

# EDUKACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJ USPJEHA PODUZEĆA

---

Piškorjanac, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:145:796816>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Lucija Piškorjanac

**EDUKACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJ USPJEHA  
PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Lucija Piškorjanac

**EDUKACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJ USPJEHA  
PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010230800

e-mail: [lpiskorjanac@efos.hr](mailto:lpiskorjanac@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Management*

Lucija Piškorjanac


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

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 suglasan/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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/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/studentice:** Lucija Piškorjanac

**JMBAG:** 0010230800

**OIB:** 13263713739

**e-mail za kontakt:** lucija.piskorjanac@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij

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

**Mentor/mentorica rada:** Željko Požega

U Osijeku, 7. rujna 2023. godine

Potpis Lucija Piškorjanac

## **Edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poduzeća**

### **SAŽETAK**

Ljudski resursi, odnosno zaposlenici poduzeća temelj su uspjeha poduzeća. Suvremeni trendovi tehnološkog razvoja i promjene koje se događaju na poslovnom tržištu stavljaju upravljanje ljudskim resursima u središte poslovne strategije suvremenih poduzeća. Potaknuta prethodno navedenim promjenama koje se svakodnevno događaju u poslovnom svijetu poduzeća sve više ulažu u educiranje vlastitih zaposlenika s ciljem unaprjeđenja vlastitog poslovanja, postizanja konkurentnosti na tržištu i ostvarenja poslovnih ciljeva. Poduzeća na edukaciju zaposlenika ne smiju gledati kao na trošak već kao na investiciju koja će im se dugoročno višestruko isplatiti zato što edukacija zaposlenika ima brojne pozitivne učinke na cjelokupno poslovanje poduzeća. Iako je upravljanje zaposlenicima jedno od najzahtjevnijih područja kojima poduzeća upravljaju, pružanje mogućnosti za napredovanje i obuku te stjecanje novih znanja izuzetno je važno zato što se time stvara zadovoljna i produktivna radna snaga u poduzeću. Uspješna poduzeća su ona koja su svjesna toga da je edukacija u današnje vrijeme temelj uspjeha poduzeća te uviđaju važnost edukacije zaposlenika i benefite koje edukacija zaposlenika donosi poduzeću, pravovremeno započnu s procesom edukacije, izaberu metodu edukacije koja će omogućiti zaposlenicima stjecanje novih znanja i vještina koja su im potrebna za obavljanje posla u poduzeću te kontinuirano provode evaluaciju procesa edukacije i na temelju saznanja unaprjeđuju proces edukacije zaposlenika poduzeća. Zaposlenici u koje se kroz proces edukacije kontinuirano ulaže, u konačnici, su zaposlenici koji ostaju vjerni poduzeću i svojim radom uvelike doprinose poslovanju poduzeća.

**Ključne riječi:** edukacija, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, poduzeće

## **Employee education as the foundation of company success**

### **ABSTRACT**

Human resources, i.e. the company's employees, are the foundation of the company's success. Contemporary trends in technological development and changes occurring in the business market put human resource management at the center of the business strategy of modern companies. Encouraged by the above-mentioned changes that take place in everyday business world, companies invest more and more in educating their own employees with the aim of improving their own business, achieving competitiveness on the market, and achieving business goals. Because employee education has numerous positive effects on the overall business of the company, companies shouldn't look at employee education as an expense but as an investment that will pay off many times over in the long run. Although employee management is one of the most demanding areas that companies manage, providing opportunities for advancement, training and acquiring new knowledge is extremely important because it creates a satisfied and productive workforce in the company. Successful companies are those that are aware that education is the basis of the company's success nowadays, and those who recognize the importance of employee education and the benefits that employee education brings to the company, start the education process in a timely manner, choose an education method that will enable employees to acquire new knowledge and skills that they need to perform their work in the company and continuously evaluate the education process and improve the education process of the company's employees based on the findings. Employees who are continuously invested in through the education process are ultimately employees who remain loyal to the company and greatly contribute to the company's operations with their work.

**Key words:** education, human resources, human resources management, company

# SAŽETAK

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa.....</b>	<b>2</b>
2.1.    Pojmovno određenje ljudskih resursa .....	2
2.2.    Općenito o ljudskim resursima.....	3
2.3.    Važnost ljudskih resursa za poslovanje poduzeća .....	4
2.4.    Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih resursa .....	6
2.5.    Općenito o menadžmentu ljudskih resursa .....	7
<b>3. Edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poslovanja poduzeća .....</b>	<b>12</b>
3.1.    Edukacija zaposlenika.....	12
3.2.    Proces edukacije zaposlenika.....	15
3.3.    Metode edukacije zaposlenika .....	17
3.4.    Važnost edukacije zaposlenika za poslovni uspjeh poduzeća .....	22
3.5.    Edukacija zaposlenika u poduzeću Hrvatski Telekom d.d. ....	25
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>27</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>29</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>31</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>32</b>



## 1. Uvod

Najvažniji resurs u poslovanju suvremenih poduzeća su ljudski resursi. Današnje poslovno okruženje izuzetno je promjenjivo i na tržištu se nalazi veliki broj konkurenata, a poduzeća koja žele uspješno poslovati i ostvariti konkurentsku prednost na tržištu svjesna su važnosti koju ljudski resursi imaju za cjelokupno poslovanje. Kako bi ljudski resursi što više doprinijeli razvoju i ostvarenju ciljeva poduzeća u iste je potrebno ulagati, odnosno ljudskim resursima u poduzeću potrebno je omogućiti edukacije. Predmet završnog rada je edukacija zaposlenika koja je temelj uspjeha poduzeća. Cilj završnog rada je objasniti važnost edukacije zaposlenika kao temelj za uspjeh poslovanja poduzeća.

