

# EDUKACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJ USPJEHA PODUZEĆA

---

**Babić, Antonela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:638617>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-29**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij - Smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Antonela Babić

**EDUKACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJ USPJEHA  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

kolegij:

JMBAG: 0010221397

e-mail: marijaantonela055@outlook.com

mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Master's Degree in Entrepreneurship Management

Antonela Babić

**EDUCATION OF EMPLOYEES AS THE FOUNDATION OF  
COMPANY SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Antonela Babić

**JMBAG:** 0010221397

**OIB:** 47788443926

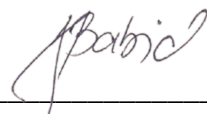
**e-mail za kontakt:** marijaantonela055@outlook.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poduzeća

**Mentor rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine



---

## SAŽETAK

Kroz rad je utvrđena presudna važnost ljudskog čimbenika u osiguranju poslovnog uspjeha poduzeća. Međutim, nije dovoljno samo pribaviti kvalitetan ljudski kadar, već je njime potrebno i upravljati. S obzirom na dinamično okruženje u kojem poduzeća danas posluju te veliku konkurenciju, naglašena je važnost razvoja zaposlenika. Jedan od načina razvoja ljudskih resursa je i edukacija. Edukacijom zaposlenika unaprjeđuju se njihova znanja, sposobnosti i vještine, kako bi ih se što bolje pripremilo i osposobilo za obavljanje radnih zadataka. Kako bi edukacija rezultirala ispunjenjem postavljenih ciljeva, trebaju biti zadovoljene određene pretpostavke kao što su ponašanje zaposlenika, motivacija, primjena načela učenja te pretpostavke kvalitetnog učenja. Edukacija zaposlenika nije nešto što se poduzima jednokratno, već je o njoj potrebno voditi računa kroz čitav životni vijek poduzeća. Edukacija zaposlenika ujedno je i proces koji se sastoji od utvrđivanja potreba, određivanja ciljeva, određivanja sadržaja i programa edukacije, određivanja metoda i tehnika te vrednovanja edukacijskih programa. Iako poduzeća imaju važnu ulogu u planiranju i provođenju edukacije, sami zaposlenici također trebaju voditi računa o edukaciji jer se njome ispunjavaju i određeni individualni ciljevi. Iako menadžeri najčešće posjeduju najveću razinu obrazovanja u poduzeću, niti njihova edukacija ne smije se zanemariti.

Ključne riječi: edukacija, ljudski resursi, poslovna uspješnost, razvoj, upravljanje

# Sadržaj

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Razvoj ljudskih resursa .....	2
3.1. Ljudski resursi kao osnova konkurentne prednosti .....	2
3.2. Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa .....	5
3.3. Ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa .....	7
4. Edukacija zaposlenika kao temelj poslovnog uspjeha .....	10
4.1. Važnost i trendovi edukacije u suvremenim poduzećima .....	10
4.2. Pretpostavke uspješne edukacije ljudskih resursa .....	13
4.2.1. Ponašanje zaposlenika .....	13
4.2.2. Motivacija .....	14
4.2.3. Primjena načela učenja .....	16
4.2.4. Pretpostavke kvalitetnog učenja .....	16
4.3. Proces edukacije zaposlenika .....	17
4.3.1. Utvrđivanje potreba .....	18
4.3.2. Određivanje ciljeva .....	21
4.3.3. Određivanje sadržaja i programa .....	22
4.3.4. Određivanje metoda i tehnika .....	23
4.3.5. Vrednovanje edukacijskih programa .....	26
4.4. Edukacija menadžera.....	27
4.4.1. Razvoj menadžera .....	27
4.4.2. Programi edukacije menadžera .....	29
4.4.3. Samoobrazovanje menadžera.....	30
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	31
5.1.1. Predmet istraživanja.....	31
5.1.2. Cilj istraživanja .....	31
5.1.3. Metode i postupci prikupljanja podataka .....	32
5.1.4. Istraživački uzorak .....	32
5.1.5. Instrument istraživanja .....	32
5.1.6. Interpretacija rezultata .....	32
6. ZAKLJUČAK .....	41
Popis literature .....	42
Popis tablica .....	44

# **Education of Employees as the Foundation of Company Success**

## **SUMMARY**

The paper has identified the crucial importance of the human factor in ensuring the business success of the company. However, it is not enough just to acquire quality human staff, but it is also necessary to manage it. Given the dynamic environment in which companies operate today and the high competition, the importance of employee development was emphasized. One of the ways to develop human resources is through education. By educating employees, their knowledge, abilities and skills are improved, in order to better prepare and enable them to perform work tasks. In order for education to result in the fulfillment of set goals, certain assumptions must be met, such as employee behavior, motivation, application of learning principles and assumptions of quality learning. Employee education is not something that is done once, but it is necessary to take care of it throughout the life of the company. Employee education is also a process that consists of identifying needs, setting goals, determining the content and programs of education, determining methods and techniques and evaluating educational programs. Although companies have an important role in planning and conducting training, employees themselves should also take care of training because it meets certain individual goals. Although managers most often have the highest level of education in a company, their education should not be neglected either.

Key words: education, human resources, business success, development, management

## 1. Uvod

Zaposlenici se u današnje vrijeme smatraju najvrjednijim resursom kojim poduzeća i organizacije mogu raspolagati. Njihova znanja, sposobnosti i vještine smatraju se ključnima za opstanak, rast i razvoj poduzeća. Do ne tako davno, veća pažnja pridodavala se uglavnom materijalnim resursima kao što su poslovni objekti, oprema, tehnologija i dr. Međutim, svim ostalim resursima upravljaju ljudi, stoga se ljudski čimbenik smatra ključnim za osiguranje uspjeha.

Zbog velike važnosti ljudskog čimbenika u poslovnom okruženju, u ljude je potrebno ulagati, odnosno, upravljati njihovim razvojem. Za to je zadužen menadžment ljudskih resursa. Manja poduzeća često nemaju razgranatu menadžersku strukturu, a nerijetko je sam vlasnik taj koji obavlja i niz menadžerskih poslova. Međutim, i u tom slučaju upravljanje ljudskim resursima ne smije se zanemariti jer ako poduzeće ne raspolaže kvalitetnim, motiviranim i zadovoljnim ljudskim kadrom, zaostajat će za konkurencijom.

Jedan od načina razvoja zaposlenika je njihova edukacija. Važnost edukacije u današnje vrijeme vrlo je naglašena zato što se promjene u okruženju poduzeća, kako internom, tako i eksternom, događaju velikom brzinom. Promjenama se potrebno prilagoditi u što kraćem roku. Zaposlenici danas trebaju posjedovati niz različitih znanja, sposobnosti i vještina, no one s vremenom zastarijevaju te ih je potrebno unaprjeđivati i razvijati. Važnost edukacije posebno je naglašena u kriznim vremenima te onda kada dolazi do promjena u opisu i zahtjevima posla. Međutim, edukaciju nije samo potrebno planirati i provesti, već ona treba rezultirati ispunjenjem određenih ciljeva.

Struktura rada podijeljena je na šest poglavlja. Nakon uvoda, u drugom poglavlju navodi se metodologija rada. Treće poglavlje bavi se razvojem ljudskih resursa u općenitom smislu. Četvrto poglavlje specifično se bavi edukacijom zaposlenika. Peto poglavlje praktične je prirode te se bavi istraživanjem organiziranja i uspješnosti zaposlenika. U šestom i posljednjem poglavlju iznosi se zaključak, nakon kojeg još slijedi popis literature i tablica korištenih u radu.



## **2. Metodologija rada**

Ovaj rad bavi se edukacijom zaposlenika kao temeljem uspješnosti poduzeća. Cilj rada je istražiti važnost i utjecaj edukacije na poslovni uspjeh u teorijskom smislu te teorijske postavke provjeriti na praktičnom primjeru u odabranom poduzeću.

U izradi rada korištene su različite metode izrade. U svrhu navođenja povijesnih podataka i činjenica korištena je povijesna metoda. Komparativna metoda korištena je sa svrhom usporedbe podataka, pojmova, trendova i sl. Deskriptivna metoda korištena je radi opisivanja, a induktivna u svrhu zaključivanja gdje se polazi od pojedinačnih zaključaka ka općem. Kompilacijskom metodom različiti su izvori kombinirani u cjelinu.

## **3. Razvoj ljudskih resursa**

U današnje vrijeme ulaganja u razvoj ljudskih resursa od velikog su značaja za svako poduzeće. Značaj razvoja ljudskih resursa proizlazi i iz činjenice kako suvremena ekonomska teorija smatra da su ljudski resursi najvrjedniji resursi svakog poduzeća te ih je sukladno tom stajalištu, potrebno i razvijati.

### **3.1. Ljudski resursi kao osnova konkurentske prednosti**

„Smatra se kako u današnje vrijeme ljudski resursi predstavljaju temelj konkurentske prednosti poduzeća, odnosno da su glavni pokretač rasta i resurs opstanka suvremenih organizacija. O tome u svojim teorijskim i empirijskim radovima govore mnogi suvremeni autori s područja ekonomije i poslovanja te navode kako su menadžeri i vlasnici konačno prihvatili činjenicu da su ljudski resursi, a ne npr. tehnologija, oprema, poslovni objekti i dr., kritični čimbenik diferencijacije poslovnog subjekta.“ (Pološki Vokić, 2004:456).

Važni su i materijalni te drugi nematerijalni resursi poduzeća, te o njima također ovisi poslovni uspjeh. Međutim, ljudi su ti koji upravljaju sa svim drugim resursima. Ako ljudski resursi ne posjeduju odgovarajuće kvalitete, znanja, sposobnosti i vještine, neće moći biti u mogućnosti na optimalan način iskoristiti i bilo koji drugi resurs poduzeća, čime kvaliteta tih drugih resursa

gubi na značaju. Zbog toga se ljudski resursi smatraju i osnovnim resursom svakog poduzeća o kojem ovisi uspješnost korištenja i svih drugih resursa.

„Iako isticanje važnosti ljudskih resursa za poslovnu uspješnost nije ništa novo, ono što je relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća za upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj. Značaj ljudskih resursa pokazala su i neka istraživanja provedena još u prvoj polovici 20. stoljeća, no tek je u novije vrijeme ljudskim resursima pridodan dovoljno veliki značaj jer su, između ostaloga, istraživanja pokazala povezanost između educiranja zaposlenika i poslovne uspješnosti.“ (Jambrek i Penić, 2008:1184). Takvim teorijskim i praktičnim saznanjima ujedno je i funkcija upravljanja ljudskim resursima dobila na važnosti.

U manjim poduzećima funkcija upravljanja ljudskim resursima često je zanemarena jer takve organizacije nemaju dostatan kadar menadžerskog osoblja. Nerijetko je vlasnik ujedno i jedini menadžer poduzeća koji tada mora obavljati sve menadžerske funkcije i poslove, a upravljanje ljudskim resursima samo je jedna od njih. U većim poduzećima postoji i veći menadžerski kadar, što ujedno omogućava i bolju organizaciju funkcije upravljanja ljudskim resursima. Neovisno o kadrovskim problemima s kojima se suočavaju manja poduzeća, važnost upravljanja ljudskim resursima i ljudskog čimbenika za poslovni uspjeh poduzeća ne smije se zanemariti, jer kao što je rečeno, riječ je o jednom od osnovnih preduvjeta za opstanak i rast poduzeća.

„Ljudski resursi, odnosno zaposlenici poduzeća, nositelji su intelektualnog kapitala koji utječe na poslovnu uspješnost i stvaranje konkurentne prednosti poduzeća. Takav kapital, proizvod je sustavnog učenja te obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika. Koristeći intelektualni kapital zaposlenici kreiraju ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, strategije, znanje, itd.“(Vujić, 2008:49).

Ljudski resursi nisu samo najvažniji resursi svakog poduzeća, već su ujedno i resursi koji posjeduju najviše specifičnosti, što se u konačnici reflektira i na poslovnu uspješnost, a potencijalno i konkurentsku prednost. Neke od specifičnosti ljudskih resursa su (Kulić i Vasić, 2007:10):

- „za razliku od ostalih resursa u funkciju mogu staviti sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;

- dobro ukomponirani ljudski resursi koji su usmjereni u pravcu timskog koncepta rada, dovode do sinergijskog efekta, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u cjelini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motiviranosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovjek može oblikovati viziju, projektirati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- imaju dugoročan utjecaj na poslovanje i zbog toga što se djelovanje određenih odluka i promjena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- posjeduju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, posebno zato što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- povezani su sa svim poslovnim funkcijama jer je ostvarivanje istih gotovo nezamislivo bez uključivanja čovjeka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čovjeka i njegovog rada nema ni viška vrijednosti, odnosno novostvorene vrijednosti.“

Ljudski resursi ujedno su i jedini resursi koji imaju svoje vlastite interese i potrebe. Zbog toga poduzeća trebaju voditi računa o (Jambrek i Penić, 2008:1188):

- „zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.“

Iz prethodnog je ujedno i jasno da upravljanje ljudskim resursima te korištenje intelektualnog kapitala (kao i svih specifičnosti ljudskih resursa) nije nimalo jednostavno. Složenost upravljanja ljudskim resursima proizlazi i iz činjenice da svaki zaposlenik može imati individualne i specifične potrebe, kao i kvalitete. Sve individualne vrijednosti i potrebe treba na odgovarajući način ukomponirati u poslovanje poduzeća te poslovne strategije, a kako bi se osigurala skladnost i sinergija što u konačnici može dovesti i do stvaranje konkurentske prednosti.

Ako poduzeće na kvalitetan način upravlja ljudskim resursima, ono se može diferencirati od konkurencije te ljudski resursi tada postaju i izvor konkurentske prednosti. Međutim, nije

dovoljno samo pribaviti određen broj ljudi odgovarajućih kvaliteta, znanja, sposobnosti i vještina, već je tim ljudima potrebno upravljati. S obzirom na dinamično poslovno okruženje i brojne promjene koje se danas u poslovnom svijetu događaju, važno je i razvijati ljudske resurse.

