja. Više autora koji su se dotakli teme kompetencija pedagoga odvojili su razvojne kompetencije kao zasebnu kategoriju. Cijeli ovaj skup kompetencija još jednom naglašava koliko pedagozi moraju biti osposobljeni za planiranje osobnog i profesionalnog razvoja i usavršavanja, uvođenje inovacija, izradu razvojnih strategija organizacije, pripremu i realizaciju istraživanja teorije i prakse i stvaranje vizije, a upravo se ti pojmovi nalaze u središtu razvoja ljudskih resursa.

Kao što se može vidjeti, uloge i kompetencije pedagoga vrlo su slične onima zaposlenika razvoja ljudskih resursa, odnosno velika većina kompetencija je potrebna za obavljanje obje vrste posla. Sličnosti se javljaju bez obzira na vrstu i skup kompetencija, a određene razlike koje se javljaju mogu se pripisati specifičnostima koje nosi svako radno mjesto.

#### *4.5. Mišljenja i stavovi o zapošljivosti pedagoga*

Kako bi se prikazala mišljenja i stavovi sudionika o tome kako oni gledaju na zapošljavanje pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa, izrađena je trostranzna mreža:

Slika 1 - Prikaz podataka o zapošljivosti pedagoga u trirazinskoj mreži<sup>5</sup>



Trirazinska mreža sastoji se od jedne globalne teme koju čini zaključak da se pedagozi mogu zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa. Do glavnog se zaključka došlo informacijama koje su raspoređene u temeljne i organizirajuće teme, a prva od organizirajućih tema se odnosi na mišljenja sudionika o zaposlenju pedagoga unutar svojeg poduzeća na poslovima razvoja ljudskih resursa. Kao što to piše i u naslovu teme, sudionici bi voljeli zaposliti pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa, a prvi podatak koji ukazuje na to jesu odgovori sudionika na pitanje o tome bi li zaposlili pedagoga na toj poziciji. Iako pedagozi

<sup>5</sup> Za potrebe izrade trirazinske mreže koristila se web stranica Lucidchart, a može joj se pristupiti putem poveznice: <https://www.lucidchart.com>

trenutno nisu zaposleni niti u jednom od poduzeća, i prema saznanjima sudionika nikada nisu ni bili, kada im je postavljeno ovo pitanje, oni su odgovorili:

- „Apsolutno...“ – *Sudionik 1*
- „Da, bi.“ – *Sudionik 2*
- „Pa vjerojatno bi.“ – *Sudionik 3*
- „Pa bi kažem ako je to osoba koja već ima iskustva...“ – *Sudionik 4*

Nadalje, sudionici smatraju da pedagozi odgovaraju poslovima razvoja ljudskih resursa jer svojim profilom odgovaraju potrebama i zahtjevima ovih poslova, a između ostalog ne razlikuju se mnogo kao stručnjaci od osoba koje poduzeća inače traže za te poslove i osoba koje trenutno odrađuju te poslove. Sudionici su obrazložili:

- „Apsolutno nama je to definitivno vrlo srodno područje ... psihologiji. Tako da, mislim da je to više splet okolnosti da nismo imali, nego da nismo željeli imati. Znači smatramo da je to skroz kompatibilno.“ – *Sudionik 1*
- „Mislim ja kako to vidim, ono ... u nekom trenutku je to sigurno bio, prilikom odabira fakulteta, sličan profil osobama koje su se možda i odlučile za psihologiju recimo, u tom smislu...Al definitivno to vidim kao nešto što je ... ima afiniteta prema radu ... pedagozi ... prema radu s ljudima, u tom smislu. Tako da, ovaj jedan dio bi sigurno bio zastupljen, u smislu kasnije se sve neke stvari mogu i dalje tijekom iskustva i s razno raznim edukacijama naučit i ispraksirat.“ – *Sudionik 4*

Štoviše, sudionici smatraju i da bi pedagozi mnogo mogli doprinijeti timu za razvoj ljudskih resursa, a najviše zbog svoje stručnosti za metodiku rada, načela učenja i poučavanja, stilove učenja, organizaciju i održavanje radionica, prenošenje znanja, održavanje discipline i poučavanje tzv. mekih vještina. To potvrđuju citati:

- „Sigurno možda malo više bi donio nekakvog znanja i razumijevanja što se tiče nekakve metodike rada i ... što bi se zapravo jako dobro nadogradilo na nekakvu psihološku bazu nekog ko to radi unutar tog tima.“ – *Sudionik 1*