Metode znanstvenih istraživanja koje se koriste u radu su: deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda kompilacije i metoda deskripcije. Deduktivna metoda koristi se za donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općih stavova koji se iznose u radu od strane različitih autora. Induktivna metoda koristi se za donošenje općih zaključaka na temelju pojedinačnih činjenica koje se iznose u radu. Metoda kompilacije koristi se za prikaz rezultata različitih autora koji su se do danas bavili pitanjima ljudskih resursa, menadžmenta ljudskih resursa i edukacije zaposlenika kao temelj uspjeha poslovanja poduzeća. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje procesa edukacije zaposlenika i metoda edukacije zaposlenika.

Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. U prvom poglavlju, uvodu, definiraju se predmet i cilj rada, navode se metode znanstvenih istraživanja koje se primjenjuju u radu i objašnjava se struktura rada. U drugom poglavlju, ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa, definiraju se ljudski resursi, navode se općenite informacije o ljudskim resursima, objašnjava se važnost ljudskih resursa za poslovanje poduzeća, definira se menadžment ljudskih resursa i navode općenite informacije o menadžmentu ljudskih resursa. U trećem poglavlju, edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poslovanja poduzeća, definira se edukacija, objašnjava se proces edukacije zaposlenika, navode se i objašnjavaju metode edukacije zaposlenika i ukazuje se na važnost edukacije zaposlenika za poslovni uspjeh poduzeća. Zatim slijede poglavlja rasprava i zaključak u kojima se raspravlja o informacijama vezanim za temu rada i donose zaključci vezani za temu rada.

## **2. Ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa**

U sljedećim poglavljima pojmovno se definiraju ljudski resursi, navode informacije o ljudskim resursima, ističe važnost ljudskih resursa za poslovanje poduzeća, pojmovno se definira menadžment ljudskih resursa i navode informacije o menadžmentu ljudskih resursa.

### **2.1. Pojmovno određenje ljudskih resursa**

APA Dictionary of Psychology (2007) navodi da ljudske resurse u poduzeću čine pojedinci i skupine čija znanja, vještine, sposobnosti i ostale osobine omogućuju poduzeću da ostvari vlastite poslovne ciljeve (Šverko, 2012: 12-13). Suvremena poduzeća svjesna su toga da su ljudski resursi, odnosno znanja, vještine i kompetencije koje njihovi zaposlenici poduzeća posjeduju ključni faktor uspjeha poslovanja svakog poduzeća (Kuka, 2011: 64). Prethodno navedeno potvrđuje Sikavica (2011: 523) koji ističe da su ljudi najvažniji element svakog poduzeća i da je organizacija ljudskih resursa element organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente poduzeća.

Petrović i Bonacin (2017) navode da su ljudski potencijal pojam koji se u ekonomiji koristi za radnu snagu, a Karaman Aksentijević i sur. (2008: 46) navode da su ljudski potencijali izraz kojim se označava količina korisnog i vrijednog znanja koji je stvoren kroz proces odgoja i obrazovanja, odnosno kroz izobrazbu, studiranje i stjecanje znanja. Certo i Trevis Certo (2008: 9) potvrđuju prethodno navedeno i navode da su ljudski resursi ljudi koji rade za poduzeća. Požega (2012: 19) ljudske resurse definira kao ukupnu motivaciju, znanja, sposobnosti i vještine svih zaposlenika u poduzeću, uspješnost timskog rada i međusobne suradnje zaposlenika poduzeća.

Bahtijarević – Šiber (1999: 16) ljudske resurse definira kao „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo)“. Ista autorica, Bahtijarević – Šiber (2014: 06) navodi da su ljudski resursi ljudski kapital kojim poduzeće raspolaže i koristi za postizanje strateških i poslovnih ciljeva. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da su ljudi najvažniji resurs poduzeća zato što isti raspolažu različitim znanjima, vještinama i sposobnostima koje koriste u svakodnevnom radu i pri tome pomažu poduzeću da ostvari poslovne ciljeve.

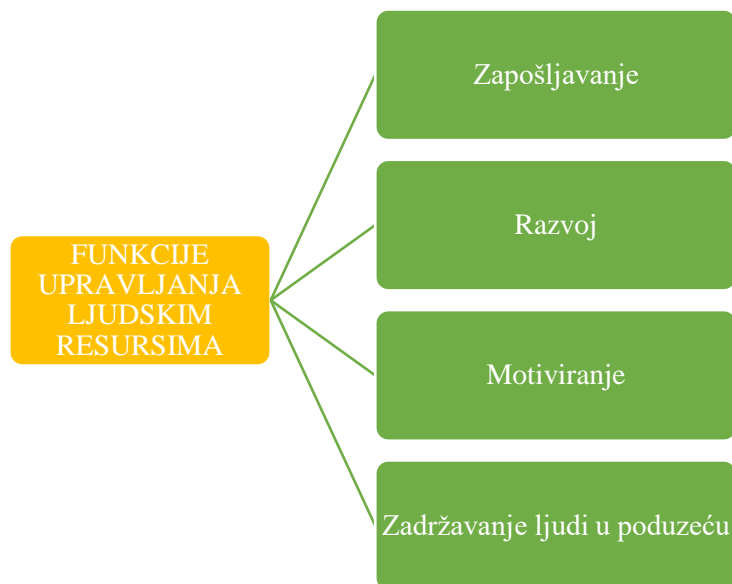
## 2.2. Općenito o ljudskim resursima

Kuka (2011: 65) ističe da su ljudski resursi glavno sredstvo putem kojeg poduzeće može biti postići uspješnost, kvalitetu, profitabilnost, učinkovitost, efikasnost, efektivnost i ekonomičnost u poslovanju. Upravo zbog prethodno navedenog, poduzeća moraju uspješno upravljati ljudskim resursima što znači da odjeli ljudskih resursa svakodnevno obavljaju veliki broj aktivnosti, a neke od aktivnosti su (Kuka, 2011: 65 prema Rajmond i sur., 2006: 5):

- zapošljavanje i pribavljanje zaposlenika,
- obuka i razvoj zaposlenika,
- kompenzacije zaposlenika,
- beneficije zaposlenika,
- usluge zaposlenicima,
- odnosi sa zaposlenicima i zajednicom,
- dosjei zaposlenika,
- zdravlje i zaštita zaposlenika na radu,
- strategijsko planiranje.