### **3.2. Pojam i značaj razvoja ljudskih resursa**

„Razvoj ljudskih resursa često se poistovjećuje s edukacijom, odnosno obrazovanjem zaposlenika. Iako je riječ o komplementarnim pojmovima, ipak postoje određene razlike. Obrazovanje ili edukacija podrazumijevaju širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koji se osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Razvoj znači stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje pojedincu omogućavaju preuzimanje složenijih i novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze.“ (Kulić i Vasić, 2007:224). Dakle, mjerama razvoja zaposleni se pripremaju za buduće poslove u skladu s organizacijskim ciljevima i situacijom na tržištu (tržištu rada i tržištu obrazovanja). Riječ je o sveobuhvatnom konceptu kojim se utječe na izgradnju i daljnji razvoj kompetentnosti zaposlenika, koje su im potrebne za implementaciju strateških ciljeva poduzeća. Ova aktivnost ima dugoročni karakter i orijentirana je na faze u razvoju karijere zaposlenika. U načelu razvoj osoblja obuhvaća sljedeća polja djelovanja (Rahimić, 2010:304):

- „plan razvoja karijere,
- daljnje obrazovanje i usavršavanje,
- motivaciju te,
- ciljno usmjereno praćenje, npr. putem mentorstva.“

Razvoj ljudskih resursa najčešće se promatra u širem kontekstu od obrazovanja jer je vezan i uz razvoj karijere zaposlenika, a koji je nužan zbog odgovora na buduće izazove i zahtjeve radnog mjesta.

„Razvoj karijere je proces niza povezanih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacija pojavljuju kao partneri u unaprjeđenju i razvoju individualne karijere. To je stalni organizirani i formalizirani napor usmjeren na razvijanje sposobnijih i uspješnih djelatnika koji obuhvaća i individualne aktivnosti planiranja karijere i organizacijske aktivnosti upravljanja karijerom“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:743).

S obzirom na sve promjene koje se u današnje vrijeme u poslovnom svijetu odvijaju, zaposlenici trebaju kontinuirano proširivati svoja znanja, sposobnosti i vještine. Poduzeće koje svoje zaposlenike ne potiče na razvoj te zaposlenici koji na takav razvoj nisu spremni, zaostajat će za konkurencijom, a u pitanje može doći čak i sam opstanak poduzeća. Svako poduzeće, ali i svaki zaposlenik, stoga trebaju biti spremni na razvoj.

Razvoj ljudskih resursa jedna je od važnih aktivnosti cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim resursima (privlačenje zaposlenika, selekcija i zapošljavanje, motiviranje i nagrađivanje, razvoj, itd.). Razvoj zaposlenika za poduzeća ima i strateški značaj jer omogućava postizanje strateških ciljeva te doprinosi razvoju poduzeća.

Uspješno poduzeće treba raspolagati kvalificiranim zaposlenicima koji odgovaraju promjenjivim tehničkim i organizacijskim izazovima. Za sposobnost opstanka i rasta poduzeća od velikog je značaja kontinuirano prilagođavanje izmijenjenim odnosima i sposobnost učenja poduzeća i njegovih zaposlenika. Sposobnost i brzina prilagođavanja povezani s poznavanjem eksternih i internih faktora utjecaja i promatranjem njihovog razvoja. Među eksternim faktorima, najveći utjecaj na rastuću potrebu kontinuiranog ulaganja razvoj zaposlenih imaju (Rahimić, 2010:305):

- „brzi tehnološki razvoj,
- povećana neizvjesnost,
- zaoštavanje konkurentske utakmice,
- sve kompleksniji procesi rada i procesi odlučivanja,
- promjene na tržištu rada, kao i
- društveni procesi promjena, tj. promjene vrijednosti u društvu.“

Navedene promjene s jedne strane utječe na zastarijevanje postojećih znanja, sposobnosti i vještina, a s druge na potrebu za novima. Na aktivnosti razvoja ljudskih resursa utječe i određeni interni faktori kao što su organizacijska struktura i kultura poduzeća, motivacija zaposlenika, tehnički i drugi preduvjeti za provođenje aktivnosti razvoja zaposlenika, i dr.

„Razvoj ljudskih resursa za suvremeno je poduzeće potreba i imperativ. S obzirom na to da je za poslovni uspjeh u današnje vrijeme presudno znanje koje je utjelovljeno u ljudskom kapitalu, razvoj ljudskih resursa te sveukupne aktivnosti širenja znanja, sposobnosti i vještina

osoba koje ih osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama postaju ključne organizacijske aktivnosti.“ (Pološki Vokić, Grizelj, 2007:853).

Kontinuirani razvoj zaposlenika smatra se i jednim od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, zato što doprinosi ostvarenju različitih ciljeva te ima strateški značaj za poduzeća. S druge strane, nedovoljna ulaganja u razvoj zaposlenika mogu rezultirati padom prihoda, gubitkom tržišnog udjela, gubitkom poslovnih partnera i sl., posebno u onim industrijama i sektorima gdje se događaju brze tehnološke promjene, kao i onima koje se nalaze u složenom i neizvjesnom okruženju.

### **3.3. Ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa**

„Razvoj ljudskih resursa mogu se postići ne samo osobni i organizacijski ciljevi, već i ciljevi društva. Društvo ne gradi samo kontekstualni okvir za aktivnosti razvoja osoblja u okviru poduzeća, već ima očekivanja i u pogledu razvoja osoblja. U ekonomskom smislu radi se o očuvanju i poboljšanju ljudskog kapitala, koji je neophodan za prilagođavanje ali i za pokretanje ekonomsko-tehničkih i društveno-socijalnih promjena. Osim toga, poduzeća trebaju doprinijeti smanjenju nezaposlenosti i optimalnoj alokaciji ljudskih resursa. U političkom smislu razvoj osoblja predstavlja garanciju prava na slobodan razvoj ličnosti, na očuvanje želje za akcijom, životnog optimizma, nade u budućnost i napredak.“ (Rahimić, 2010:307).

Ipak, najčešća je podjela ciljeva razvoja ljudskih resursa na ciljeve koje razvojem ostvaruju poduzeća te ciljeve koje ostvaruju zaposlenici. Sa stajališta poduzeća, najvažniji ciljevi razvoja ljudskih resursa su (Rahimić, 2010:307-308):

- „poboljšanje poslovnog rezultata,
- zadržavanje zaposlenika i manje fluktuacije,
- zadovoljavanje potreba za obrazovanjem,
- usuglašavanje interesa organizacije a interesima pojedinaca,
- ispunjavanje individualnih želja zaposlenih,
- poboljšanje konkurentske sposobnosti poduzeća,
- prilagođavanje kvalifikacija zaposlenika izmijenjenim zahtjevima posla,
- povećanje fleksibilnosti zaposlenika,
- povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih i
- poboljšanje imidža poduzeća.,,

Jedan od najopćenitijih ciljeva razvoja ljudskih resursa je osigurati da zaposlenici budu spremni na preuzimanje zadataka i poslova koji zahtijevaju veću razinu kvalifikacija, odnosno znanja, sposobnosti i vještina, kao i da mogu odgovoriti na sve izazove radnog mjesta u budućnosti. Kao što se može primijetiti iz navedenih organizacijskih ciljeva, ti ciljevi povezani su i s ostvarivanjem individualnih ciljeva zaposlenika, o kojima poduzeće također treba voditi računa. Nije važno samo provoditi razvoj zaposlenika, već je važno uvažavati i njegove potrebe, želje i interese, kako bi zaposlenik bio zadovoljan te produktivniji na svom radnom mjestu.

Individualni ciljevi zaposlenika odnose se na njihove stavove, očekivanja i interese u vezi s razvojem. Razvoj ljudskih resursa treba doprinijeti i ispunjavaju zaposlenikovih želja i potreba po pitanju osobnog razvoja, kao i razvoja karijere. Zaposlenik stoga treba znati koji su mu vlastiti ciljevi vezani uz osobni razvoj i razvoj karijere te kako se oni uklapaju u očekivanja poduzeća i organizacijske ciljeve razvoja ljudskih resursa.

Iako se individualni ciljevi zaposlenika mogu razlikovati, moguće je izdvojiti neke od zajedničkih ciljeva čijem ostvarenju zaposlenici teže (Rahimić, 2010:307-309):

- „dodjeljivanje odgovarajućeg posla u skladu s preferencijama i interesima,
- prilagođavanje osobnih kvalifikacija zahtjevima radnog mjesta,
- poboljšavanje stručnih kvalifikacija,
- poboljšavanje šansi samopotvrđivanja putem preuzimanja složenijih zadataka,
- razvoj ličnosti kroz obrazovanje,
- prenošenje novih, proširenih zadataka,
- povećanje osobnog prestiža,
- povećanje sigurnosti radnog mjesta, stvaranje pretpostavki za izgradnju karijere,
- povećanje postojećih primanja,
- povećanje osobne mobilnosti na tržištu rada,
- poboljšane mogućnosti izgradnje karijere,
- izbjegavanje preopterećenosti.“

Zaposlenici imaju različite prioritete u pogledu ciljeva razvoja. Ciljevi su u određenoj mjeri i suprotstavljeni, stoga jedan zaposlenik može ostvariti samo nekoliko komplementarnih ciljeva. No, ciljevi se zato mogu ispuniti kontinuiranim razvojem ljudskih resursa, odnosno različitim metodama kroz duži vremenski rok.

Kao neke od glavnih metoda razvoja ljudskih resursa mogu se navesti (Kulić i Vasić, 2007:229-230):

- „treening i edukacija,
- proširivanje poslova istog nivoa složenosti,
- obogaćivanje poslova zadacima višeg nivoa složenosti,
- rotacija,
- razvoj individualnih potencijala uz mentorstvo,
- projektne grupe.,,

„Treeningom se nastoje poboljšati performanse zaposlenih na postojećem radnom mjestu, s ciljem boljeg izvršavanja dodijeljenih zadataka i aktivnosti. Raznim, neposrednim programima uvježbavanja su obuhvaćene tjelesne i/ili intelektualne aktivnosti za obavljanje sadašnjih poslova. Odluka o treninzima se donosi na temelju evaluacije performansi zaposlenih. Za razliku od treeninga, zaposlenici se osposobljavaju za različite, prvenstveno buduće poslove putem aktivnosti obrazovanja odnosno edukacije.“ (Rahimić, 2010:304).

„Edukacije omogućuju stjecanje različitih znanja i vještina, služe za razvoj potencijala zaposlenika, odnosno talenata za poslove koji će biti potrebni u budućnosti.“ (Rupčić, 2018:248).

Proširivanje poslova istog nivoa složenosti ima za cilj osposobljavanje zaposlenih za obavljanje različitih, ali približno jednako odgovornih poslova. Ova metoda razvoja ljudskih resursa provodi se za obavljanje uspješno povećanog obujma posla na kojem zaposlenik već radi ili pak za osposobljavanje za obavljanje dodatnih poslova, no koji se samo u manjoj mjeri razlikuje od onih poslova koje zaposlenik već obavlja.

„Obogaćivanje poslova zadacima višeg nivoa složenosti za cilj ima osposobljavanje zaposlenih za obavljanje složenijih i odgovornijih poslova. Ovom metodom stvaraju se preduvjeti za brže napredovanje zaposlenih te se omogućuje lakša prilagodba zaposlenika novim zahtjevima radnog mjesta i sve češćim organizacijskim promjenama.“ (Kulić i Vasić, 2007:230).

„Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija



posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi “ (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013:214).

Rotacijom posla zaposlenik ujedno stječe cjelokupnu sliku rada i funkcioniranja poduzeća, a tako ga može se pripremati i za preuzimanje drugih poslova.

„Programima mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih rezultata višega stupnja odgovornosti tako da se osoba izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te joj se pritom pružaju pomoć i podrška. Važno je i da mentor zaposleniku ukaže na opća načela i koncepte poslovanja, ali i djelovanja u okviru neke industrije, pa i specifičnog radnog mjesta. Na taj način, razvijanjem konceptijskih vještina i sustavnoga razmišljanja može se izgrađivati i jačati osjećaj svrhovitosti rada.“ (Rupčić, 2018:248)

Projektne grupe jedan su od grupnih načina razvoja ljudskih resursa. a najčešće funkcioniraju po principu organizacijskih jedinica. Aktivnosti projektnih grupa uglavnom se odnose na specifične zadatke i ciljeve koje se nastoje ostvariti. Nakon ispunjenja ciljeva i obavljanja zadataka projektna grupa se često i raspušta, dok se nova projektna grupa formira kada se za to opet ukaže potreba.

## **4. Edukacija zaposlenika kao temelj poslovnog uspjeha**

Obrazovanje ili edukacija, kao što se moglo zaključiti iz prethodnog poglavlja, jedan su od načina razvoja ljudskih resursa. To je ujedno i podloga za daljnji razvoj zaposlenika. U posljednje vrijeme sve više poduzeća uočava važnost ulaganja u educiranje zaposlenika, stoga je prisutan trend povećanih ulaganja u edukacije.

### **4.1. Važnost i trendovi edukacije u suvremenim poduzećima**

„U današnje vrijeme stalna edukacija jedan je od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa (novaca, vremena, informacija, energije, itd.) ulažu u edukaciju i stalno obučavanje zaposlenika. Ujedno, menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika jedan od najdjelotvornijih načina ostvarenja konkurentске prednosti te temeljna pretpostavka tržišnog nadmetanja s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. Da se suvremenim poduzećima ulaganja u zaposleniku u vidu unaprjeđivanja njihovih znanja i vještina sve više isplati, pokazuju i

empirijska istraživanja. Npr., dokazana je pozitivna korelacija između uspješnosti poduzeća i količine obrazovanja, kreiranja znanja, netehničkog obrazovanja te postojanja inicijalnog obrazovanja.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:724-725).

„Već neko vrijeme prisutan je trend smanjenja udjela materijalne imovine u stvaranju dodane vrijednosti poduzeća te istovremenog povećanja udjela nematerijalne imovine. Orijehtacija prema stvaranju vrijednosti dugoročna je i ne temelji se na kratkoročnom ostvarivanju profita. Kao cilj se postavlja dugoročno i održivo unapređivanje sposobnosti poduzeća u pogledu stvaranja novih i dodanih vrijednosti, što se najbolje ostvaruje ulaganjem u znanje i edukacije zaposlenika, što se ujedno smatra i ključnim faktorom stvaranja dodane vrijednosti.“ (Vinšalek Stipić, 2020:108).

Znanje i vještine zaposlenika u današnje su vrijeme ključne za ostvarivanje konkurentske prednosti, a njih je moguće povećati kontinuiranim provođenjem edukacija. Kao i s općenitim razvojem ljudskih resursa, i kod edukacije postoje različiti razlozi zbog kojih poduzeća ulažu u povećanje znanja, sposobnosti i vještina svojih zaposlenika. Razlozi ulaganja u edukaciju zaposlenika prikazani u tablici 1.