- „...pedagozi znaju osmisлити recimo nekakvu strukturu radionice interne, ono jer mi često znamo isto kad krene neki razvojni program, onda i mi interno napravimo ... ono, toj grupi ljudi predstavimo taj program.“ – *Sudionik 2*
- „Pretpostavljam da bi pedagozi mogli možda, ne znam, moj je bar takav dojam više djelovati kao pružatelji možda, to jest održavati neke interne *in house* edukacije... možda bi se pedagog bolje nekako snašao u izvođenju određene vrste edukacije, a ako recimo voli predavati ili mu odgovara takav tip posla, zna prenijeti drugima, zna ih uputiti, zna učiti ... zna strukturirati nekakva predavanja, jednostavno zna odrediti sadržaj edukacije i provesti je ... to bilo možda jedno područje za koje ja mislim da bi ljudima možda iz istog smjera bilo zanimljivo“ – *Sudionik 3*

Drugu organizirajuću temu čini podatak da se na poslovima razvoja ljudskih resursa zapošljavaju različiti stručnjaci, a neki od njih su ekonomisti, pravnici, sociolozi, socijalni radnici, defektolozi, lingvisti, stručnjaci za marketing, stručnjaci tehničkih usmjerenja te stručnjaci za primarno obrazovanje. Iako ovo radno mjesto najčešće popune psiholozi, ono ipak nije rezervirano samo za njih, a naši su sudionici rekli:

- „Što se tiče nekakvih formalnih stvari, najčešće to jesu, psiholozi, ali ne nužno. Znači imamo u timu i ostalih struka, uglavnom društvenog smjera, ekonomije, prava, marketinga, do ono psihologa, sociologa i slično.“ – *Sudionik 1*
- „Jedna kolegica je završila učiteljski fakultet...“ – *Sudionik 2*
- „Znam čak nekoliko kolegica koje su završile defektologiju pa su se odlučile za karijeru u tom smjeru. Ekonomista ima dosta, tako da su ti profili zbilja evo različiti, a čak znam i neke unutar naše organizacije kolege koji su tipa znači tehničke struke, na primjer, ne znam FER ili tehničko veleučilište i isto imaju afinitet prema tom području, prema HR-u ili prema razvoju ili prema tim edukacijama, pa su se eto i oni uspjeli profilirati u tom području.“ – *Sudionik 3*

Stručnjaci različitih profila potrebni su na poslovima razvoja ljudskih resursa zbog toga jer postoje različite vrste poslova koji se moraju obavljati, a za njih su potrebne i posebne kompetencije, afiniteti i stručnost. Iz toga se može zaključiti da bi za neke poslove, koje su i sami sudionici naveli pod prvom organizirajućom temom, pedagozi bili idealan profil zaposlenika. Ovako to opisuju sudionici:

- „Pa različiti, dapače, recimo kod nas se to pokazalo super, zapravo ima nekakav spoj unutar tog tima znači ljudi koji su baš onako konceptualni jel, koji su više ono u smislu osmišljavanja i prepoznavanja itd. A dok imamo i kolege koji su vrlo strukturirani, organizirani, sistematični, analitični jer u biti trebamo i jedno i drugo“ – *Sudionik 1*
- „ ... kad se recimo otvori neko slobodno radno mjesto pa tražim nekoga u tim, onda vodim računa o tome jel nešto nedostaje pa onda nekoga ko bi mogao taj dio nadomjestiti, u tom smislu, ovo sve što je nabrojeno, bilo bi dobro da bude sve zastupljeno.“ – *Sudionik 4*
- „Sve ovisi o trenutnoj postavi unutar tima ... dal imam zastupljene neke stvari, pa mi onda nije nužno da osoba ne znam bude psiholog da bi mogla raditi *assessment centre* ako imam bar jednog psihologa recimo.“ – *Sudionik 4*

Sudionici smatraju i da je za obavljanje ovih poslova važno visoko obrazovanje, posebice ako dolazi iz područja društvenih i humanističkih znanosti. Ipak, diploma s društvenog ili humanističkog fakulteta je samo bonus, a nikako uvjet za rad u ovom području, a to se može vidjeti iz ovih citata:

- „Pa tu prednost imaju psiholozi, odnosno neko ko se bavi edukacijama, ajmo reć, ali ne mora nužno bit to.“ – *Sudionik 2*
- „Kažem u smislu obrazovanja nekakvog ili ... samog ... diplome s kojeg fakulteta... taj dio okej, gledamo da je nekakvo društveno možda usmjerenje, u tom humanističko – društveno, ajmo to tako reć“ – *Sudionik 4*

Nastavno o obrazovanju, kada zapošljavaju nove radnike na poslovima razvoja ljudskih resursa, naši sudionici stavljaju obrazovanje u drugi plan, a time dolazimo i do zadnje organizirajuće teme koju su sudionici opisuju ovako:

- „Ja mislim da tu zbilja obrazovanje mislim ... nije ... ne igra baš sad neku ključnu ulogu. U tom području HR-a, u području razvoja, ja znam da ... evo znam dosta kolegica koje rade u tom području i one zbilja imaju nekako širok raspon, širok profil, širok su tim, vrsta profila ljudi koji se zapošljavaju na tim poslovima znači to stvarno mogu biti ljudi koji su završili, ne znam, filozofski fakultet bilo koji smjer, ja znam dosta

psihologa ... dosta ljudi sa psihologijom radi unutar tog područja. Znam ljudi koji su završili jezike da su isto u nekom trenutku otišli u to područje“ - *Sudionik 3*

- „, ...tako da nam je taj nekakav ono *mindset* ... na to položimo dosta recimo u samoj selekciji, čak više od nekakvih tehničkih vještina, nekakvo formalno obrazovanje, formalno iskustvo. Nekad nam zaista nije primarno ukoliko osjetimo da nam osoba odgovara po tim vrijednostima, kulturi, *mindsetu* jer ćemo lakše nadomjestiti ovaj dio, jel kasnije tijekom rada nego ovaj.“ – *Sudionik 1*
- „Znači ne gledam, toliko ne gledam koje je obrazovanje u podlozi. Tako da tu bi ono ... tu se prvenstveno fokusiram u životopisu na iskustvo, u kojoj vrsti firme je osoba radila, na kakvim poslovima je radila, je li to nešto što ja tražim“ – *Sudionik 4*

Dakle, ono što je puno važnije od obrazovanja pri zapošljavanju jest prijašnje iskustvo na sličnim poslovima ili projektima, dijeljenje istih vrijednosti kao i poduzeće, interes i strast za rad s ljudima i za rad u području razvoja, motivaciju za učenje i rad, te spremnost na obavljanje tih poslova:

- „Pa tu bi bilo svakako poželjno nekakvo iskustvo na nekakvim razvojnim projektima mislim na projektima razvoja. Bilo ne znam, odraslih, mladih, djece također, znači tu definitivno, ono, se samo traži da je ta osoba aktivno radila na nekakvim takvim inicijativama i projektima... „ – *Sudionik 1*
- „Pa je ... da ... mislim naravno da je najbitnije da osoba ima nekakvu ... interes za to područje i da se želi dalje razvijati u tom području, da ga to nekako ono ... ako radiš na edukaciji i razvoju drugih, ono važno je da i ti imaš taj nekakav, kak se to danas zove, taj neki *growth mindset*. Ali recimo to tako, da imaš nekako motivaciju i interesa općenito za obrazovanje i za znatiželju urođenu nekakvu da čuješ, vidiš, saznaš, naučiš nešto novo ne kažem da je to samo isključivo za taj tip posla.“ – *Sudionik 3*
- „Dali bismo priliku, ali onda je bitno naravno studentsko nekakvo iskustvo. Koliko je osoba bila, ne znam, aktivna tokom studija, u raznoraznim udrugama, radila na nekakvim projektima, da vidim generalno da ima tu nekakvu motivaciju za radom, za novim stvarima, mislim to gledam općenito kad imam nekog ko mi dolazi friško s faksa.“ – *Sudionik 4*

Završno, sudionici ne gledaju na pedagoge kao nekoga tko se ne bi trebao prijaviti za rad na ovim poslovima, odnosno smatraju da za njega vrijede isti uvjeti kao i za ostale stručnjake koji možda češće obavljaju poslove razvoja ljudskih resursa. Tako sudionici ne bi tražili da on ispunjava nikakve posebne uvjete u odnosu na osobe koje inače zapošljavaju na tim poslovima i koje su na njima trenutno zaposlene. O tome su sudionici mali reći sljedeće:

- „Pa tražili bismo iste ove stvari koje su navedene ... što se tiče osobina... A dodatno ono, mislim da pedagog zna možda ono kako osigurati neku disciplinu u, ne znam, provođenju tih programa u smislu da polaznici možda su discipliniraniji oko polaska, ono oko prolaska tog programa ono često se događa evo da neko ne uspije... ne paše termin pa se onda tu malo nekak pogube.“ – *Sudionik 2*
- „Aha okej ... pa mislim da se set kompetencija ne bi nužno odnosio samo na pedagoga, nego da bi se to, set kompetencija odnosi na radno mjesto kao takvo, pa onda uspoređujemo zahtjeve radnog mjesta sa kompetencijama koje pojedine osobe imaju neovisno o tome koji su fakultet završili.“ – *Sudionik 3*

## 5. Zaključak i preporuke

Glavni zaključak istraživanja je da se pedagozi mogu zapošljavati na poslovima razvoja ljudskih resursa. Između uloga zaposlenika koji rade na razvoju ljudskih resursa i uloga koje pedagog mora obavljati na poslovima u okviru odgojno-obrazovnog sustava postoji mnogo sličnosti. I jedni i drugi stručnjaci moraju biti spremni na organizaciju i provedbu projekata, programa i edukacija, analizu potreba, evaluaciju ishoda provedenih aktivnosti, suradnju s različitim vrstama dionika, te rješavanje izazova i problema s kojima se susreće organizacija u kojoj rade. Ono što je najbitnije, i jednima i drugima je svrha djelovanja razvoj i napredovanje rada svoje organizacije. Kako bi uspješno obavljala svoj posao, osoba koja želi raditi na poslovima razvoja ljudskih resursa mora imati sličan set kompetencija kao i ona osoba koja želi raditi kao pedagog u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Kompetencije potrebne za oba radna mjesta kreću se od onih stručnih, poput informatičke i informacijske pismenosti, istraživačkih vještina, analitičnosti, sistematičnosti, poznavanja stranih jezika, razumijevanja razvoja, osmišljavanja i isporuke projekata; preko kompetencija za rukovođenje kao što su etičko ponašanje, usmjerenost na viziju, politička pismenost, organizacijske vještine i operativnost; poslovnih kompetencija koje čine poznavanje financija, svijest o ekonomiji, poznavanja industrije, vještine za podučavanje i upravljanje znanjem, kritičko razmišljanje, znatiželja, kreativnost i inovativnost; zatim međuljudskih kompetencija kojima pripadaju komunikacijske i prezentacijske vještine, globalna perspektiva, otvorenost prema iskustvu i različitim perspektivama, poštovanje prema drugima, stručnost u poslovnom umrežavanju, promoviranje organizacije i sl.; pa sve do osobnih vještina poput vještine izdvajanja bitnih informacija, vještine znanja o sebi, emocionalne inteligencije, samopouzdanja, vještina za modeliranje osobnog razvoja, vještina cjeloživotnog učenja, predanosti, inicijative i optimizma. Ukratko, kompetencije koje su potrebne za odrađivanje obje vrste posla se u velikoj većini poklapaju, a manje razlike koje se javljaju kod potrebnih vještina očituju se u načinu primjene tih kompetencija zbog različitih zadataka koji se mogu pojaviti na svakom od ta dva radna mjesta i različitih potreba industrije u kojoj ova dva stručnjaka djeluju.

Osim što teorija pokazuje koliko se uloge i kompetencije ovih dvaju poslova slažu, osobe zadužene za zapošljavanje osoba na poslovima razvoja ljudskih resursa vrlo bi rado zaposlile pedagoga. Ne samo da pedagog ionako slični profilu osoba koje se inače zapošljavaju na tim poslovima, već bi pedagog zbog svoje stručnosti za metodiku rada, načela učenja i