Ljudski resursi, kako bi doprinijeli produktivnosti i konkurentnosti poduzeća, trebaju raditi u pozitivnom okruženju, a oblikovanje pozitivnog okruženja za ljudske resurse uključuje (Noe i sur., 2006: 32): povezivanje sustava ljudskih potencijala s poslovnim ciljevima poduzeća, osiguravanje usklađenosti sustava ljudskih potencijala sa zakonima i oblikovanje posla koji istovremeno motivira i zadovoljava zaposlenika poduzeća te maksimalizira usluge kupcima, kvalitetu i produktivnost.

Funkcije upravljanja ljudskim resursima prikazane su na slici 1.



**Slika 1.** Funkcije upravljanja ljudskim resursima

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, 2011: 525; DeCenzo i Robbins, 1988: 4-5

Iz slike 1. vide se četiri funkcije upravljanja ljudskim resursima: zapošljavanje, razvoj, motiviranje i zadržavanje ljudi u poduzeću. Zapošljavanje obuhvaća planiranje zaposlenika, selekciju kandidata, izbor kandidata i socijalizaciju zaposlenih. Razvoj obuhvaća obuku zaposlenih, razvoj menadžera i karijere zaposlenika. Motiviranje obuhvaća izvršavanje zadataka, zadovoljstvo poslom, tehnike za poticanje učinka na radnom mjestu, važnost povezanosti radnog učinka, nagrade i discipline. Zadržavanje ljudi u poduzeću odnosi se na osiguravanje radnih uvjeta koji će potaknuti zaposlenike da dugoročno ostanu u poduzeću.

### **2.3. Važnost ljudskih resursa za poslovanje poduzeća**

Škrtić i Mikić (2011: 64) uviđaju i ističu da su presudni element u poslovanju poduzeća zaposlenici poduzeća, odnosno ljudski resursi. U prošlosti se smatralo da najvažniju ulogu u uspjehu poslovanja poduzeća imaju imovina poduzeća, tehnologija i strojevi poduzeća, ali u današnjim uvjetima na globalnom tržištu posve je jasno da su ljudski resursi ono što čini ključnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća.

Bahtijarević – Šiber (2014: 10) ističe da su ljudi, kada posjeduju specifične vještine, ključna organizacijska kompetencija. Karaman Aksentijević i sur. (2008: 47) ističu da u današnjoj turbulentnoj i neizvjesnoj okolini u kojoj sve veće i učestalije promjene zahtijevaju da poduzeća pravovremeno reagiraju i djeluju od neizmjerne je važnosti upravljati ljudskim resursima poduzeća. Što poduzeća uspješnije upravljaju ljudskim resursima to ista mogu lakše udovoljiti velikim tržišnim zahtjevima i postići veću konkurentnost na tržištu. S obzirom na veliku neizvjesnost kada je u pitanju poslovanje poduzeća u budućnosti, ljudski resursi, odnosno razvoj i korištenje potencijala ljudskih resursa glavni su ključ uspjeha poslovanja poduzeća.

Petrović i Bonacin (2017) potvrđuju prethodno navedeno i navode da ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima imaju ključan značaj za uspjeh poslovanja poduzeća. Postoji veliki broj pokazatelja važnosti ljudskih resursa za poduzeća, a neki od njih su (Kuka, 2011: 65):

- menadžeri ljudskih resursa uživaju visoki položaj i ugled u društvu,
- ljudski resursi jedna su od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti poduzeća,
- programi ljudskih resursa u poduzeću stroga su poslovna tajna,
- ljudski resursi obuhvaćaju sve od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- vidljiv je evidentan rast zapošljavanja u djelatnosti ljudskih resursa,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje,
- temeljne i radikalne promjene organizacijske strukture poduzeća.

Jaganjac (2010) potvrđuje prethodno i ističe da se ljudskim resursima mora upravljati zato što su upravo ljudski resursi ti koji svojim djelovanjem na materijalne i financijske resurse poduzeća omogućavaju optimalno korištenje istih te znanjem, vještinama i iskustvom koje posjeduju predstavljaju nezamjenjiv faktor u uspješnosti poslovanja poduzeća. Karaman Aksentijević i sur. (2008: 48) ističu da uspješna poduzeća imaju razvijenu kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih resursa koja u prvi plan stavlja ljude i razvoj ljudi te ju zajednički kreiraju zaposlenici poduzeća i njihovi nadređeni, a rezultat toga su bolji financijski rezultati poduzeća.

S obzirom na važnost ljudskih resursa za cjelokupno poslovanje poduzeća važno je istaknuti da ljudske resurse u poduzeću treba kontinuirano razvijati kao i navesti načine za razvoj i bolje iskorištavanje ljudskih resursa u poduzeću (Šverko, 2012: 14-15):

- ljude je potrebno profesionalno usmjeriti u zanimanja i poslove koji najbolje odgovaraju sposobnostima koje posjeduju i mogu koristiti u svakodnevnom radu,
- prilikom zapošljavanja potrebno je odabrati najkompetentnije pojedince za obavljanje posla,
- ljude je potrebno kontinuirano obrazovati, odnosno profesionalno osposobljavati.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da poduzeća moraju kontinuirano ulagati u razvoj svojih zaposlenika, a o razvoju zaposlenika trebaju razmišljati već prilikom procesa zapošljavanja.

#### **2.4. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih resursa**

Vrban (2010: 66) ističe da snaga svakog poduzeća leži u ljudima koji su zaposleni u istom, a ključ krajnjeg uspjeha poduzeća leži u načinu na koji poduzeća odaberu i organiziraju ljude. Bahtijarević – Šiber (1999: 16) menadžment ljudskih resursa definira kao „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala obuhvaća veliki broj procesa koje obavljaju stručnjaci za ljudske potencijale i rukovoditelji u poduzeću na svim razinama. Integralni je dio strategije poduzeća usmjeren na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika kako bi se ostvarila što veća proizvodnost poduzeća i zadovoljili krajnji korisnici (Marušić, 2001: 78).