Tablica 1. Razlozi ulaganja u edukaciju zaposlenika

promjene u tehnologiji	Uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i neprekidnu edukaciju.
kompleksnost, turbulentnost i neizvjesnost poslovne okoline	Zahtijevaju se veća i drugačija znanja te se stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije.
nove vještine kao imperativ modernog poslovanja	Zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći. U tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja sukobima, vještina upravljanja vremenom i sl., kao što su u modernom poslovanju. Traže se novi oblici djelotvornosti i izvornosti.
širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada	Vrlo je važan pragmatičan razlog intenziviranja obrazovanja u organizacijama i pojavljivanja poslodavaca u ulozi nastavnika i učitelja. Suvremeno poslovanje sve više zahtijeva znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno ili adekvatno u formalnom procesu obrazovanja.
sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku	Dinamičnost je sve veća, a promjene mnogo brže te se događaju gotovo svakodnevno.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:725

Iz prethodne tablice ujedno je i vidljivo zašto je u današnje vrijeme važno ulagati u edukaciju zaposlenika. Edukaciju nije dovoljno samo provesti i financirati, već ona treba rezultirati ostvarivanjem određenih učinaka i ciljeva (kao i u slučaju općeg razvoja ljudskih resursa). Kako bi funkcija edukacija donijela željene rezultate, prvo trebaju biti zadovoljeni određeni preduvjeti, koji se mogu promatrati i kao pretpostavke uspješne edukacije ljudskih resursa. O tome se govori u nastavku rada.

## 4.2. Pretpostavke uspješne edukacije ljudskih resursa

Na kvalitetu edukacije u poduzeću utječu brojni faktori. Među najvažnijima su (Kulić i Vasić, 2007:235):

- „ponašanje zaposlenika,
- motivacija,
- primjena načela učenja,
- pretpostavke kvalitetnog učenja.“

### 4.2.1. Ponašanje zaposlenika

Menadžeri trebaju shvatiti što izaziva određena ponašanja kod zaposlenika te saznati zbog čega se neki pojedinci aktivnosti odnose prema svom radnom mjestu i radnim obavezama, a neki pak ne. Nakon analize ponašanja moći će se doći i do saznanja što je potrebno učiniti kako bi se došlo do željenog modela ponašanja te koje edukacijske programe treba dizajnirati kako bi se to ponašanje poticalo.

„Model ponašanja zaposlenih pod utjecajem je vanjskih i unutrašnjih sila. Vanjske sile one su koje se nalaze u vanjskom okruženju, odnosno izvan organizacije, ali i one u radnoj sredini, odnosno unutar organizacije, kao što su liderstvo, kolegijalnost, pohvale. Pod unutrašnjim silama se podrazumijevaju se motivacija, stavovi, znanja, vještine i sposobnosti. Međusobnim interakcijama unutrašnjih i vanjskih sila stvara se određen model ponašanja koji direktno utiče na osobne i organizacijske rezultate rada. Usporedbom ostvarenih rezultata rada sa željenim donosi se odluka da li se nečije ponašanje može ocijeniti prihvatljivim i poželjnim ili ne može.“ (Kulić i Vasić, 2007:236).

Stanje iz okruženja u kojem neko poduzeće egzistira ne utječe samo na ponašanje poduzeća, već i na ponašanje zaposlenih. Neki od čimbenika iz vanjskog okruženja koji utječu na ponašanje zaposlenih i organizacije kao cjeline su stanje u nacionalnoj ekonomiji (npr. inflacija, stupanj zaposlenosti, i sl.), zakoni i propisi, regulatorne agencije, konkurencija, i sl. Najčešća negativna pojava koja je prouzrokovana vanjskim faktorima je otpuštanje zaposlenika. S druge strane, postoje i ona poduzeća koja su spremna zaposlenicima pomoći da se prekvalificiraju i obuče za obavljanje nekih drugih poslova, umjesto da ih otpuste.

Na unutarnje faktore koji utječu na ponašanje zaposlenika poduzeća imaju veći utjecaj negoli na vanjske. Od unutrašnjih faktora, odnosno faktora radne sredine koji utječu na ponašanje zaposlenih najznačajniji su (Kulić i Vasić, 2007:238):

- „rezultati,
- nadređeni,
- karakteristike same organizacije i
- suradnici.“

Rezultati mogu biti individualni i organizacijski. Individualni rezultati su oni koji imaju posebnu prednost za pojedinca, kao što su plaća, priznanje i slično. Organizacijski rezultati su oni koji imaju vrijednost za organizaciju, kao npr. timski rad, produktivnost i kvaliteta proizvoda. To su sve pozitivni rezultati, no postoje i negativni kao što su sankcije, disciplinske mjere, premještanji, i sl. Rezultati su važni za edukaciju zaposlenika jer ako zaposlenici smatraju da im pohađanje određenog programa neće dati pozitivne rezultate, neće biti spremni u ulaganja napora da taj program svladaju. Vrijedi i obrnuto.

Ako zaposlenik ima povjerenja u nadređene, njihove sposobnosti i vještine, bit će spremniji prihvatiti da su trening i edukacija važni za njihovu karijeru i ostvarenje ciljeva poduzeća. Također, bit će spremniji i na ulaganje napora u pohađanje i savladavanje pojedinačnih edukacija na koje ih njihovi nadređeni upute.

Organizacija može na različite načine utjecati na ponašanje zaposlenika, kao npr. putem sustava i programa nagrađivanja, organizacijske kulture, dizajniranja radnih mjesta, i sl. Svi načini utjecaja na ponašanje zaposlenika za cilj imaju povećanje njegovog zadovoljstva, što dovodi i do povećane produktivnosti zaposlenika.

Velik i značajan utjecaj na ponašanje zaposlenika imaju i suradnici, odnosno radne kolege. Taj je utjecaj posebno prisutan u timovima i situacijama gdje je potrebna uska suradnja između zaposlenih. Određeni zaposlenici mogu preferirati i timske, odnosno grupne načine edukacije, jer si članovi međusobno pružaju potporu i podršku.

#### 4.2.2. Motivacija

„Motivacija za učenje jedan je od najznačajnijih faktora za uspješno provođenje edukacije bilo koje vrste. Predstavlja zainteresiranost i spremnost polaznika da nauče sadržaj obrazovnog programa. Ostvarenje određenih ciljeva, kao što su npr. unapređenje, kreativnost, priznanje, status, odgovornost, i dr. mogu potaknuti motivaciju za učenje.“ (Damjanović et. al., 2012:279).

Motivacija za učenje ovisi o mnogim faktorima, od kojih su najznačajniji (Kulić i Vasić, 2007:240-241):

- „povoljnost radne sredine (povoljna radna sredina, koju, između ostalog, karakteriziraju dobri međuljudski odnosi i osiguravanje neophodnih materijalnih, financijskih i drugih resursa);
- vjerovanje u mogućnost otklanjanja individualnih slabosti i nedostataka putem treninga, odnosno putem edukacije;
- vjerovanje u svoje sposobnosti i mogućnosti uspješnog savladavanja obrazovnog programa;
- uvjerenje da će uspješna realizacija obrazovnog programa imati pozitivne efekte na ostvarivanje određenih individualnih ciljeva;
- neophodnost stalnog učenja, obrazovanja i prilagođavanja radi povećanja konkurentne sposobnosti na internom i eksternom tržištu rada;
- itd.“

Važnu ulogu u povećanju motivacije za učenje ima menadžment koji treba njegovati i razvijati kulturu koja je usmjerena na učenje. U tom kontekstu može se govoriti i o cjeloživotnom učenju koje podrazumijeva „sveukupnu aktivnost učenja tijekom života, a s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja. Obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno), pri čemu se učenje shvaća kao kontinuirani proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi. To je proces stalne nadogradnje i povećanja znanja stečenog u formalnom školskom sustavu s ciljem da se usavrše postojeće sposobnosti i steknu nova znanja i moderne kvalifikacije“ (Perin, 2014:62). „Cjeloživotno učenje preduvjet je veće mogućnosti pronalaska zaposlenja svakog pojedinca i povećanja konkurentnosti, kao i temelj ostvarivanja osobnih potencijala.“ (Mićović, 2017:75). Ono nema samo važnost za svakog pojedinca i svaku organizaciju, već i za svako društvo. To je zato što se „dinamični društveni i gospodarski razvoj i rast mogu zasnivati jedino na visokoobrazovnom poduzetnicima, menadžerima, stručnjacima i drugim pojedincima (uključujući i zaposlenike).“ (Tudin, 2007:143).

Motivacija za učenje može dolaziti iz samog pojedinca, u slučaju kada on ima snažnu želju ostvariti određene individualne ciljeve o kojima je bilo govora. No, motivaciju mogu povećati i menadžeri. Osim stvaranja povoljne sredine i okruženja za učenje (uključujući i koncept cjeloživotnog učenja, odnosno obrazovanja), menadžeri trebaju i podizati samopouzdanje zaposlenika, jačati svijest o važnosti edukacije, stvoriti osnovne pretpostavke za učenje i usavršavanje, i sl.

#### 4.2.3. Primjena načela učenja

Suvremeni programi učenja i edukacije zaposlenika temelje se na mnogobrojnim načelima. Od posebnog značaja su sljedeća načela (Kulić i Vasić, 2007:245-246):

- „zaposleni koji se obrazuju moraju biti sposobni i motivirani za učenje i primjenjivanje naučenog;
- obrazovni programi se lakše realiziraju, a obrazovni sadržaji duže pamte ako imaju smisao za onog tko uči;
- postoje značajne individualne razlike u mogućnostima stjecanja znanja između zaposlenika;
- najbolje se uči i najduže pamti ono što se uči pomoću aktivnog vježbanja i ponavljanja, što je posebno važno pri stjecanju novih vještina;
- polaznike treba stalno informirati o rezultatima koje ostvaruju tokom edukacije i usavršavanja;
- treba osigurati pozitivan transfer naučenog (poboljšanje radne uspješnosti, povećanje znanja, sposobnosti i vještina u praktičnom radu).“

Kako bi se ono što je naučeno u praksi moglo i iskoristiti, potrebno je maksimalizirati sličnosti između edukacije i radnih zadataka. Tijekom edukacije, ako je moguće, treba osigurati i primjereno iskustvo i praksu, služiti se primjerima i demonstracijama te kreirati situacije gdje će polaznici moći upotrijebiti stečeno znanje. Zaposlenike je važno upoznati sa svim načelima učenja i transfera znanja jer razumijevanje tih načela doprinosi i uspješnosti edukacije.

#### 4.2.4. Pretpostavke kvalitetnog učenja

Različiti programi obrazovanja, odnosno različite edukacije, daju i različite rezultate. Iz tog razloga važno je odabrati edukacije koje će rezultirati ispunjenjem postavljenih organizacijskih i individualnih ciljeva. Menadžeri i zaposlenici trebaju poznavati pretpostavke kvalitetnog učenja (Kulić i Vasić, 2007:250):

- „edukacija je često opsežna i treba biti usmjerena na vještine po kojima organizacija želi biti različita i jedinstvena;
- sve zaposlene treba tretirati kao ljude s karijerom;
- osnovno pravilo je stalno učenje, dodatna edukacija i usavršavanje;
- vrijeme i novac se sve više troše za potrebe edukacije i usavršavanja zaposlenih;
- edukacija na radnom mjestu postaje sve aktualnija i učinkovitija;
- sistemom dobre edukacije i usavršavanja mogu se steći i najveća znanja i vještine;
- edukacija je dobar segment i značajna pretpostavka strategijskih promjena i realizacije projektirane strategije;
- potrebu za edukacijom treba potencirati u vrijeme krize i promjena;
- edukacija zaposlenika podrazumijeva i veoma aktivnu ulogu linijskih menadžera;
- edukacija se koristi i za prenošenje vizije i vrijednosti organizacije.“

Pojedinci uče različitim tempom i intenzitetom te imaju različitu motivaciju za učenjem. Ipak, osiguravanjem preduvjeta ili pretpostavki o kojima je bilo govore u ovom potpoglavlju uvelike se utječe na opću uspješnost bilo kojeg edukativnog programa. Može se zaključiti kako ispunjenje pretpostavki za uspješnu edukaciju ljudskih resursa nije jednostavno te da menadžeri, kako bi ispunili pretpostavke, i sami trebaju imati određenu razinu znanja, sposobnosti i vještina, koju je također kontinuirano potrebno proširivati.

### **4.3. Proces edukacije zaposlenika**

Edukacija zaposlenika je proces koji se sastoji od različitih faza, odnosno koraka. Riječ je o iznimno kompleksnoj funkciji koja zahtijeva kvalitetno obavljanje različitih poslova, a njen konačni rezultat ovisi o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedinačna faza procesa edukacije. Proces edukacije zaposlenika može se podijeliti na pet faza, među kojima je naglašena snažna povezanost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:728):

- „utvrđivanje potreba za edukacijom,
- određivanje ciljeva edukacije,
- određivanja sadržaja i programa edukacije,
- određivanje tehnika i metoda edukacije te
- vrednovanje programa edukacije.“



#### 4.3.1. Utvrđivanje potreba

Utvrđivanje potreba početni je korak u procesu edukacije zaposlenika na kojeg se svi ostali koraci, tj. faze, nadovezuju. Utvrđivanje potreba treba napraviti detaljno, stoga taj proces valja sprovesti na tri različite razine: na razini organizacije, na razini poslova i radnih zadataka te na razini zaposlenika koji obavljaju ili će obavljati poslove i radne zadatke.

„Analiza organizacije je usmjerena identifikaciji potreba za edukacijom iz perspektive organizacije. Treba uključivati sve one čimbenike koji su važni za planiranje i razvijanje programa edukacije i njihove implementacije. To su, prije svega, organizacijski ciljevi, organizacijska kultura i klima, faktori okruženja te organizacijski resursi.“ (Kulić i Vasić, 2007:256).

„Organizacijski ciljevi odnose se na unaprijed stvorenu predodžbu o stanju kojem treba težiti (ostvariti) te namjeri i volji da se pokrenu određene akcije.“ (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:86). Shvaćanje organizacijskih ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje početna je točka u identifikaciji organizacijske efikasnosti. Na temelju definiranih ciljeva i strategija poduzeća, kao i trenutačnih znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika, identificiraju se eventualne potrebe za edukacijom zaposlenika.