poučavanja, stilove učenja, organizaciju i održavanje radionica, prenošenje znanja, održavanje discipline i poučavanje tzv. mekih vještina mogao doprinijeti timu za razvoj. Na poslovima razvoja se zapošljavaju različite vrste stručnjaka, a diploma koju osoba ima niti nije na vrhu prioriteta kao uvjet za zapošljavanje, već to čine prijašnje iskustvo na sličnim poslovima ili projektima, dijeljenje istih vrijednosti kao i poduzeće, interes i strast za rad s ljudima i za rad u području razvoja, motivacija za učenje i rad, te spremnost na obavljanje tih poslova. Još jedan od zaključaka je da se teorija o zaposlenicima razvoja ljudskih resursa stvorena temeljem odgovora sudionika s područja Zagreba slaže s već poznatom teorijom o ovoj temi o kojoj pišu razni autori na globalnoj razini. To ukazuje na to da praksa prati načela i napatke koje pruža znanost i teorija, odnosno da se ta načela i napatci primjenjuju u stvarnosti. Također, istraživanje je pokazalo da dužnosti, zadaci i područja rada u svrhu razvoja ljudskih resursa nisu jednako raspoređeni već to može ovisiti o veličini samog poduzeća ili odjela, odnosno tima za razvoj. Ipak, bez obzira na podjelu poslova, čini se da sva poduzeća imaju iste vrijednosti i ciljeve kao fokus svojeg djelovanja.

Kao najveći nedostatak ovog istraživanja ističe se mali broj sudionika. Također, područje na kojem je provedeno istraživanje čini samo jedan grad, pa se dobiveni zaključci ne mogu primijeniti na cijelu Hrvatsku ili šire. Preporuka za buduća istraživanja je, u skladu s time, provesti istraživanje s većim brojem sudionika na širem području koje bi moglo biti reprezentativno za cijelu državu. Iako neplanirano, većina sudionika ovog istraživanja dolazi iz iste ili slične industrije, a to je informatičko-informacijska industrija koja se bavi tehnološkom djelatnošću. Zbog ovoga je uzorak istraživanja homogen. U budućim bi se istraživanjima moglo pronaći poduzeća koja djeluju u područjima drugih industrija kako bi se moglo vidjeti postoji li razlika u razmišljanjima i stavovima o zaposlenju pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa.

## **6. Popis tablica i slika**

### *6.1. Popis tablica*

Tablica 1 - Prikaz područja rada unutar razvoja ljudskih resursa, str. 54

Tablica 2 - Prikaz uloga zaposlenika razvoja ljudskih resursa, str. 57-58

Tablica 3 - Prikaz kompetencija zaposlenika razvoja ljudskih resursa, str. 62-64

Tablica 4 – Prikaz uloga pedagoga, str. 65-66

Tablica 5 – Prikaz kompetencija pedagoga, str. 66-68

### *6.2. Popis slika*

Slika 1 – Prikaz podataka o zapošljivosti pedagoga u trirazinskoj mreži, str. 72

## 7. Literatura

- Attride-Sterling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1(3), 385-405.
- Balabanić, E., i Vuković, N. (2020). Rad školskog pedagoga na stvaranju uspješne škole. *Bjelovarski učitelj*, 25 (1-3), 68-80.
- Baturina, D. (2018). Za nestabilnost spremni? Utjecaj dionika i procesa trećeg sektora na njegove ljudske resurse. *Sociologija i prostor*, 56 (2), 137-159.
- Bezinović, P. (1993). Samopoštovanje i percepcija osobne kompetentnosti. U: Sremec, B. (Ur.), *Godišnjak zavoda za psihologiju* (str. 7-12). Pedagoški fakultet u Rijeci.
- Blažinić, B. (2011). Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR). *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 107-116.
- Bognar, L. (2000). Kvalitativni pristup istraživanju odgojnoobrazovnog procesa. U: M. Kramar, i M. Duh (Ur.), *Didaktični in metodični vidiki nadaljnega razvoja izobraževanja* (str. 84-91). Univerza u Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., i Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid – 19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), 380-394.
- Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *Naše more*, 50 (1-2), 44-49.
- Ekmath, S.M., i Janardhan, G. D. (2020). Level of Human Resources Development – A Conceptual and Review Exposition. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(3), 687-691.  
<https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.3130>