Požega (2012: 19) menadžment ljudskih resursa definira kao upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama s ciljem postizanja efektivnog i efikasnog poslovanja te ostvarenja što većih i bržih stopa profita. Noe i sur. (2006: 04) navode da se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika poduzeća, stavove i radnu uspješnost zaposlenika poduzeća.

Menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja (Kuka, 2011: 64 prema Bahtijarević – Šiber, 1999: 3):

- znanstvena disciplina,

- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u poduzeću,
- specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa je znanstvena disciplina zato što je isto područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u poduzećima kojem je cilj postići uspješno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u poduzeću. menadžment ljudskih resursa je menadžerska funkcija kojoj je cilj osigurati kvalitetne ljude, motivirati, obrazovati i razviti ljude kako bi isti postizali velike rezultate i svojim radom doprinijeli ostvarenju ciljeva poduzeća. Menadžment ljudskih resursa posebna je funkcija u poduzeću u kojoj se zadaće poduzeća deriviraju i ujedinjuju poslovi i zadaće vezane za ljudske resurse. Menadžment ljudskih resursa specifična je filozofija menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i ključnu konkurentsku i stratejsku prednost poduzeća (Sikavica i sur., 2008: 595).

## **2.5. Općenito o menadžmentu ljudskih resursa**

Važna komponenta poslovanja je upravljanje ljudskim resursima poduzeća. Požega (2012: 223) ističe da najveći naglasak menadžmenta ljudskih potencijala treba biti na intelektualnim sposobnostima zaposlenika zato što su iste iznimno važne za obavljanje većine poslova u suvremenim uvjetima poslovanja, učenju i razvoju ljudi. Kuka (2011: 65) navodi da su primarni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa ostvariti najveći mogući povrat uložениh sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala i minimizirati financijske rizike i troškove u poslovanju. Požega (2012: 19) navodi da je cilj menadžmenta ljudskih resursa poštujući norme i pravila međuljudskih odnosa i ljudskog ponašanja ostvariti što veće i brže stope profita u poduzeću.

Požega (2012: 266) ističe da je menadžment ljudskih resursa dinamična, razvojna djelatnost koja ljude i potencijale ljudi promatra dinamično, uzimajući u obzir sadašnjost i budućnost. Na menadžment ljudskih resursa utječe veliki broj čimbenika koji se mogu svrstati u dvije grupe, vanjski čimbenici i unutarnji čimbenici. Čimbenici koji utječu na menadžment ljudskih resursa prikazani su u tablici 1.

**Tablica 1.** Čimbenici utjecaja na menadžment ljudskih resursa

<b>VANJSKI ČIMBENICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski sustav</li> <li>• Kultura društva</li> <li>• Zakoni</li> <li>• Tržište rada</li> </ul>
<b>UNUTARNJI ČIMBENICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadžment poduzeća</li> <li>• Veličina organizacije</li> <li>• Poslovna strategija</li> <li>• Vrsta djelatnosti</li> <li>• Tehnološka opremljenost</li> <li>• Životni ciklus organizacije</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Požega, 2012:27-28; Bahtijarević – Šiber, 1999:77-84

Kao što je vidljivo u tablici 1. različiti vanjski i unutarnji čimbenici utječu na upravljanje ljudskim resursima poduzeću. Vanjski čimbenici koji utječu na menadžment ljudskih resursa u poduzeću su: ekonomski sustav države, kultura društva, važeći zakoni i stanje na tržištu rada. Vanjski čimbenici koji utječu na menadžment ljudskih resursa ukazuju na to da okruženje u kojem poduzeće posluje uvelike utječe na sve što se događa u poduzeću i na zaposlenike poduzeća. Unutarnji čimbenici koji utječu na menadžment ljudskih resursa su: menadžment poduzeća koji svojim ponašanjem i radom direktno utječe na zaposlenike, veličina organizacije zato što se ovisno o veličini organizacije razvijaju načela prema kojima se upravlja zaposlenicima zato što nije isto upravljati s deset i sto zaposlenika, poslovna strategija zato što se način upravljanja zaposlenicima usklađuje s ciljevima poduzeća, vrsta djelatnosti zato što je velika razlika u tome kako uspješno upravljati zaposlenicima zaposlenim uslužnoj i zaposlenicima zaposlenim u proizvodnoj djelatnosti, tehnološka opremljenost zato što ovisno o mjeri u kojoj su poduzeće i zaposlenici poduzeća tehnološki opremljeni ovisi kako će se istima pristupiti i upravljati, životni ciklus organizacije zato što u različitim ciklusima poslovanja treba primijeniti različite metode upravljanja zaposlenicima.

Temeljna obilježja koncepcije menadžmenta ljudskih resursa su (Bahtijarević – Šiber, 2014: 12):



- menadžment ljudskih resursa specifična je filozofija i sustav mišljenja menadžera,
- ljudi su najvažniji kapital, razvojni resurs i izvor održive konkurentske prednosti poduzeća,
- menadžment ljudskih resursa ima ključnu stratešku ulogu i važnost,
- menadžment je odgovoran za kvalitetan i djelotvoran menadžment ljudskih resursa
- partnerski odnos izvršnih i menadžera ljudskih resursa u ostvarivanju zajedničkih ciljeva,
- menadžment ljudskih resursa je holistička, integrativna djelatnost na svim razinama i aktivnostima,
- menadžment ljudskih resursa je pluralistički, individualiziran način djelovanja
- cilj menadžmenta ljudskih resursa je uspješno ostvarivanje poslovnih ciljeva

Iz prethodno navedenog vidljivo je da je menadžment ljudskih resursa zadužen za ljudske resurse, a s obzirom na važnost ljudskih resursa za poslovanje poduzeća menadžment ljudskih resursa ključni je faktor u poslovanju i uspjehu svakog poduzeća.