„Organizacijska kultura predstavlja skup vjerovanja, normi, vrijednosti i djelovanja te ona putem prihvaćanja navedenih sastavnica spaja članove, odnosno zaposlenike. Takva je kultura vrlo kompleksna, obuhvaća brojne sastavnice te se može provoditi na različite načine.“ (Žugaj i Šehanović, 2004:3). Može biti manifestirana na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljive razine organizacijske kulture sastoje se od jasnih formi koje je moguće promatrati (npr. jezik, korištenje simbola, obreda, običaja, metoda rješavanja problema, upotreba alata ili tehnologije i sl.) „Drugu nevidljivu razinu organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupiruće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije vodstva. Organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture te organizacije.“ (Brčić, 2002:1048). Organizacijska kultura može biti postavljena na način da se podržava cjeloživotno učenje i obrazovanje. Kultura i trenutačna klima organizacije važan je faktor za uspješno dizajniranje i implementiranje programa edukacije, kao i početno utvrđivanje potreba. Organizacijska

kultura i klima stoga trebaju pogodovati razvoju ljudskih resursa. Ako je poduzeće opredijeljeno za kontinuirani razvoj ljudskih resursa, potrebe za edukacijama bit će učestale.

Pojedini faktori okruženja, kao što su pravna, politička, ekonomska ili neka druga pitanja s kojima se organizacija može susresti, mogu imati utjecaj na organiziranje programa edukacije. Npr., zakonima i propisima regulirano je u kojim djelatnostima poslodavac mora osigurati kontinuirano organiziranje edukacije i obuke kako bi se rizik po zdravlje i život zaposlenih sveo na minimum. „Organizacijama se preporučuje i da organiziraju specifične programe obuke, kao što su npr. programi za upravljanje stresom, programi za sprečavanje nasilja na radnom mjestu, programi za sprečavanje diskriminacije, i dr.“ (Kulić i Vasić, 2007:256).

Organizacijski resursi također su u uskoj vezi s utvrđivanjem potreba za edukacijom. Prije svega, programi edukacije zahtijevaju i financijska ulaganja. Financijska sredstva tako uvelike utječu na organizacijsku opredijeljenost za cjeloživotno učenje i obrazovanje, no i na općenito identificiranje potreba za edukacijom. Postoje i drugi važni resursi kao što su prostor za održavanje edukacije, raspoloživi materijali za učenje, oprema putem koje se provode edukativni programi, dostupnost predavača i obrazovnog osoblja, i sl.

Nakon analize potreba na razini poduzeća, odnosno organizacije, može se pristupiti utvrđivanju potreba za edukacijom na razini poslova koje je potrebno obavljati.

Rezultat analize posla je opis radnih aktivnosti, zadataka, te znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za njihovo uspješno izvršenje. Analiza posla je važan i neophodan izvor informacija za obavljanje skoro svih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, počevši od svih aktivnosti pribavljanja i selekcije zaposlenika, praćenja radne uspješnosti, nagrađivanja, obrazovanja i razvoja te unapređivanja, premještanja i otpuštanja. Analiza posla, odnosno zadataka za potrebe edukacije odvija se kroz četiri koraka (Rahimić, 2010:315):

1. „odabrati posao ili poslove koje treba analizirati
2. napraviti preliminarni popis zadataka koji se izvršavaju na poslu, intervjuiranjem i promatranjem stručnih zaposlenika i njihovih menadžera te razgovorom s drugima koji su proveli analizu zadatka
3. procijeniti ili potvrditi preliminarni popis zadataka (treba odgovoriti na pitanja kao: Koliko često se zadatak izvršava? Koliko vremena se troši na izvršenje zadatka? Koliko je zadatak važan za uspješno obavljanje posla? Koliko je teško naučiti zadatak?

4. prepoznati koja su znanja, vještine ili sposobnosti potrebne za uspješno izvršenje svakog zadatka.“

Kod analiza poslova i radnih zadataka u obzir nije potrebno uzeti samo sadašnje potrebe, već i buduće. To je potrebno učiniti i u analizu zaposlenika, odnosno izvršitelja poslova. Ta se analiza smatra najvažnijim korakom u procesu utvrđivanja potrebe za edukacijom, zato što je edukacija proces kojim se osiguravaju potrebna individualna znanja i vještine. Temelj za utvrđivanje individualnih obrazovnih potreba je analiza sukladnosti potrebnih vještina i znanja za uspješno obavljanje posla i stvarnih vještina i znanja koje ima izvršitelj posla. Ta analiza treba dati odgovore na pitanja kao što su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:729):

- „Je li niži učinak ili nezadovoljavajuća radna uspješnost rezultat nedostatka potrebnih vještina i znanja ili drugih čimbenika (npr., nedostatka motivacije ili specifičnih sposobnosti koje zahtijeva posao)?
- Tko treba obrazovanje?
- Kakvo je obrazovanje potrebno?
- Postoji li individualna motivacija i spremnost na obrazovanje?“

Stvarna znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika treba usporediti s onim što je potrebno za uspješno obavljanje sadašnjih ili budućih poslova i radnih zadataka. „Radna mjesta sve češće podrazumijevaju nekoliko zaduženja pa se od jednog zaposlenika očekuje da raspolaže s barem nekoliko različitih vještina, od upravljanja, poznavanja jezika i informatičke pismenosti pa sve do komunikacijskih vještina koje su važne u svakodnevnom radu. Nekoć je bilo dovoljno raspolagati znanjima i vještinama u svojem području djelovanja, dok je danas potreban znatno širi spektar djelovanja, što podrazumijeva kontinuirano usavršavanje i dodatne edukacije koje su od osobnog i profesionalnog interesa“ (Mićović, 2017:80).

Međutim, valja reći kako nisu svi problemi u rezultatima rada uzrokovani zbog nedovoljnog znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika. Problemi se mogu javiti i zbog drugih čimbenika, npr. loše organizacije rada, tehničkih problema, lošeg upravljanja ljudskim resursima, itd. Važno je otkriti mogu li se i trebaju li se postojeći problemi riješiti edukacijom ili pak na neki drugi način.

Treba napomenuti kako se zaposlenici i sami, bez da ih na to potakne poduzeće, mogu odlučiti za pohađanje određene edukacije. Time će postati konkurentniji na tržištu rada, potencijalno dobiti priliku za napredovanje, povećati osobno zadovoljstvo, biti spremniji na promjene u poduzeću i poslovanju, itd. Edukacija ne mora nužno biti vezana uz posao i radne zadatke koje zaposlenik trenutačno obavlja u poduzeću, već može biti namijenjena povećanju znanja, sposobnosti i vještina iz drugih područja (npr. digitalnih vještina, komunikacijskih vještina, upravljačkih vještina, itd.).

#### 4.3.2. Određivanje ciljeva

Ako se utvrdi da u poduzeću zaista postoji potreba za edukacijom zaposlenika, sljedeći korak je određivanje ciljeva koji se edukacijom žele postići. Ti se ciljevi mogu podijeliti na opće i specifične. Neki od općih ciljeva koji se mogu odrediti su (Kulić i Vasić, 2007:259-260):

- „poboljšanje radne uspješnosti;
- stalno usklađivanje, prilagođavanje i unapređivanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika;
- izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja (do kojeg dolazi gubljenjem koraka s novim metodama i procesima i potrebnim znanjima i vještinama);
- rješavanje organizacijskih problema;
- usmjeravanje novih radnika (adekvatni programi socijalizacije i upoznavanja s organizacijom i poslom, pružanje neophodnih informacija i znanja i sl. mogu skratiti proces prilagođavanja i otkloniti nepotrebne frustracije i nezadovoljstvo, ali i ubrzati proces ovladavanja određenim poslom i ostvarivanja dobrih rezultata rada);
- pripreme za napredovanje i razvoj karijere;
- zadovoljavanje individualnih potreba i interesa (edukacijom se, u pravilu, stvaraju povoljniji uvjeti za uspjeh i razvoj, što je u interesu svakog zaposlenog).“

Osim što je usmjerena prema općim ciljevima, svaka edukacija usmjerena je i prema nekim specifičnim ciljevima koji govore o tome što osobe koje ju završe trebaju znati, koje su poslove sposobne obavljati ili kako se ponašati. Česti specifični ciljevi edukacija su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:731):

- „poboljšanje odnosa s potrošačima i usluga potrošačima,
- mijenjanje stavova,
- podizanje vještina timskog rada i suradnje,
- efikasnije upravljanje vremenom,

- povećanje sigurnosti rada,
- povećanje sposobnosti rješavanja problema,
- ovladavanje specifičnim metodama i radim postupcima,
- podizanje kreativnosti i kreativnog rješavanja problema,
- snižavanje troškova rada,
- podizanje kvalitete proizvoda i upravljanje kvalitetom
- povećanje vještina upravljanja sukobima,
- itd.“

Navedeni su samo neki od specifičnih ciljeva, dok u praksi postoje i mnogi drugi. Različite edukacije služe ostvarenju različitih općih i specifičnih ciljeva. Nakon što se utvrde potrebe za edukacijom te odrede ciljevi koji se žele ispuniti njenim pohađanjem, potrebno je odrediti sadržaje i program edukacije.

#### 4.3.3. Određivanje sadržaja i programa

Sadržaj edukacije određuje se temeljem čimbenika o kojima je do sada bilo govora (npr. zahtjevi poslova i zadataka, individualni i organizacijski ciljevi edukacije, potrebe za edukacijom, organizacijske promjene, itd.). U poduzećima se mogu izdvojiti četiri razine ili kategorije obrazovnih potreba sukladno kojima se odabiru odgovarajući sadržaji, razine i programi obrazovanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:732):

1. „osposobljavanje za aktualni posao
2. širenje i produbljivanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji
3. razvoj karijere, odnosno priprema za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova
4. obrazovanje i pripremanje za buduće promjene i zadatke, odnosno obrazovanje za budućnost i fleksibilnost.“

Prva razina potreba odnosi se na osposobljavanje zaposlenika za trenutačne poslove i otklanjanje odstupanja između očekivanog i stvarnog radnog učinka. Ova razina potreba obično proizlazi zbog nesukladnosti između zahtjeva radnog mjesta i obrazovnog statusa zaposlenika, tj. krajnjeg izvršitelja. Javlja se iz različitih razloga kao što su uvođenje zaposlenika u posao, otklanjanje problema sa smanjenim radnim učinkom, promjene u tehnologiji, itd. Osposobljavanje za aktualni posao prati razvoj i promjene posla te se u svakom poduzeću provodi kontinuirano (minimalno prilikom zapošljavanja novih zaposlenika).

Druga kategorija, odnosno razina potreba odnosi se na širenje individualnih znanja i vještina te kontinuirano povećanje mogućnosti obavljanja složenijih i raznolikijih zadataka na nekom radnom mjestu. Također se odnosi i na osposobljavanje za obavljanje različitih poslova iste organizacijske razine.

Treća razina odnosi se na razvoj karijere i pripremu zaposlenika za napredovanje te preuzimanje poslova veće složenosti. Priliku za napredovanje u poduzeću u pravilu ne dobivaju svi zaposlenici (posebno ako poduzeće ima velik broj zaposlenika), već samo oni koji se pokažu kao najспособniji i najtalentiraniji.

Četvrta razina odnosi se na pripremu za budućnost. Podrazumijeva programe koji se temelje na projiciranoj slici onih znanja, sposobnosti i vještina koje će biti potrebne u budućnosti. Također, provodi se i kada poduzeće planira uvesti nove poslovne strategije i kada dolazi do promjena strateških odrednica poduzeća (npr. misija, svrha, vizija, ciljevi, strategije), kao i u sklopu kontinuiranog prilagođavanja nadolazećim promjenama.

Spomenute razine obrazovnih potreba važne su iz razloga jer se prema njima oblikuju sadržaji i programi. Pri implementiranju sadržaja i programa edukacije koji trebaju rezultirati zadovoljenjem određenih potreba i ispunjavanjem ciljeva, potrebno je odabrati mjesto i način njihova provođenja. Razlikuju se programi edukacije na radnom mjestu te programi edukacije izvan posla, o čemu će više govora biti u sljedećem potpoglavlju.

#### 4.3.4. Određivanje metoda i tehnika

„Različiti su oblici učenja na radnom mjestu koji nisu isključivi, već omogućuju obuhvatnost znanja i vještina. Takvo se učenje planira kroz rutinske aktivnosti na razini organizacije, kao i suočavanje sa zadacima i problemima za koje tek treba pronaći rješenja, a moguće je obučavati radnu snagu i kroz strukturirane programe izvan posla.“ (Relja i Popović, 2016:219).

U praksi postoje različite metode i tehnike edukacije na radnom mjestu i van poslovnog okruženja. Najčešće korištene metode edukacije na radnom mjestu su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:735):

- „individualne instrukcije – osoba koja ima ulogu instruktora obučava zaposlenika na radnom mjestu, upućujući ga i demonstrirajući mu objašnjava način na koji treba obavljati neku radnu aktivnost ili zadatak;
- rotacija posla – omogućuje zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova;
- stručna praksa – specifičan oblik edukacije koji je često vezan uz stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični rad;
- pripravnički staž – razdoblje u kojemu se novozaposleni u poduzeću upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslovima koje će obavljati;
- mentorstvo – usmjeravanje, vođenje i razvoj zaposlenika od strane dodijeljenih mentora koji su uglavnom iskusni stručnjaci ili menadžeri;
- studentska praksa – način na koji studenti tijekom studija dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo, a poduzećima omogućuje da uz niske ili nikakve troškove pronađu talentirane i sposobne ljude te ih pridobiju kao buduće zaposlenike.“

„Vidljivo je da se neke od metoda i tehnika edukacije podudaraju i s načinima razvoja ljudskih resursa u općenitom smislu, stoga je razumljivo da se ponekad u literaturi ovi pojmovi poistovjećuju. Kod edukacije na radnom mjestu, osim prethodnih koraka, potrebno je i pripremiti materijale i prostor za edukaciju te sa zaposlenicima dogovoriti termine i dinamiku pohađanja edukacije.“ (Kulić i Vasić, 2007:259-268). U određenim slučajevima zaposlenici mogu i samostalno pohoditi edukaciju konzultiranjem edukativnih materijala, bilo u papirnatom ili elektronskom obliku.

„Metode i tehnike edukacije na radnom mjestu fleksibilnije su i usmjerene na potrebe korisnika, nego što je to slučaj s edukacijama van posla. Također, iziskuju i manje financijskih sredstava te brže podižu produktivnost zaposlenika zbog kraćeg trajanja ili odvijanja edukacije tijekom rada uz prilagodbu konkretnim zadacima. Sadrže i određene nedostatke jer je potrebno imati primjerenu opremu i alate za učenje i rad, a u nekim slučajevima i zapošljivati ili platiti posebne stručnjake koji će prenositi znanja i vještine, odnosno provoditi edukaciju.“ (Relja i Popović, 2016:220).