- Fajdetić, M., i Šnidarić, N. (2014). Kompetencije stručnog suradnika pedagoga u suvremenoj pedagoškoj praksi. *Napredak*, 155 (3), 237-260.
- Gangani, N., McLean, G. N., i Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 127-140.
- Gilley, J.W., Maycunich, A., i Quatro, S. A. (2002). Comparing the Roles, Responsibilities, and Activities of Transactional and Transformational HRD Professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 23-44.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 27 (2), 1-16.
- Hebib, E. (2014). Dimenzije uloge školskog pedagoga. *Nastava i vaspitanje*, 63 (2), 337-350.
- Hrvatić, N. (2007). *Škola budućnosti: nove kompetencije učitelja*. Hrvatsko pedagoško-književni zbor.
- Jeđud, I. (2007). Alisa u zemlju čuda – kvalitativna metodologija i metoda utemeljene teorije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 43(2), 83-101.
- Komar, Z. (2008). Pedagogija kao sustavna znanost obrazovanja. *Pedagojska istraživanja*, 5 (2), 127-138.
- Kovačić Mađarić, K. (2018). Andragogija ljudskih resursa. U: Rajić, V., i Kušić, S. (Ur.), *Upravljanje kvalitetom u obrazovanju odraslih – Zbornik radova 8. Međunarodne konferencije u obrazovanju odraslih održane u Zagrebu 30.XI.- 2. XII.2018* (str. 126-132). Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.
- Kušić, S., Vrclj, S., i Zovko, A. (2020). Sustainability of adult education: Andragogues as change agents. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6 (3), 443-449. <https://doi.org/10.24289/ijsser.759203>
- Ledić, J., Staničić, S., i Turk, M. (2013). *Kompetencije školskih pedagoga*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

- Marušnik, B. (2012). Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja. *Socioeconomica*, 1(2), 166-174.
- Mataija, I. (2015). *Kompetencije pedagoga za zapošljavanje izvan odgojno-obrazovnog sustava*. [Objavljeni diplomski rad]. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Naklada Slap
- Mohanty, S. K. (2016). Human Resource Development Practices in IT Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52 (2), 321-335.
- Muršak, J. (2007). Kompetencije i ostvarivanja načela Memoranduma Europske Unije o cjeloživotnom učenju. *Napredak*, 148 (1), 80-95.
- Muyia Nafukho, F., i Muyia, M. A. H. (2014). Emotional Intelligence and Its Critical Role in Developing Human Resources. U: N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, i M. L. Morris (Ur.), *Handbook of Human Resource Development* (str. 623-639). John Wiley & Sons, Inc.
- Opisi zanimanja: Andragog/Andragoginja. e-Usmjeravanje.  
<https://e-usmjeravanje.hzz.hr/andragog>
- Opisi zanimanja: Pedagog/Pedagoginja. e-Usmjeravanje.  
<https://eusmjeravanje.hzz.hr/pedagog>
- Pajnić, N. (2013). *Zapošljivost pedagoga u upravljanju ljudskim potencijalima na području Grada Rijeke*. [Neobjavljeni diplomski rad]. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Pastuović, N. (2022). „Andragogija protiv pedagogije“ – pedeset godina poslije: slučaj Hrvatska. *Napredak*, 163 (1-2), 25- 49.
- Popović, D., i Anđelković, A. (2017). Školski pedagozi o područjima rada pedagoga – praksa, teorija i zakonska regulativa. U: M. Turk, S. Kušić, K. Mrnjauš, i J. Zloković (Ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga: Zbornik u čast Stjepana Staničića* (str. 292-308). Filozofski fakultet u Rijeci.
- Pretraga poslovnih subjekata. (2023). *Digitalna komora*. <https://digitalnakomora.hr/home>

- Previšić, V. (2007). Pedagogija: prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja. *Pedagogijska istraživanja*, 4 (2), 179-187.
- Reio, T.G., i Batista, L.C. (2014). Psychological Foundations of HRD. U: N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, i M. L. Morris (Ur.), *Handbook of Human Resource Development* (str. 3-20). John Wiley & Sons, Inc.
- Saengchai, S., Joemsittipraster, W., i Jermsttiparset, K. (2020). Human Resource Development and Success of Engineering Procurement Construction Project: What Role Engineering Education and Human Resource Competency can play? *Test Engineering and Management*, 82(1), 3476-3487.
- Saputra, F. (2022). The Role of Human Resources, Hardware, and Databases in Mass Media Companies. *International Journal od Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 47-55. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1>
- Slijepčević, S., i Zuković, S. (2015). Kompetencije pedagoga u kontekstu „društva koje uči“. *Zbornik radova Filozofskog fakulteta*, 45 (4), 137-152.
- Society for Human Resource Management. (2016). *The SHRM Competency Mode*. Society for Human Resource Management.
- Somu, S., Jayavel, J., i Metilda, M. (2021). Strategic Vs Operational Human Resource Role Model: An Empirical Study. *Journal of Xi'an Shiyou University*, 17 (1), 39-45.
- Staničić, S. (2003). Veza ravnatelja i pedagoga u radu i kompetencijama. U: Staničić, S., i Drandić, B. (Ur.), *Školski priručnik 2003./2004.* (str. 183-188). Znamen.
- Staničić, S. (2005). Uloga i kompetencije školskih pedagoga. *Pedagogijska istraživanja*, 2 (1), 35-47.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett Koehler Publishers.
- Trošt, T. (2010). *Upravljanje ljudskim potencijalima kao suvremeni oblik obrazovanja odraslih*. [Neobjavljeni diplomski rad]. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

- Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija Sveučilišta u Rijeci.
- Vuković, N. (2021). Profesionalni identitet školskog pedagoga. *Varaždinski učitelj – digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 4 (6), 1-12.
- Vrban, S. (2010). Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju. *Andragoški glasnik*, 14 (1(24)), 65-70.
- Zakon o računovodstvu, Narodne novine, 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20 i 114/22 (2023).
- Zrilić, S. (2012). Uloga pedagoga u integriranom odgoju i obrazovanju. *Magistra Ladertina* 7 (7), 89-100.
- Žugaj, M. (1991). O razvoju ljudskih resursa. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 15 (1), 247-261.
- Žužić, S., i Markušić. (2017). Percepcija profesionalnog statusa i ugleda pedagoga. U: M. Turk, S. Kušić, K. Mrnjauš, i J. Zloković (Ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga: Zbornik u čast Stjepana Staničića* (str. 156-174). Filozofski fakultet u Rijeci.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A conceptual clarification. U: Rychen, D. S., i Salganik, L. H. (Ur.), *Defining and Selecting Key Competencies* (str. 45-65). Hogrefe & Huber Publishers.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., i Partiw S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 3(2), 747-752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Werner, J.M., i DeSimone, R.L. (2012). *Human Resource Development 6e*. South-Western CENGAGE Learning.
- Wilson, J.P. (2004). *Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations*. Kogan Page.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

## 8. Prilozi

### 8.1. Prilog 1 – Protokol intervjua

Sveučilište u Rijeci

Filozofski fakultet u Rijeci

Odsjek za pedagogiju

Antonjela Antić; Zapošljivost pedagoga na poslovima razvoja ljudskih resursa

#### Protokol intervjua

##### **Opći podaci o sudioniku istraživanja:**

Datum:

Naziv organizacije:

Grad sjedišta organizacije:

Uloga u organizaciji:

Spominjati ime organizacije: DA/NE

##### **Pitanja za sudionike istraživanja:**

1. Kako biste opisali zadaće i odgovornosti osobe koja radi na poslovima razvoja ljudskih resursa?
2. Kako biste opisali profil osobe koju biste htjeli zaposliti na poslovima razvoja ljudskih resursa u svojoj organizaciji? Možete opisati **osobine, kompetencije i iskustva** te osobe.
3. Kako biste opisali profil osobe koji je najviše zastupljen među trenutnim zaposlenicima na poslovima razvoja ljudskih resursa? Možete opisati njihove **osobine, kompetencije i iskustva**.
4. Koje obrazovanje smatrate da treba imati osoba koja radi na poslovima razvoja ljudskih resursa?
5. Koje obrazovanje (npr. koju završenu srednju školu ili fakultet) ima najveći broj Vaših zaposlenika koji rade na poslovima razvoja ljudskih resursa?



6. Što biste izdvojili kao **najvažnije** kod osobe koja se bavi poslovima razvoja ljudskih resursa?
7. Koji su najčešći izazovi s kojima se suočavate pri zapošljavanju radnika na poslovima razvoja ljudskih resursa? (Drugim riječima, za što smatrate da najčešće nedostaje kod kandidata koji se prijavljuju za te poslove?)
- 7.1. Kako se nosite s tim izazovima? Kako ih rješavate?
8. Koliko su Vam važne razlike između zaposlenika koji rade na poslovima razvoja ljudskih resursa? Tražite li zaposlenike različitih osobina, kompetencija, iskustava i stručnosti ili ciljate na to da oni budu što sličniji?

8.1. Ako Vam je raznolikost **važna**, na koje načine ju osiguravate i promovirate?  
8.1. Ako Vam raznolikost **nije važna**, zašto mislite da je dobro da su ti zaposlenici što sličniji?

9. Je li na poslovima razvoja ljudskih resursa u vašoj organizaciji zaposlen ili je ikada bio zaposlen pedagog?

9.1. **Ako je**, na koje načine mislite da je stručnjak baš tog profila doprinio timu za razvoj ljudskih resursa?