Temeljne zadaće menadžmenta ljudskih resursa su (Požega, 2012: 20-22):

- analiza i oblikovanje posla – obuhvaća organizaciju organizacijske strukture poduzeća, sistematizaciju radnih mjesta, povezivanje poslova te oblikovanje poslova tako da isti budu dinamični, zanimljivi i motivirajući za zaposlenike koji ih obavljaju;
- planiranje ljudskih resursa – obuhvaća planiranje zaposlenika koji će poduzeću biti potrebni u budućnosti (viškovi i manjkovi zaposlenika);
- pronalazak ljudskih resursa – obuhvaća osiguravanje dobrog imidža poduzeća kako bi isto moglo privući što više kvalitetnih i sposobnih zaposlenika koji će svojim radom doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća;
- selekcija zaposlenika – obuhvaća pošteno i stručno testiranje potencijalnih kandidata kako bi se izabrali najkompetentniji zaposlenici za obavljanje posla u poduzeću;
- timski rad zaposlenika – bavi se pitanjima kada treba primjenjivati individualni, a kada timski rad te na koji način treba uspostaviti timove i timske zadatke zaposlenika;
- upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika - obuhvaća praćenje radne uspješnosti zaposlenika kako bi se pomoću različitih metoda i tehnika mogla povećati radna uspješnost zaposlenika;

- motiviranje zaposlenika – bavi se pitanjima kako postići dugoročnu motivaciju zaposlenika i kako potaknuti samo motivaciju menadžera i zaposlenika poduzeća;
- materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika – vezano je za motivaciju zaposlenika poduzeća i obuhvaća mogućnosti uspostavljanja kvalitetnog i funkcionalnog motivacijskog sustava u poduzeću;
- upravljanje karijerom zaposlenika – obuhvaća praćenje, planiranje, usmjeravanje i vođenje karijere zaposlenika poduzeća;
- upravljanje fluktuacijom i odsutnošću zaposlenika – obuhvaća praćenje fluktuacije i odsutnosti zaposlenika kako bi se pomoću različitih tehnika smanjila učestalost istih;
- upravljanje stresom – obuhvaća otkrivanje izvora stresa u poduzeću i poslovnim aktivnostima te korištenje različitih programa za smanjivanje stresa zaposlenika na radnom mjestu;
- razvijanje leaderskih sposobnosti – obuhvaća razvoj zaposlenika kao osoba, utjecanje na razvoj njihove osobnosti, kreativnosti, samostalnosti i poticanje razvoja leaderskih osobina zaposlenika;
- razvoj menadžera – obuhvaća razvoj, educiranje i usmjeravanje postojećih menadžera u poduzeću i osposobljavanje budućih menadžera,
- obrazovanje djelatnika – obuhvaća metode i tehnike za obrazovanje zaposlenika na poslu i izvan posla, potrebu za specijalizacijom zaposlenika u njihovim stručnim područjima te nužnost cjeloživotnog obrazovanja i učenja zaposlenika,
- upravljanje znanjem – obuhvaća prikupljanje, unos, prijenos, pretraživanje, dostupnost i zaštitu ključnih znanja za funkcioniranje poduzeća i uspješno obavljanje posla zaposlenika;
- upravljanje učećom organizacijom – obuhvaća kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika organizacije.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da menadžment ljudskih resursa ima brojne zadaće, a ciljevi koji se žele ostvariti kroz menadžment ljudskih resursa su (Bahtijarević – Šiber, 1999: 20-21):

- poslovni i ekonomski ciljevi – osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti, porast ukupne poslovne uspješnosti poduzeća;

- socijalni ciljevi – zadovoljiti potrebe, očekivanja i interese zaposlenih, poboljšati socioekonomski položaj zaposlenika, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zaposlenosti, podizanje kvalitete radnog života;
- ciljevi fleksibilnosti i promjena – stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala zaposlenika poduzeća, smanjenje otpora zaposlenika na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala poduzeća na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da se upravljanje ljudskim potencijalima temelji na pretpostavci da isto omogućuje zadovoljavanje potreba i ciljeva poduzeća i pojedinca.

### 3. Edukacija zaposlenika kao temelj uspjeha poslovanja poduzeća

U sljedećim poglavljima definira se edukacija zaposlenika, objašnjava se proces edukacije zaposlenika, navode se i opisuju metode edukacije zaposlenika i objašnjava se važnost edukacije zaposlenika za poslovni uspjeh poduzeća.

#### 3.1. Edukacija zaposlenika

S obzirom na promjene koje se velikom brzinom događaju u društvu ne čudi činjenica da se današnji poslovni uvjeti razlikuju od poslovnih uvjeta u prošlosti. U tradicionalnom poslovanju poduzeća su u fokus stavljala vrijednost i količina strojeva/proizvoda zato što se smatralo da su isti temeljni kapital poduzeća, a danas poduzeća fokus stavljaju na ljude zato što su isti ključni faktor koji pomaže poduzeću da opstanu i budu konkurentni na tržištu (Vrban, 2010: 65). Upravo novi poslovni uvjeti ukazuju na važnost i stavljaju naglasak na edukaciju zaposlenika danas. U tablici 2. navode se stari i novi poslovni uvjeti.