„Metode i tehnike edukacije van radnog mjesta sadrže dva bitna aspekta koja se razlikuju od razvoja na radnom mjestu. Kao prvo, zaposlenici trebaju biti izdvojeni izvan njihovih rutinskih

zadataka. Drugo, mogu djelovati motivirajuće budući da sudionicima često omogućavaju vlastiti razvoj van radnog vremena koji im je financiran.“ (Rahimić, 2010:321). No, za razliku od edukacije na radnom mjestu, metode i tehnike edukacije van radnog mjesta često traju duže, skuplje su, a zaposlenici ih nevoljko prakticiraju jer neće od toga imati neke koristi. No, izvođenje programa prepušteno je vanjskim stručnjacima koji često posjeduju specifična znanja i vještine, kao i opremu i alate koja se ne može osigurati na poslu. Također, edukacijama van radnog mjesta moguće je istovremeno obučavati veći broj zaposlenika nego na radnom mjestu.

Najčešće korištene metode i tehnike obrazovanja van posla su (Kulić i Vasić, 2007:277-278):

- „predavanja – najčešće upotrebljavana metoda van radnog mjesta čija je prednost direktno prenošenje velikog broja informacija velikom broju polaznika;
- studije slučaja – opis neke stvarne (ili dobro zamišljene) situacije u nekoj organizaciji, odnosno, određenog problema ili potrebe za donošenjem odluke čiji je cilj upravo razvijanje vještina neophodnih za rješavanje datog problema. To je dio stvarnosti prenesen u učionicu koji zahtijeva mentalnu gimnastiku polaznika programa i ima za cilj pospješiti proces učenja;
- poslovne igre i simulacije – imaju za cilj razvijanje vještina potrebnih za rješavanje problema i donošenje odluka;
- igranje uloga – metoda koja se sastoji od dodjeljivanja konkretnih uloga polaznicima programa na osnovu kojih oni rješavaju određene organizacijske ili poslovne probleme;
- modeliranje ponašanja – koristi se da bi zaposlenici, opažajući željena ponašanja, mogli uvježbati i usvojiti ono koji je poželjno. Preporučuje se za razvijanje liderskih, govorničkih, menadžerskih i drugih vještina;
- obrazovanje „pod vedrim nebom“ – obavlja se na otvorenom prostoru. Metoda je posebno namijenjena razvijanju liderskih sposobnosti i karakteristika poželjnih za timski rad;
- učenje uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije – sve popularnija metoda jer različiti softveri omogućavaju širok spektar obuke. Često se koristi za individualnu obuku zaposlenih i njihovo samoobrazovanje;
- programirano učenje – metoda kojom se ukazuje na određena pitanja i činjenice i pomaže sudionicima da pronađu odgovore. U pravilu, programirano učenje se sastoji iz tri dijela: postavljanje pitanja, dobivanje odgovora i povratna informacija;



- interaktivni video – predstavlja kombinaciju videa i kompjuterski vođenih instrukcija. Obično se koristi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina;
- Audio-vizualne tehnike – često se koriste u procesu orijentacije i socijalizacije novoprimitljenih radnika kako bi se što bolje upoznali sa organizacijom s kojom su udružili rad, načinom njenog poslovanja, resursima, partnerima, itd.“

Vidljivo je da postoji više metoda i tehnika edukacije van radnog mjesta, nego na radnom mjestu. Odabir primjerene metode i tehnike edukacije važan je čimbenik koji utječe i na uspješnost edukacije i primjenu naučenog u praksi. Odabir ovisi o potrebama za edukacijom, ciljevima edukacije, sadržaju i programu edukacije, kao i o organizacijskim resursima i mogućnostima. Različite metode imaju i različite prednosti i nedostatke. Neke su tako prikladnije za stjecanje znanja, druge za razvoj određenih specifičnih vještina, treće za mijenjanje stavova, itd.

#### 4.3.5. Vrednovanje edukacijskih programa

Nakon završetka edukacijskih programa potrebno je provesti vrednovanje te provjeriti jesu li ispunjeni ciljevi edukacije i je li došlo do transfera znanja, promjene radnog ponašanja i povećanja radne uspješnosti. Osim toga, vrednovanje edukacijskih programa važno je i jer se tim postupkom utvrđuje kvaliteta organizacije, sadržaja i realizacije programa s ciljem otklanjanja nedostataka i poboljšanja. Svrha vrednovanja je i utvrditi je li edukacija vrijedna troškova koji su nastali njenim pohađanjem.

U svrhu vrednovanja edukacije najčešće se primjenjuju sljedeće kategorije obrazovnih rezultata (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:743):

1. „reakcije polaznika
2. količina naučenog
3. promjene ponašanja
4. konkretni rezultati“

Po završetku programa edukacije, dobro je da menadžeri potaknu zaposlenike da kažu što su naučili, saznaju jesu li zadovoljni programom te smatraju li ga korisnim. To se može učiniti usmenim ili pismenim putem. Zaposlenici su možda uvidjeli benefite programa i za neke druge kolege ili imaju kakav prijedlog poboljšanja, zbog čega ih također treba upitati za mišljenje (<https://www.educentar.net/Article/15548/Zasto-je-vazna-edukacija-zaposlenika/>).

Količina naučenog odnosi se na stupanj u kojem su polaznici usvojili i znaju koncepte, načela, činjenice, tehnike i vještine prezentiranje u programu. Najčešće se provjerava putem testova znanja.

Promjena ponašanja zaposlenika upućuje na to koliko je sudjelovanje u edukaciji utjecalo na stvarnu promjenu ponašanja na radnom mjestu. Najčešće se kvantificira ljestvicama procjene kojima zaposlenici ili nadređeni ocjenjuju radnu uspješnost (vrednovanje radnog učinka zaposlenika). Smatra se da je praćenje promjena radne uspješnosti najbolji način vrednovanja edukacije.

Konkretni rezultati odnosi se na korist koju poduzeće ima od edukacijskog programa. Npr., to mogu biti povećanje proizvodnosti, smanjenje pogrešaka u radu, poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga, smanjenje fluktuacije zaposlenika, itd.

Vrlo je korisno i osmisliti poticajan program evaluacije. Npr., zaposlenike koji su uspješno prošli program edukacije te stečena znanja, sposobnosti i vještine primjenjuju u praksi, moguće je nagraditi. Poslodavac će tako pokazati da cijeni njihov trud i angažman, a nagrada će utjecati na povećanje zadovoljstva zaposlenika, a posljedično i produktivnosti na radnom mjestu.

#### **4.4. Edukacija menadžera**

Utvrđeno je kako razvoj ljudskih resursa u današnje vrijeme ima najznačajniju ulogu u osiguravanju konkurentske prednosti i sposobnosti poduzeća. Taj razvoj treba biti kontinuiran i planiran, a također treba obuhvaćati i sve zaposlenike, pa tako i sve menadžere (uključujući i menadžere ljudskih resursa). Menadžeri trebaju kontinuirano pratiti promjene i trendove u okruženju te im se prilagođavati. To je jedino moguće stalnim učenjem i usavršavanjem, kao i stjecanjem novih znanja i vještina. Zbog toga niti menadžeri ne smiju zanemariti važnost vlastite edukacije i usavršavanja.

##### **4.4.1. Razvoj menadžera**

„U današnjem dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju potrebno je osigurati uvjete za stalno i kontinuirano obrazovanje menadžera kako bi im se omogućilo usavršavanje znanja i vještina te stjecanja novih, a sve s ciljem efikasnog i uspješnog obavljanja radnih aktivnosti.“ (Kuka, 2012:55).

Razvoj menadžera je jedan od glavnih načina na koji organizacija može osigurati željenu efikasnost svojih menadžera. Sve se više uviđa da se neophodna menadžerska znanja, sposobnosti i vještine mogu steći samo adekvatnim obrazovanjem, odnosno razvojem. Razvoj menadžera je nastojanje da se kod menadžera, putem različitih programa obuke i edukacije, razviju neophodna znanja, vještine i sposobnosti koji će mu pomoći da se efikasno nosi sa svim potencijalnim izazovima ili prijetnjama iz okruženja te upravo tako daje vlastiti doprinos sveukupnom razvoju poduzeća.

Razlozi i ciljevi menadžerskog razvoja su brojni, a najznačajniji su (Kulić i Vasić, 2007:288):

- „pomaganje organizaciji da se brže razvija;
- jačanje konkurentske sposobnosti;
- osiguravanje dostupnosti i spremnosti kvalitetnih menadžera za popunjavanje sadašnjih i budućih menadžerskih pozicija;
- stvaranje poluge za održavanje i razvoj organizacijskog nasljeđa i oblikovanje organizacijske kulture uspostavljanjem misije, uvjerenja, vrijednosti i prakse menadžmenta;
- priprema i osposobljavanje menadžera za rješavanje kompleksnih poslovnih problema u promjenjivoj okolini pružanjem iskustava, znanja i vještina potrebnih za buduće poslove i pozicije;
- razvijanje pojedinaca spremnih za preuzimanje odgovornosti i pozicije višeg menadžmenta;
- sprečavanje menadžerskog „zastarijevanja“ i stalno aktualiziranje i širenje znanja i vještina;
- otklanjanje postojećih nedostataka u znanjima, stilu, stavovima i uopće ponašanju menadžera;
- povećanje ukupne menadžerske uspješnosti i fleksibilnosti;
- osiguravanje većeg radnog zadovoljstva menadžera.“

Kao i kod drugih zaposlenika, i kod menadžera su prisutni različiti razlozi i ciljevi njihovog razvoja. Razvoju i edukaciji menadžera potrebno je pristupiti planski. Planiranje edukacije menadžera omogućuje njihov nesmetan razvoj prema vlastitim sposobnostima i mogućnostima te razvoj sukladno zahtjevima i promjenama iz okoline. Menadžeri također mogu prolaziti kroz različite vrste, odnosno programe edukacije.

#### 4.4.2. Programi edukacije menadžera

Programi edukacije menadžera isto se mogu podijeliti na programe na radnom mjestu te programe van posla. Edukacija menadžera na poslu uključuje (Kuka, 2012:58):

- „planirano napredovanje – menadžerima daje jasnu viziju njihovog puta razvoja, obuhvaća pristup korak po korak koji zahtjeva da se zadaci obave dobro na svakoj razini;
- rotacija posla – provodi se radi proširenja znanja menadžera;
- stvaranje položaja „pomoćnika“ – takva radna mjesta često se stvaraju kako bi se proširila znanja zaposlenih u procesu razvoja, na način da im se omogućuje da rade u blizini iskusnih menadžera koji mogu ukazati na razvojne potrebe menadžera;
- privremena imenovanja – uključuje postavljanje zaposlenika na funkciju vršioca dužnosti menadžera, a najčešće se provodi u određenim situacijama kada menadžer nije u mogućnosti obavljati svoj posao;
- komisije i „niži odbori“ – ovaj se program još naziva i „kolektivno rukovodstvo“, a daje priliku sudionicima da u procesu razvoja rade s iskusnim menadžerima te se na taj način upoznaju s brojnim pitanjima važnima za organizaciju;
- vježbanje (treniranje) – kako bi bilo djelotvorno mora se provoditi u klimi pouzdanja i povjerenju između nadređenih i polaznika.“

Može se primijetiti da su programi edukacije menadžera na radnom mjestu nešto drugačiji od programa zaposlenika niže razine. To je zato što menadžerski posao uključuje različite dužnosti i odgovornosti, kao i zbog činjenice da su menadžeri najčešće visokoobrazovani i dobro osposobljeni za svoj posao.

Najčešće korišteni programi edukacije menadžera van radnog mjesta su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:742):

- „metode razvoja općih menadžerskih vještina – npr. vještine vezane uz interpersonalne odnose i komuniciranje, rješavanje problema, odlučivanje, suradnju, razvoj timova, itd. Najčešće primjenjivane su metode oblikovanja ponašanja, metode i tehnike razvoja i izgradnje timova, poslovne igre te treninzi za povećanje interpersonalne osjetljivosti;
- programi razvoja menadžerskog stila – za cilj imaju poboljšanje ili promjenu stila vođenja menadžera;

- programi i metode razvoja međukulturalnog menadžmenta – služe prikupljanju novih znanja i poslovnog ponašanje vezanog uz razumijevanje poslovne prakse, kulturnih vrijednosti i norma ponašanja u različitim kulturama;
- kontinuirani obrazovni programi u vođenju, nadzoru i drugom – vezani uz vođenje, nadzor i sl., a mogu trajati od nekoliko dana do nekoliko mjeseci;
- tečajevi u različitim područjima od značaja za menadžere – posebni tečajevi u različitim područjima kao što su zdravstvo, sport, obrazovanje, itd.
- poslijediplomski studiji – različiti specifični programi iz područja menadžmenta.“

„Za menadžere su vjerojatno važniji usko definirani programi edukacije u odnosu na sveobuhvatnije (netko tko će se baviti prije svega financijama fokusira se na stjecanje takvih znanja, a član uprave, primjerice, više naglaska staviti će na strateško planiranje), premda je za uspješno obavljanje takvog posla dobro imati cijeli spektar različitih vještina, što ovisi u velikoj mjeri o osobnim afinitetima.“ (Figenwald, 2015). Već duži niz godina značaj menadžerskih vještina raste, stoga je u današnje vrijeme potreba za podučavanjem iz menadžerskih vještina postala vrlo izražena. „Do otprilike 2000-ih godina smatralo se da je za uspješnog menadžera dovoljno da ovlada konceptualnim znanjem iz različitih područja kao što su marketing, financije, ljudski resursi, i dr. Međutim, praksa je pokazala da je za uspješnog menadžera u današnje vrijeme potrebno i puno više, zbog čega postoje programi posvećeni razvoju specifičnih menadžerskih vještina.“ (Buble, 2010:V). Osim različitih programa edukacije menadžera na radnom mjestu i van njega, naglašen je i značaj samoobrazovanja menadžera.