9.1. **Ako nije**, biste li razmislili o pedagogu kao potencijalnom zaposleniku na razvoju ljudskih resursa?

**DA**

**NE**

9.2. Ako da, koje su najvažnije kompetencije koje biste tražili kod pedagoga koji se prijavljuju na poslove razvoja ljudskih resursa?

Ako ne, zašto ne?

9.3. Na koje načine mislite da bi stručnjak baš tog profila doprinio timu za razvoj ljudskih resursa?

9.4. Prema Vašoj procjeni, koliko dobro pedagog odgovara potrebama i zahtjevima poslova razvoja ljudskih resursa?

**Prostor za bilješke:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 8.2. Prilog 2 – Informirana suglasnost



Sveučilišna avenija 4  
51 000 Rijeka  
Hrvatska

### SVEUČILIŠTE U RIJECI

#### Filozofski fakultet

tel. (051) 265-600 | (051) 265-602  
[dekanat@ffri.hr](mailto:dekanat@ffri.hr)  
[www.ffri.uniri.hr](http://www.ffri.uniri.hr)

#### INFORMIRANA SUGLASNOST SUDIONIKA

za sudjelovanje u kvalitativnom istraživanju u okviru kolegija *Diplomski rad* koji se izvodi na Filozofskom fakultetu u Rijeci, Odsjeku za pedagogiju

U okviru kolegija *Diplomski rad*, koji se provodi na drugoj godini diplomskoga sveučilišnoga studija pedagogije pri Filozofskom fakultetu u Rijeci studentica Antonjela Antić provodi istraživanje kojem je cilj istražiti odgovaraju li pedagozi potrebama i zahtjevima poslova razvoja ljudskih resursa. Nacrt i instrumente istraživanja odobrava mentorica diplomskog rada, dr. sc. Kornelija Mrnjauš kao i Odsjek za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.

Za potrebe istraživanja provode se intervjui u kojima sudjeluju osobe koje vode odjele razvoja ljudskih resursa ili su odgovorne za selekciju djelatnika za poslove razvoja ljudskih resursa. Za potrebe analize podataka, sudionici intervjua biti će snimani diktafonom, a snimljeni materijal će se kasnije šifrirati i transkribirati (pretvarati u pisani dokument pogodan za analizu podataka).

Nema rizika povezanih s ovim istraživanjem osim korištenja dragocjenog vremena sudionika. Također, ne postoji niti direktan (osobni) dobitak. Međutim, rezultati ovog istraživanja pomoći će studentici u izvršavanju fakultetskih obaveza vezanih uz pisanje i obranu diplomskog rada, a sudionicima može donijeti nove informacije o potencijalnim zaposlenicima na poslovima razvoja ljudskih resursa.

Svi sudionici koji su pristali sudjelovati u istraživanju, slobodni su u bilo kojem trenutku odustati od svojeg sudjelovanja. Također, sudionici mogu odlučiti sudjelovati, ali odbiti odgovoriti na pitanja koja smatraju neugodnima ili modificirati suradnju sa studenticom.

Sve informacije koje će sudionici podijeliti tijekom istraživanja ostaju povjerljive. Nitko osim studentice autorice diplomskog rada i njezine mentorice neće imati pristup tim podacima niti u obliku audio-zapisa niti u obliku dokumenta. Kvalitativna metodologija koja će se koristiti u analizi osigurava da iskorišteni podaci ne mogu ni na koji način ukazivati na osobne podatke sudionika te preko njih neće biti moguće rekonstruirati identitet sudionika.

#### Dostupni dodatni izvori informacija

Ako imate dodatnih pitanja možete kontaktirati studenticu autoricu diplomskog rada ili njezinu mentoricu:

Studentica Antonjela Antić: [aantic1@student.uniri.hr](mailto:aantic1@student.uniri.hr)

prof. dr. sc. Kornelija Mrnjaus: [kornelija.mrnjaus@ffri.uniri.hr](mailto:kornelija.mrnjaus@ffri.uniri.hr)

#### **AUTORIZACIJA**

(I) Pročitao/la sam i razumio/razumjela ovaj informirani pristanak te pristajem na sudjelovanje u ovom istraživanju.

Datum:

Potpis:

Napomena: informirani pristanak potpisan je u dva primjerka, od kojih jedan zadržava sudionik istraživanja, a drugi se pohranjuje u arhivu materijala kolegija Diplomski rad na Filozofskom fakultetu u Rijeci.