**Tablica 2.** Stari i novi poslovni uvjeti

<b>STARI POSLOVNI UVJETI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sigurnost zaposlenja</li><li>• Zaposlenik kao kotačić u stroju</li><li>• Tradicionalni paketi kompenzacija</li><li>• Standardni programi obuke</li><li>• Rutinski poslovi</li><li>• Ograničene informacije</li></ul>
<b>NOVI POSLOVNI UVJETI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaposlenik mora biti zaposliv</li><li>• Zaposlenik mora biti odgovoran</li><li>• Zaposlenik je partner u poboljšanju poslovanja i onaj koji je spreman stalno učiti</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, 2011: 540; Daft, 2006: 435

Iz tablice 2. može se vidjeti da su zaposlenici u prošlosti obavljali rutinske poslove, bili su dijelom poslovnog stroja, željeli su ostvariti sigurnost na radnom mjestu, prolazili su standardne programe obuke, dobivali su ograničene informacije i tradicionalne pakete kompenzacija. Danas je situacija uvelike drugačija – zaposlenici moraju biti odgovorni, posjedovati znanja i vještine te se moraju biti spremni kontinuirano educirati. Kontinuirana edukacija zaposlenika izuzetno je važna ne samo za zaposlenike kako bi isti mogli obavljati poslove i pratiti korak s novim tehnologijama u poslovanju već i za poduzeća zato što educirani zaposlenici svojim radom doprinose razvoju i ostvarenju ciljeva poduzeća.

Učenje je aktivnost koja rezultira stjecanjem određenog znanja, vještina i navika te usvajanjem stavova i vrijednosti. Znanje je u današnjem društvu najvažnija kompetencija koju pojedinac može posjedovati i ključni izvor uspjeha poslovanja poduzeća (Požega, 2012: 221). S obzirom na to da znanje brzo zastarijeva isto je potrebno kontinuirano stjecati, odnosno širiti. Poduzeća stoga ulažu u educiranje vlastitih zaposlenika kako bi ostvarila veći udio na tržištu i stekla konkurentsku prednost. Šverko (2012: 117) potvrđuje prethodno navedeno i ističe da uspješna poduzeća ulažu u razvoj, odnosno osposobljavanje i obrazovanje svojih zaposlenika.

Buble (2010: 199) edukaciju definira kao „način stjecanja znanja i vještina kojima se razvijaju (tjelesne i umne) sposobnosti ljudi“, a Bahtijarević – Šiber (1999: 721) edukaciju definira kao „širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama“. Certo i Trevis Certo (2008: 286) edukaciju definiraju kao „proces razvoja kvaliteta u ljudskim potencijalima koje će im omogućiti da budu proizvodniji i tako bolje doprinose postizanju organizacijskih ciljeva“ i ističu da je svrha edukacije povećati proizvodnost zaposlenika poduzeća kroz utjecanje na njihovo ponašanje.

Sikavica i suradnici (2008: 723) ističu da edukacija zaposlenika osposobljava iste za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj pojedinaca i poduzeća. Edukacija pomaže zaposlenicima da nauče kako samostalno i učinkovito riješiti probleme koji se javljaju na radnom mjestu i prilikom obavljanja posla. Važno je istaknuti da edukacija zaposlenika podrazumijeva educiranje zaposlenika osigurano, odnosno plaćeno od strane menadžmenta/vlasnika poduzeća, a ne

educiranje zaposlenika koje zaposlenici samostalno plaćaju u ustanovama po njihovim željama (Požega, 2012: 224).

Sikavica (2011: 540) navodi da se, s obzirom na stalni tehnološki napredak i inovacije u svim područjima ljudskih djelatnosti, zaposlenici poduzeća moraju kontinuirano educirati. Uspješni i traženi radnici danas su oni koji kontinuirano prate trendove u struci u kojoj su zaposleni, stalno se educiraju i žele po pitanju vlastitih znanja i vještina biti ispred konkurencije. Danas, za razliku od prošlosti, znanje zastarijeva izuzetno velikom brzinom te se naglasak stavlja na kontinuirano educiranje i cjeloživotno obrazovanje (Požega, 2012: 224).

Kontinuirano educiranje u poduzeću ne treba omogućiti samo novim zaposlenicima već i zaposlenicima koji su već godinama zaposleni u poduzeću. Ciljevi educiranja zaposlenika u poduzeću mogu biti sačuvati postojeće vještine ili razviti nova znanja i vještine. Danas se, s obzirom na brzi tehnološki razvoj i visoko konkurentna tržišta, više nego ikad prije naglasak stavlja na cjeloživotno učenje kako bi pojedinci mogli kontinuirano razvijati svoja znanja i vještine te koristiti ista u svrhu pomaganja poduzeću da se razvije i ostvari svoje poslovne ciljeve (Šverko, 2012: 123).

Najvažnije u procesu educiranja zaposlenika je prepoznati u edukaciju kojih zaposlenika treba uložiti, a kriteriji koje pri tome treba uzeti u obzir su (Požega, 2012: 225):

- među zaposlenicima je potrebno izdvojiti zaposlenike koji imaju potencijal za upijanje najviše znanja kroz edukacijski proces,
- potrebno je uložiti u obrazovanje radnika koji su ponašanjem, željom i radom među najboljim djelatnicima te su zaslužili da se u njih investira kroz obrazovni proces,
- potrebno je uložiti u obrazovanje zaposlenika kojima su potrebna dodatna znanja i vještine kako bi vlastitu produktivnost na radnom mjestu podignuli na višu razinu i tako doprinijeli poslovanju poduzeća,
- potrebno je platiti obrazovanje onim djelatnicima koji su visoko motivirani i ambiciozni
- potrebno je uložiti u zaposlenike kojima će dodatna edukacija pomoći da smanje jaz između stvarnih i potrebnih vještina potrebnih za kvalitetno obavljanje posla.