#### 4.4.3. Samoobrazovanje menadžera

Formalni obrazovni programi u današnje vrijeme nisu dostatni za cijeli radni vijek menadžera. Znanja stečena u formalnom sustavu obrazovanja često zastarijevaju. Iako je jedan od osnovnih zadataka službe za upravljanje ljudskim resursima briga o menadžerima i njihovom razvoju, kao i o drugim zaposlenicima, razvoj zaposlenika ne smije biti samo briga službe za ljudske resurse. Upravo suprotno, u procesu razvoja menadžer treba imati aktivnu ulogu te stalno učiti i proširivati svoja znanja, sposobnosti i vještine. Samo tako menadžer će osigurati kvalitetu svoga rada, a kvaliteta rada menadžera u uskoj je vezi s poslovnim uspjehom i konkurentskom sposobnošću poduzeća.

Slabljenjem menadžerskih znanja i vještina gubi se i organizacijska sposobnost, a samim time i konkurentska moć i prednost na tržištu. Zbog toga, menadžer mora biti svjestan da njegov

razvoj znači i razvoj organizacije, ali da taj razvoj nije i ne može biti jedino odgovornost organizacije u kojoj on radi. Zbog te činjenice uspješni menadžeri veći dio svog vremena posvećuju i samoobrazovanju.

Neki menadžeri toliko pažnje posvećuju samoobrazovanju da im drugi oblici edukacije nisu niti potrebni. Samoobrazovanje menadžera je njihovo nastojanje da razviju pojedina znanja i vještine temeljem kojih mogu poboljšati radni učinak, unaprijediti razvoj karijere i osigurati određeni nivo samoaktualizacije. Ono se može postići na nekoliko načina (Kulić i Vasić, 2007:291):

1. „korištenjem stručne literature, časopisa i publikacija
2. članstvom u strukovnim udruženjima
3. uz pomoć starijih i iskusnijih kolega.“

I kod samoobrazovanja, kao i kod svih drugih programa edukacije, trebaju biti razvijene pretpostavke uspješne edukacije. Jedna od presudnih pretpostavki za menadžere je motivacija. Menadžeri trebaju shvatiti da je ulaganje u samoobrazovanje nešto što će se dugoročno višestruko isplatiti, kako njima samima, tako i poduzeću u kojem rade.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

### **5.1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su edukacije zaposlenika kao temelj uspješnosti poduzeća. Podrazumijeva se da što više poduzeće ulaže u ekspertizu svojih suradnika, da postoji veća konkurentna prednost. Razvoj ljudskih resursa za suvremeno je poduzeće potreba i imperativ.

### **5.1.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je da kroz anketu možemo utvrditi kako zaposlenici gledaju na edukacije, jesu li one rezervirane samo za mlade. Ulaže li se u edukacije kontinuirano ili kada nastupi određeni problem i sl. Važna stavka je koliko edukacije pridonose boljem položaju zaposlenika na tržištu kao i jačanje imena tvrtke.

### 5.1.3. Metode i postupci prikupljanja podataka

Podaci su prikupljeni pomoću Google alata (obrasci – ankete) koja je ispunjena anonimno i dobrovoljno isključivo za potrebe diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo.

### 5.1.4. Istraživački uzorak

Istraživački uzorak je skupljen na sveukupno 114 ispitanika koji su anonimnim putem ispunjavali anketu. Ciljna skupina su zaposlenici i studenti u radnom odnosu, u dobi od 19 do 62 godine života.

Ispitanici nisu provjeravani iz kojeg su odjela niti iz koje tvrtke dolaze, te je s time, dodatno osigurana anonimnost.

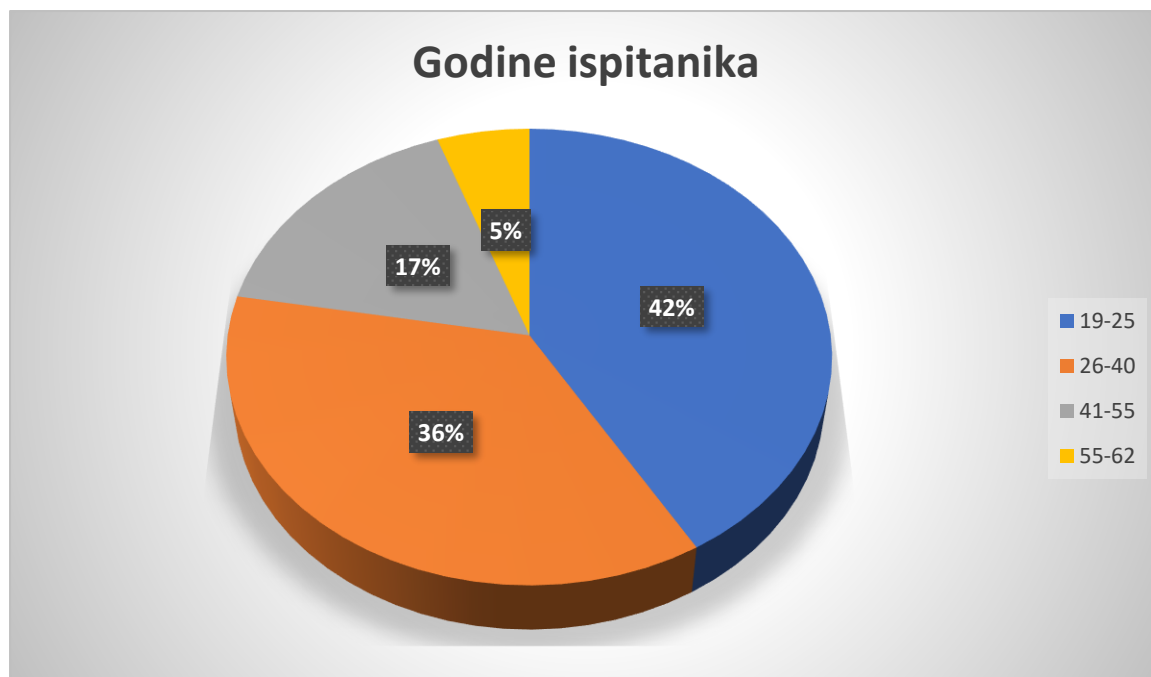
### 5.1.5. Instrument istraživanja

Provodeći istraživanje korišten je Google alat (obrasci-anketa) pomoću koje su se prikupljali podaci (izabrana metoda) i upitnik kao instrument.

### 5.1.6. Interpretacija rezultata

U navedenom dijelu diplomskog rada, protumačit ćemo dobivene rezultate iz ankete.

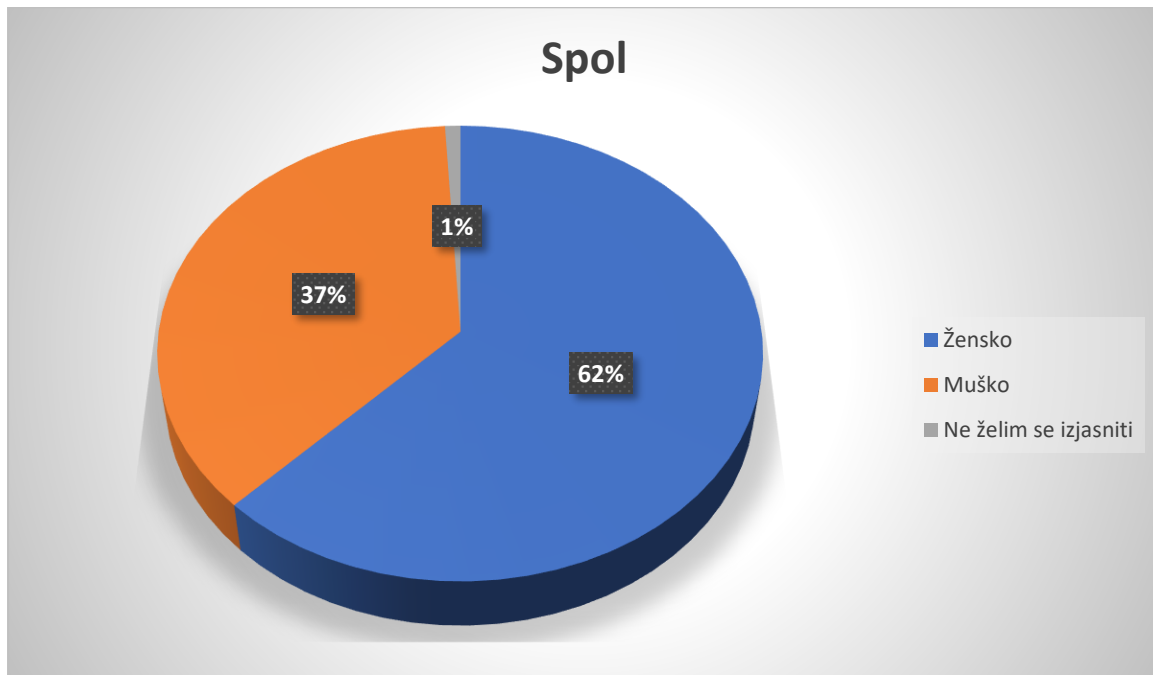
Grafikon 1: Distribucija starosti ispitanika



Izvor: Izrada autora

Budući da je anketa provedena i među studentskom populacijom, najviši broj ispitanika čini između 19-25 godina (42%). Zatim, druga ciljana skupina su zaposlenici u dobi od 26 do 40 godina (36%), a prate ih i zaposlenici do 55 godine s 17%. Osobe koje su sudjelovale samo 5% u anketi imaju od 55 do 62 godine.

Grafikon 2: Distribucija spola ispitanika

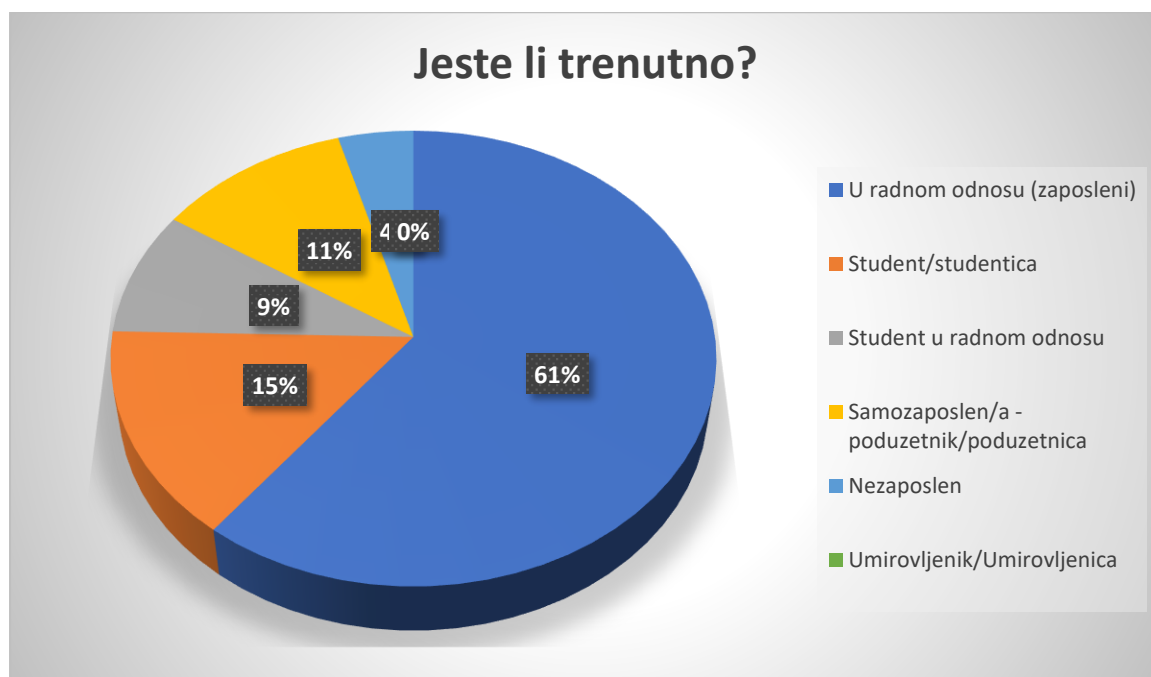


Izvor: Izrada autora

Prikazan je omjer distribucije spola ispitanika unutar kojeg čine 62% žene (71 ispitanica), 37% čine muškarci (42 ispitanika) i 1 osoba koja se nije htjela spolno izjasniti.



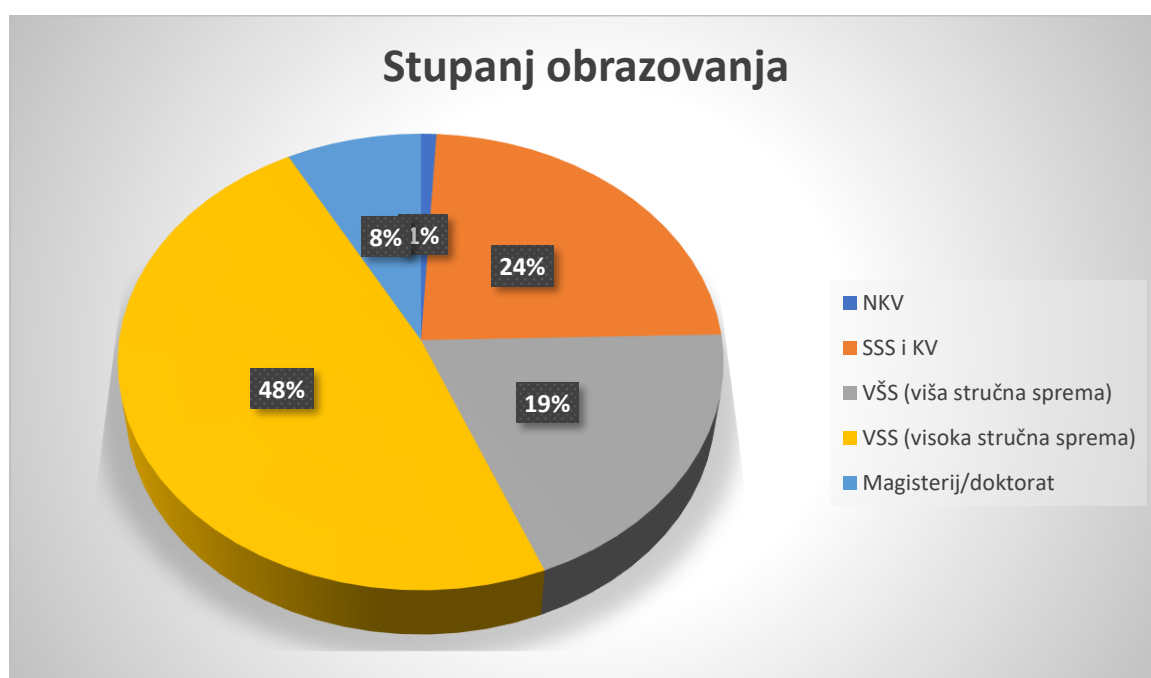
Grafikon 3: Ispitivanje radnog odnosa, umirovljenja ili studiranja u tijeku



Izvor: Izrada autora

Promatrajući izrađeni grafikon, vidljivo je kako su 61% ispitanika u radnom odnosu (zaposleni) što čini da je od 114 ispitanika njih 69 zaposleno u privatnom ili javnom sektoru. Studenti čine 15% ankete, tj. sveukupno 17 ispitanika. Studenata u radnom odnosu je 8,8% što čini 10 ispitanika. Samozaposlenih i poduzetnih osoba je 11,4% što u ukupnom izračunu čini 13 ispitanika.

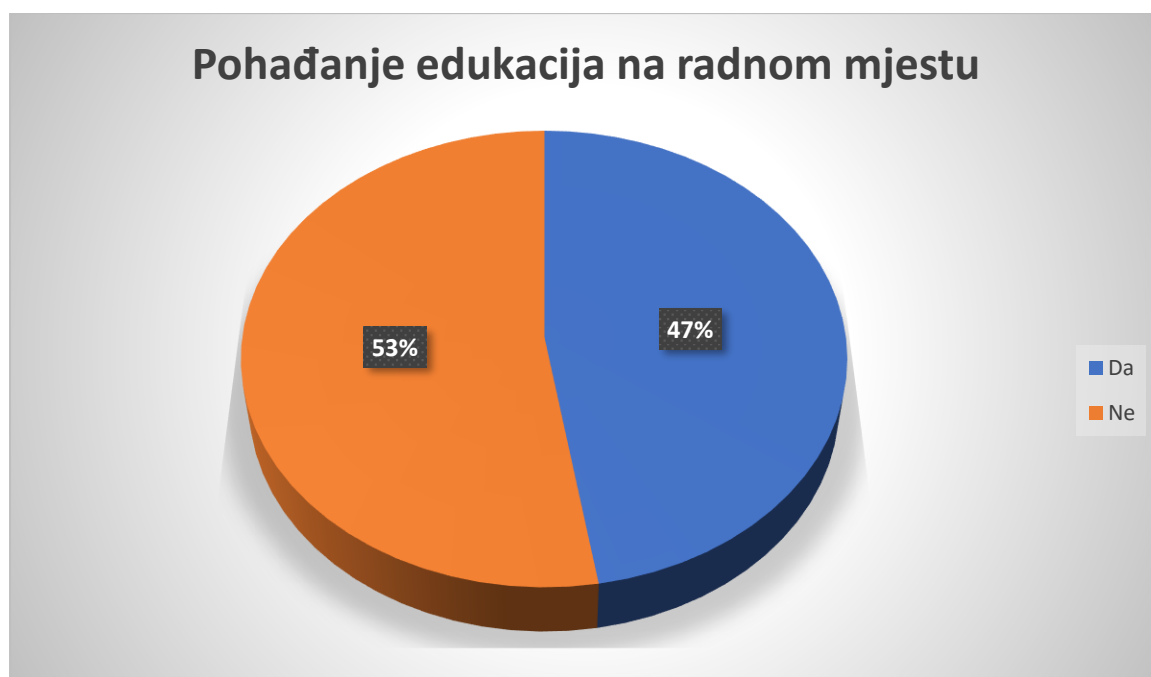
Grafikon 4: Stupanj obrazovanja



Izvor: Izrada autora

Najviše odgovora u anketi je pristiglo od ispitanika s visokom stručnom spremom (VSS) u postotku od 48%, što čini 55 od 114 ispitanika. Slijedi ih srednja stručna sprema / kvalificirani radnici s 24%, a ispitanika je bilo 27. Najmanji broj ispitanika je NKV, nekvalificirani radnici s postotkom od 0,9%, tj. samo 1 ispitanik od 114 sveukupno.

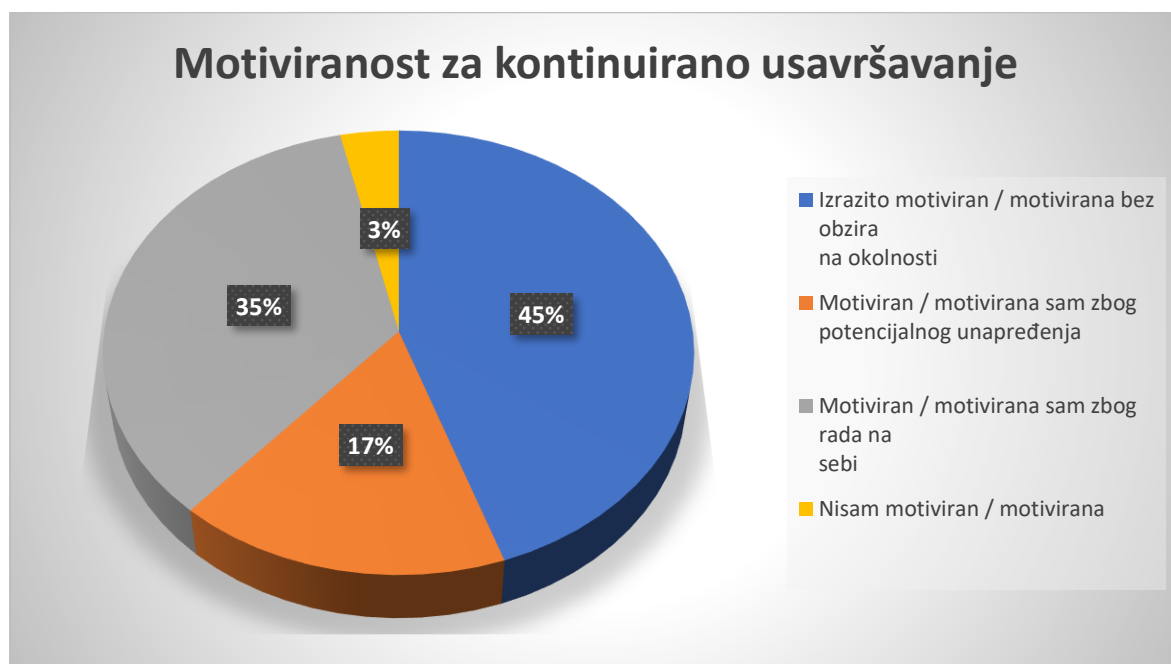
Grafikon 5: Pohađanje edukacija na radnom mjestu



Izvor: Izrada autora

Rezultati koji su dobiveni anketom su takvi da 53% ispitanika nema edukacije na radnom mjestu, što čini 60 ispitanika od ukupno 114, a dok 47% ispitanika ima edukacije na radnom mjestu i čini ih 54 ispitanika. Razlika nije drastična, ali rezultat koji je dobiven, ukazuje na prostor unutar kojeg se mogu i trebaju uvesti edukacije na radnom mjestu.

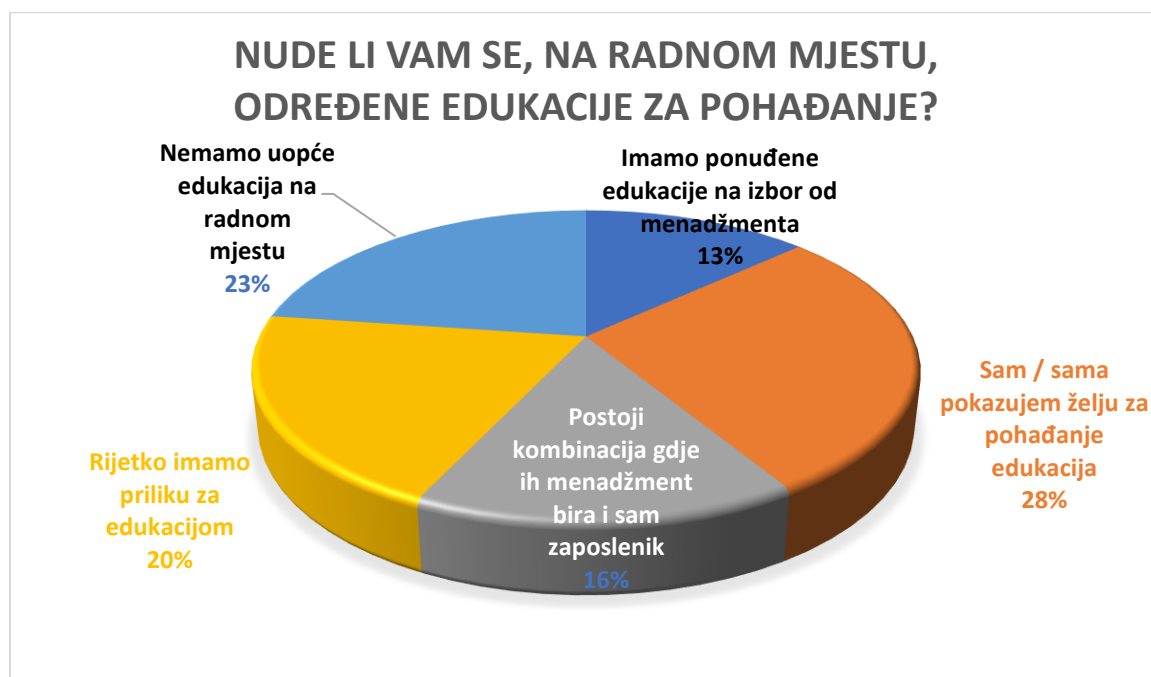
Grafikon 6: Motiviranost za kontinuirano usavršavanje



Izvor: Izrada autora

45% ispitanika se izjasnilo da je izrazito motivirano za konstantno usavršavanje bez obzira na okolnosti. Rad na sebi smatraju prirodnim i potrebnim za osobni razvoj, a ne isključivo potrebnim za usavršavanje na radnom mjestu. Ono što prati značajan postotak od 40% je postotak od 35% gdje 40 ispitanika od 114 je motivirano za konstantno usavršavanje zbog potencijalnog unapređenja u tvrtki. Postotak od 3% gdje su u skupini 4 ispitanika od 114, nije motivirana za konstantno usavršavanje. Zanimljivo je da 4 ispitanika koje nisu motivirane za konstantno usavršavanje su 2 studenta/studentice i 2 zaposlene osobe u dobi od 32 godine.

Grafikon 7: Nude li Vam se, na radnom mjestu, određene edukacije za pohađanje?

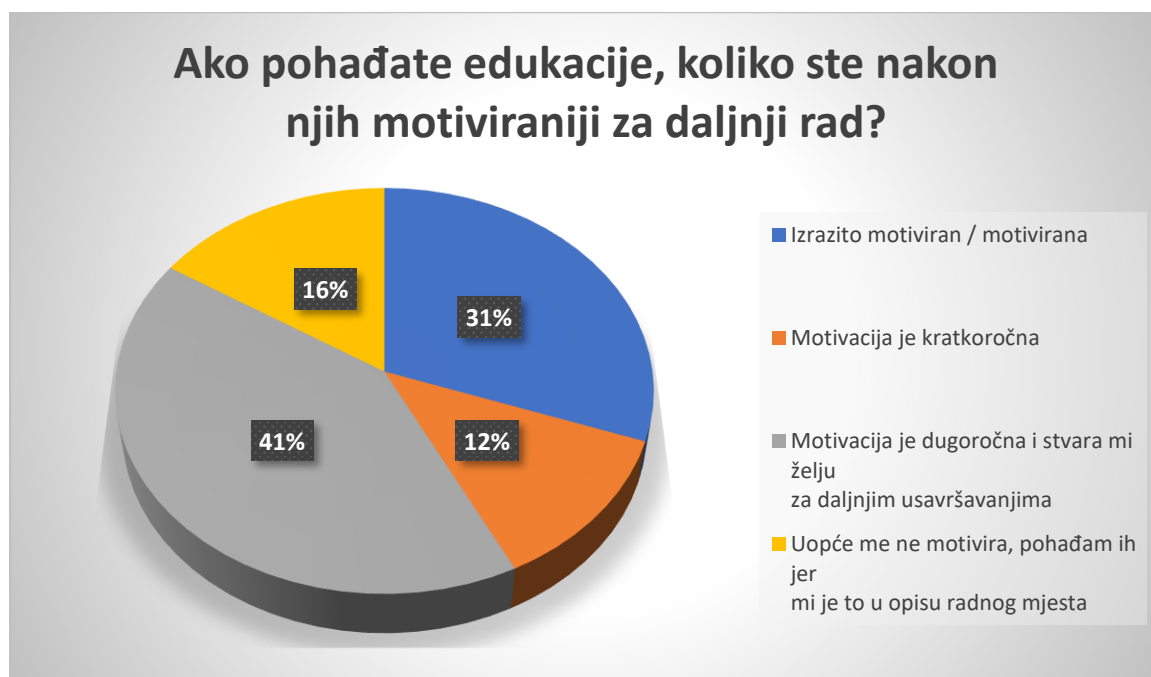


Izvor: Izrada autora

U ovom odgovoru, vidljivo je kako 28% ispitanika samo dolazi do menadžmenta ili direktora, s idejama o edukaciji. Pozitivna strana toga je što si mogu izabrati edukacije koje su im potrebne jer sami najbolje znaju svoje prednosti i nedostatke, a negativna strana je što mogu koristiti budžet tvrtke koji je unaprijed određen za edukacije, a da izabiru edukacije za sljedeće/bolje radno mjesto, a ne trenutno.

Postotak kojeg prati je da ispitanici uopće nemaju edukacije na radnom mjestu sa svega 23%, a 20% ispitanika ima rijetku priliku za edukacijom. Rezultat traži promjene u kojima je potrebno uvesti edukacije kako bi se više tvrtki dovelo u fazu rasta, zadržalo na toj putanji te u konačnici, otvorila nova radna mjesta i inovacije u vidu proizvoda i usluga.