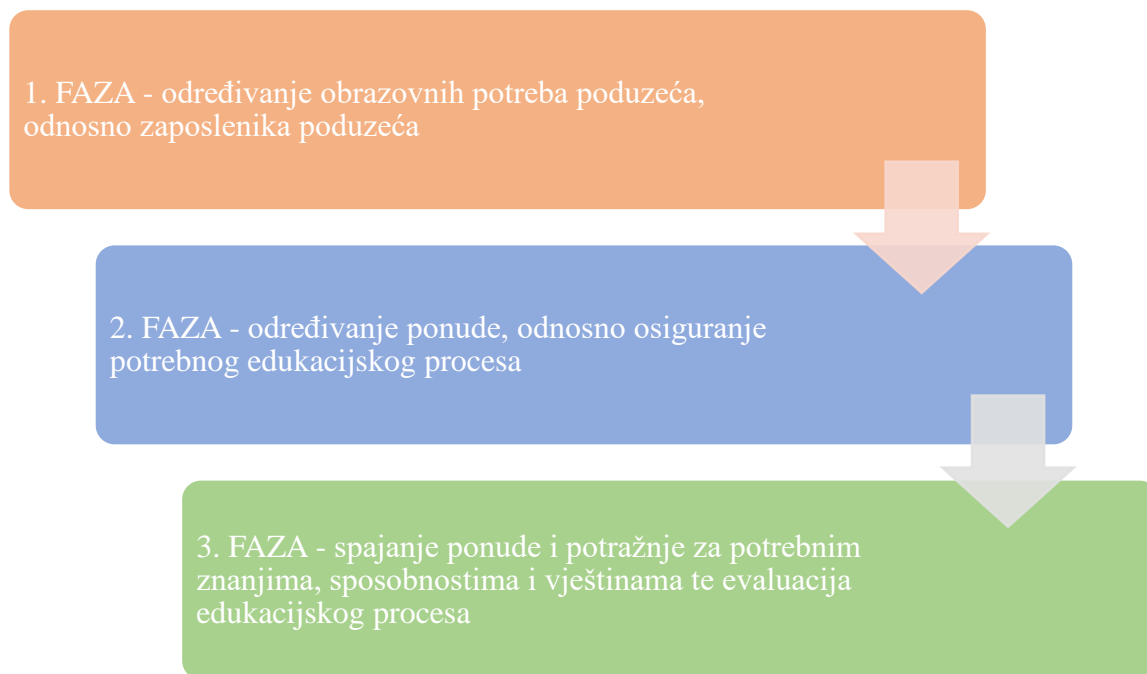
Požega (2012: 224) ističe da kada se educiranje zaposlenika organizira i provede na ispravan način edukacija poslodavcu ne predstavlja trošak već se na nju gleda kao na investiciju koja će se

poduzeću višestruko vratiti kroz određeno vremensko razdoblje. To potvrđuju Karaman Aksentijević i sur. (2008: 48) koji navode da su uspješna poduzeća svjesna toga da su izvor njihove konkurentnosti na tržištu ljudi i znanja koja isti posjeduju pa u skladu s tim na ulaganje u svoje zaposlenike ne gledaju kao na trošak već kao na dugoročno isplativu investiciju.

### 3.2. Proces edukacije zaposlenika

Sikavica i sur. (2008: 723) uviđaju važnost edukacije zaposlenika te ističu da je provođenje edukacije u poduzećima kompleksna aktivnost i zadatak koji obavlja menadžment ljudskih resursa kao i to da je educiranje ujedno i jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Požega (2012: 226) kao najčešće razloge za educiranja zaposlenika ističe napredak tehnologije, stjecanje novih vještina koje su danas tražene zato što iste pridonose konkurentnosti poduzeća i formalno obrazovanje.

Proces edukacije zaposlenika u poduzeću odvija se u tri faze koje su prikazane na slici 2.

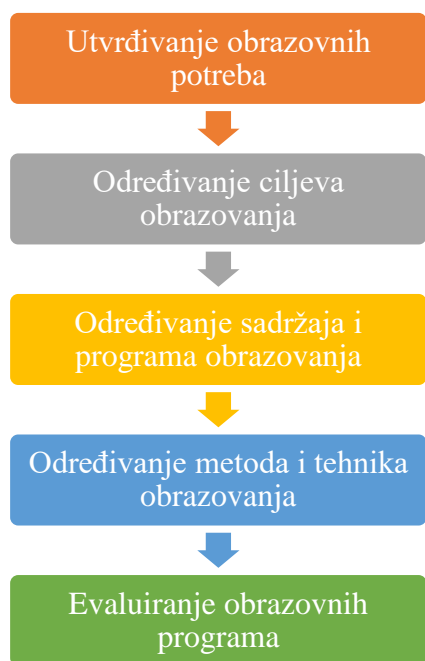


**Slika 2.** Proces edukacije zaposlenika prema autoru Požegi

Izvor: izrada autorice prema Požega, 2012: 227

Prva faza u procesu edukacije obuhvaća određivanje obrazovnih potreba poduzeća, odnosno zaposlenika poduzeća. U ovoj fazi utvrđuje se kojim zaposlenicima je potrebna dodatna edukacija, o kojoj vrsti edukacije se radi i koji kriteriji opravdavaju izbor zaposlenika koji su odabrani za educiranje. Druga faza u procesu edukacije obuhvaća određivanje ponude, odnosno osiguravanje potrebnog edukacijskog procesa putem formalnih obrazovnih institucija, neformalnih kanala učenja, edukacijskim procesom unutar poduzeća ili obrazovnim procesom izvan poduzeća. treća faza u procesu edukacije obuhvaća spajanje ponude i potražnje za potrebnim znanjima, sposobnostima i vještinama te evaluaciju edukacijskog procesa putem koje se utvrđuju efekti dodatnog obrazovanja i korigiraju daljnji postupci u procesu edukacije.

Nadalje, na slici 3. prikazan je proces edukacije, odnosno faze procesa edukacije prema Sikavici i suradnicima.