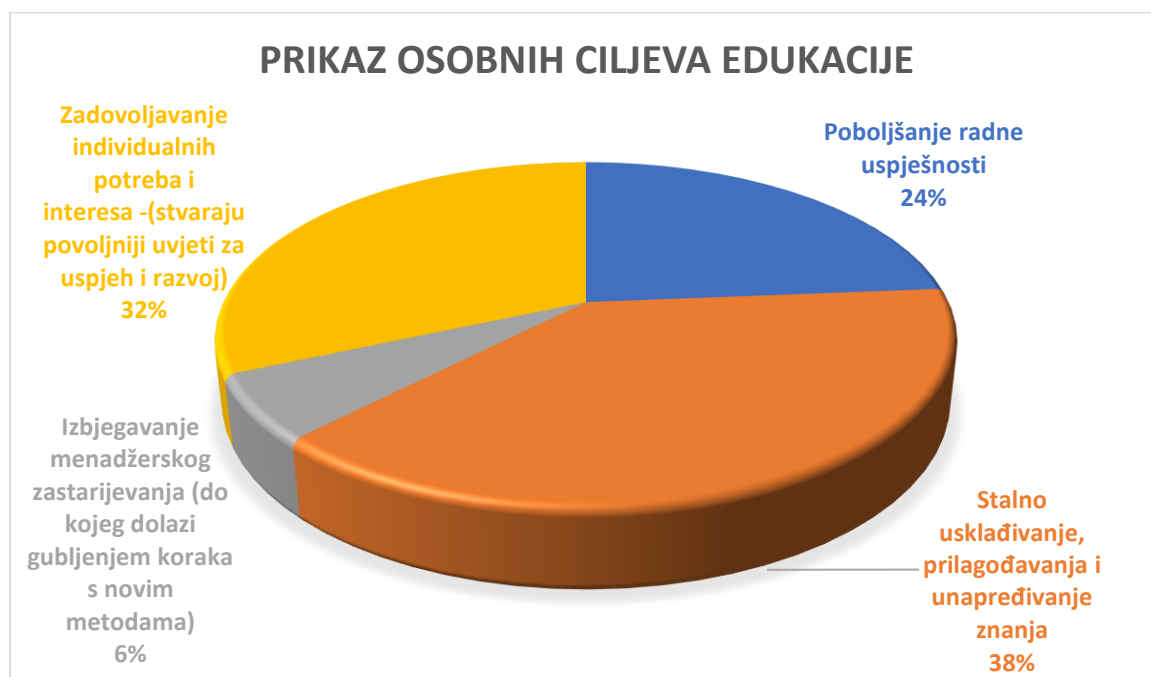
Grafikon 8: Ako pohađate edukacije, koliko ste nakon njih motiviraniji za daljnji rad?



Izvor: Izrada autora

Čak 41% ispitanika se izjasnilo da im je motivacija dugoročna nakon edukacija te da im stvara želju za daljnjim usavršavanjima. Promatrajući prethodni grafik, vidimo kako se na radnom mjestu nudi mali ili nikakav izbor za edukacije, a da je feedback 34 ispitanika izrazito pozitivan. Prati ga i postotak od 31% tj. 25 ispitanika koji su izrazito motivirani. 16% ispitanika se izjasnilo kako ih edukacija ne zanima i da ih pohađaju jer im je to u opisu radnog mjesta. Takav stav dijele 4 osobe od 25 do 40 godina.

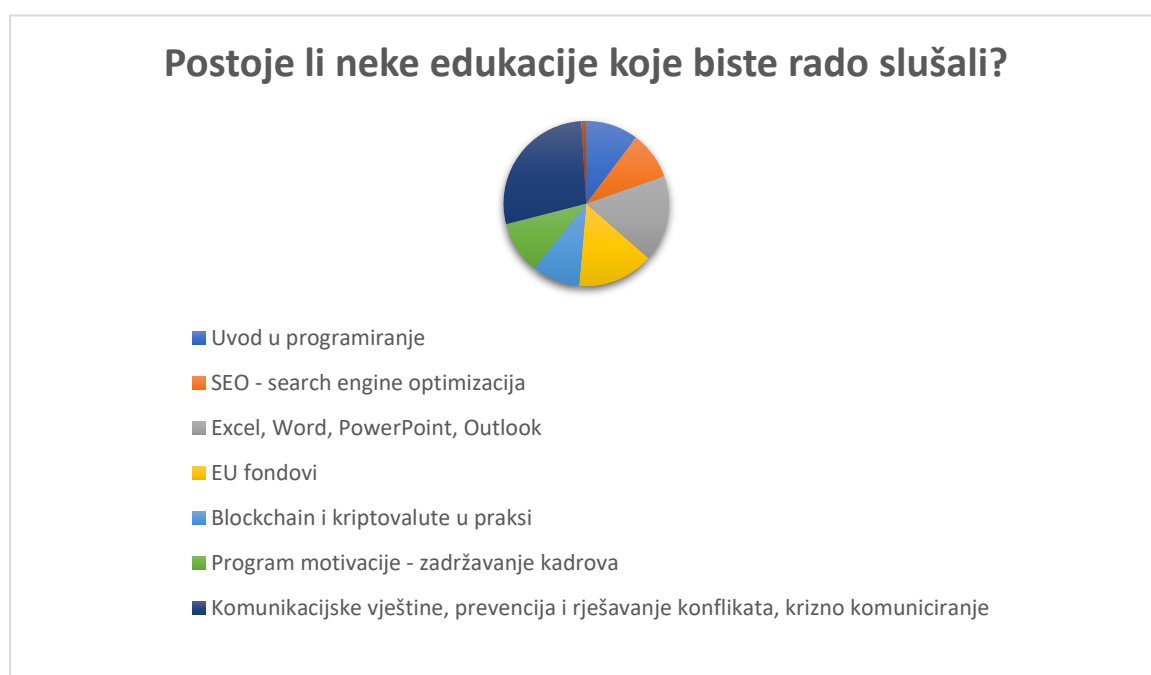
Grafikon 9: Prikaz osobnih ciljeva edukacije



Izvor: Izrada autora

U ovom slučaju, 38% ispitanika se izjašnjava kako im je važno stalno usklađivanje, prilagođavanje i unapređenje znanja koje mogu steći kroz edukacije na radnom mjestu. 32% ispitanika pohađa edukacije radi stvaranja povoljnijih uvjeta za uspjeh i razvoj, 24% je za poboljšanje radne uspješnosti, a svega 6% edukacije pohađa kako bi izbjegli menadžersko zastarijevanje.

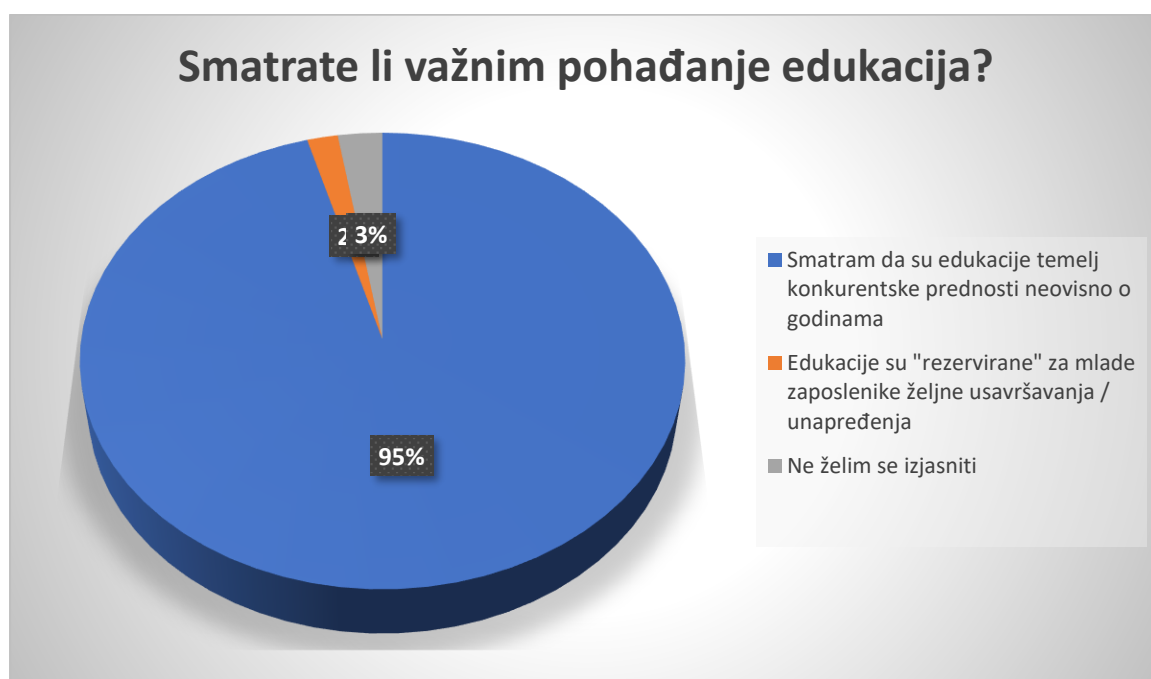
Grafikon 10: Postoje li neke edukacije koje biste rado slušali?



Izvor: Izrada autora

26,3% ispitanika se izjasnilo kako ih zanimaju edukacije iz komunikacijskih vještina, prevencija i rješavanja konflikata te krizno komuniciranje. To je jasan znak da i zaposlenici žele sami riješiti problem na radnom mjestu, bez uznemiravanja nadređenog. Zatim, 15,8% ispitanika se izjasnilo kako su im potrebne edukacije iz programa kao što su Excel, Word, PPT, Outlook. Tj. Alati koji su im svakodnevno potrebni za obavljanje radnih zadataka.

Grafikon 11: Smatrate li važnim pohađanje edukacija?



Izvor: Izrada autora

95% ispitanika, tj. 109 od sveukupno 114 se izjasnilo kako su edukacije temelj konkurentske prednosti. Kada imate kadar koji jasno pokazuje želju za edukacijama, otvorenog su uma za promjene, tada je potrebno uputiti menadžment ili nadređene za promjene. Edukacijom zaposlenika, menadžment ili nadređeni, stječu kadar koji razumije i potiče promjene, inovacije, kadar koji zna komunicirati s klijentima i zadržati iste. Tada je lakše i delegirati zadatke, jer najčešće jedna osoba obavlja više stvari jer ostatak tima to ne zna. Ostaje otvoreno pitanje, ne znaju li riješiti zadatak ili nisu dovoljno educirani?

## 6. ZAKLJUČAK

Danas, kada je važno biti prvi na tržištu, postaviti standarde dovoljno daleko da konkurenciju ostavimo iza, potrebno je više voditi računa o ljudskim resursima, tj. edukaciji zaposlenika. Pravovremene informacije, koje bi zaposlenici određene tvrtke dobili edukacijom, bi kreirale inovacije, naučili bi kako od istih inputa napraviti više outputa te bi se kreirala ugodna organizacijska klima. Cilj edukacija je povećati produktivnost, riješiti probleme, povezati točne radne zadatke s preferencijama zaposlenika kako bi bili što efikasniji.

Kada menadžment / vlasnik ulaže u ekspertizu svojih suradnika, tada se poboljšava kultura tvrtke i ujedno se smanjuje fluktuacija zaposlenika. Ulaganjem u rast i razvoj suradnika je temelj konkurentske prednosti.

Formalno obrazovanje nije dovoljno jer za sebe veže dodatna istraživanja i nadogradnju znanja. Učestalim edukacijama u vidu mentorstva, treninga, obuke, dolazi do poboljšavanja upravljanja zadacima bilo da osoba radi individualno ili u timu. Cilj je da im za isti posao treba manje vremena te da brže pronađu način za obavljanje zadataka.

Takav stav, ima za posljedicu da će suradnici biti motivirani za kontinuirana poboljšanja, dolaziti će sami s idejama o edukacijama te tražiti dodatne radne zadatke kako bi usmjerili svoja znanja ka ispravnom kanalu. Olakšavajuće je i njima i menadžmentu / vlasniku jer takvi napori potiču inovacije, poboljšavaju se radni procesi uz manju potrebu za nadzorom.

Prilikom provedenog istraživanja za potrebe diplomskog rada čak 52,6% ispitanika se izjasnilo kako nemaju niti jednu edukaciju na radnom mjestu. Uvidjevši prednosti edukacija koje se reflektiraju na obavljanje poslova – i dalje postoje poduzeća koja to ne prakticiraju. Za edukacije se ne odlučuje kada nastupi kompleksan problem. Također, kod manjka ulaganja u edukacije postoji mogućnost da vlasnik misli kako zna sve o poslovanju te da je on dovoljan mentor svojim suradnicima. Takvo poslovanje posluje dobro, a hoće li poslovati izvrsno?

Vlasnik / menadžment treba osvijestiti važnost edukacije zaposlenika jer ono povećava i ugled organizacije. Kada suradnici učestalo sudjeluju na konferencijama, summitima, ne samo da će se osjećati dobro, već će i drugi poželjeti raditi u tom timu. Tako se ostavlja pozitivan učinak koji povećava ugled tvrtke među kupcima, investitorima ili budućim partnerima.



## Popis literature

1. Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije 53 (11-12), str. 1048-1069.
2. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija.
3. Buntak, K.; Droždek, I.; Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik 7 (2), str. 213-219..
4. Damjanović, P. et. al. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Etnostil.
5. EduCentar. Zašto je važna edukacija zaposlenika? URL: <https://www.educentar.net/Article/15548/Zasto-je-vazna-edukacija-zaposlenika/> (3. travnja 2022.)
6. Figenwald, V. (2015). Zašto menadžer (ipak) treba imati poslovnu naobrazbu? URL: <https://lidermedia.hr/znanja/zasto-menadzer-ipak-treba-imati-poslovnu-naobrazbu-62013> (4. travnja 2022.)
7. Jambrek, I.; Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29 (2), str. 1181-1206.
8. Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 3 (1), str. 55-59.
9. Kulić, Ž.; Vasić, M. (2007). Menadžment ljudskih resursa. Banja Luka: vlastita naklada.
10. Mičović, I. (2017). Studija slučaja: usavršavanje na radnom mjestu. Andragoški glasnik 21 (1-2), str. 75-81.
11. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. Ekonomski pregled 55 (5-6), str. 455-478.
12. Pološki Vokić, N.; Grizelj, H. (2007). Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama. Ekonomski pregled 58 (12), str. 851-880.
13. Relja, R.; Popović, T. (2016). Učenje odraslih na radnom mjestu. Zbornik radova znanstveno – stručnog kolokvija „Stanje i perspektive obrazovanja odraslih u Republici Hrvatskoj“, str. 219-232.
14. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
16. Tudin, H. (2007). Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u Europskoj uniji. Ekonomija 14 (1), str. 143-150.
17. Vinšalek Stipić, V. A. (2020). Značaj znanja i financiranje obrazovanja kao čimbenik društveno odgovornog razvoja poduzeća. Putokazi 8 (1), str. 103-116.
18. Vujić, V. (2008). Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
19. Žugaj, M.; Šehanović, J. (2004). Organizacijska kultura. Varaždina: Tiva.
20. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (1999). Organizacija. Varaždina: Tiva.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlozi ulaganja u edukaciju zaposlenika.....	12
--	----