**Slika 3.** Osnovne faze u procesu edukacije zaposlenika prema autorima Sikavica, Bahtijarević - Šiber i Pološki Vokić

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., 2008: 728

Prva faza je utvrđivanje obrazovnih potreba. Ključnu ulogu u ovoj fazi imaju menadžeri koji provode detaljnu analizu poduzeća, analizu posla i analizu izvršitelja s ciljem utvrđivanja



obrazovnih potreba poduzeća. Druga faza je određivanje ciljeva obrazovanja. U ovoj fazi utvrđuju se opći ciljevi koji se žele postići kroz pojedine obrazovne programe. Treća faza je određivanje sadržaja i programa obrazovanja. U ovoj fazi s obzirom na razinu i topove obrazovnih potreba odabire se jedna od sljedeće četiri kategorije obrazovnih potreba koje se žele ispuniti kroz edukaciju: 1) Prva razina – osposobljavanje za aktualni posao, 2) Druga razina – širenje i produblivanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji, 3) Treća razina – razvoj karijere, odnosno priprema za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova, 4) Četvrta razina – obrazovanje i priprema za buduće promjene i zadatke, odnosno obrazovanje za budućnost i fleksibilnost. Četvrta faza je određivanje metoda i tehnika obrazovanja. U ovoj fazi, ovisno o specifičnim ciljevima i programima obučavanja i obrazovanja, odabiru se metode i tehnike koje će se primijeniti u procesu edukacije zaposlenika. Peta faza je evaluacija obrazovnih programa i obuhvaća provjeru jesu li postavljeni obrazovni ciljevi ostvareni i je li obrazovanje postiglo željeni efekt (Sikavica i sur., 2008: 728-737).

Sikavica i sur. (2008: 724) ističu da kako bi proces edukacije bio uspješan potrebna je bliska suradnja izvršnih menadžera i odjela ljudskih potencijala, a sam proces edukacije podrazumijeva suradnju s nizom stručnjaka izvan poduzeća. Menadžeri u poduzeću zaduženi su za utvrđivanje potrebe za edukacijom, ciljeve i potrebne obrazovne programe, a stručnjaci za obrazovanje zaduženi su za izbor metode i realizacije obrazovanja zaposlenika u poduzeću.

### **3.3. Metode edukacije zaposlenika**

Suvremena poduzeća imaju potrebu kontinuirano educirati svoje zaposlenike, a četiri tipa obrazovnih potreba u suvremenim poduzećima za educiranje zaposlenika su (Bahtijarević – Šiber, 1999: 742 prema Schuler, 1987: 401):

- temeljna znanja i vještine – zaposlenici se educiraju zato što suvremeni poslovi zahtijevaju sve veću razinu znanja i vještina,
- tehničke, odnosno stručne vještine – zaposlenici usvajaju potrebna znanja, tehnike, metode i postupke koje zahtijeva koji su im potrebni za uspješno obavljanje posla,
- interpersonalne vještine – zaposlenici uče kako komunicirati, voditi i održavati međuljudske odnose što im je potrebno za uspješno djelovanje u poduzeću,

- konceptualne, odnosno strategijske vještine – obuhvaća stjecanje vještina strategijskog i operativnog planiranja, oblikovanja poduzeća, odlučivanja i adaptiranja u kompleksnoj i promjenjivoj poslovnoj okolini.

Metode kojima se obrazuju zaposlenici u poduzeću dijele se na metode edukacije na radnom mjestu i metode edukacije izvan radnog mjesta. Na slici 4. prikazane su neke od najvažnijih i najčešće korištenih metoda educiranja zaposlenika na radnom mjestu.



**Slika 4.** Metode educiranja zaposlenika na radnom mjestu

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., 2008: 734-735

Individualne instrukcije metoda su educiranja zaposlenika u kojoj iskusniji zaposlenik novom zaposleniku daje instrukcije o poslu i obavljanju posla (Požega, 2012: 229). U ovoj metodi zaposlenik u ulozi instruktora obučava drugog zaposlenika na radnom mjestu tako što ga putem demonstracije upućuje kako treba obavljati neku aktivnost ili zadatak, a zaposlenik potom aktivnost ili zadatak obavlja pod nadzorom instruktora. Ova metoda izrazito je popularna i često

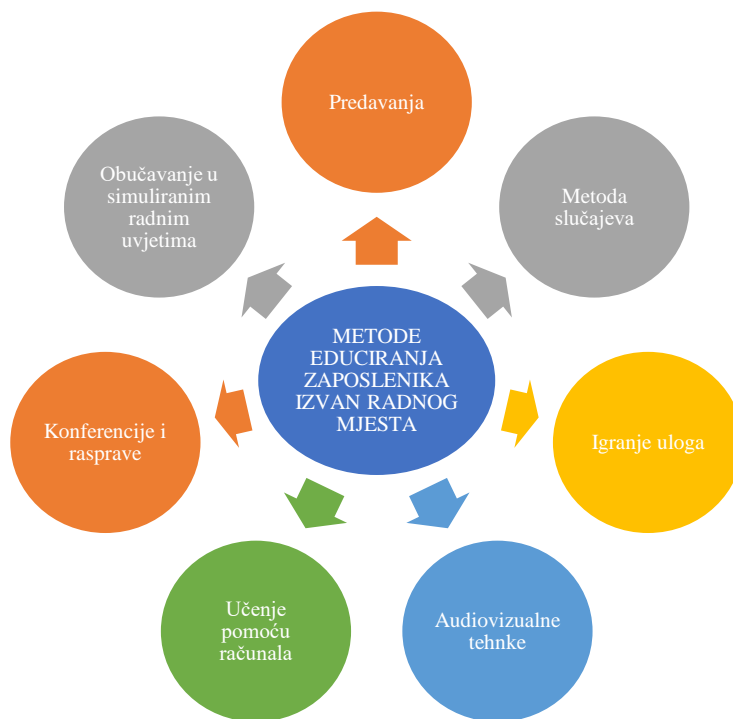
se koristi zato što ne iziskuje posebne troškove opreme i materijala, a zaposlenici uče obavljajući različite poslove (Bahtijarević – Šiber, 1999: 746).

Rotacija posla metoda je educiranja u kojoj zaposlenik mijenja radno mjesto s drugim zaposlenikom u svrhu stjecanja uvida u različite vrste poslova i upoznavanja s poduzećem kao cjelinom. Kroz ovu metodu zaposlenici stječu iskustvo u obavljanju različitih specijaliziranih poslova i šire vlastita znanja (Požega, 2012: 229). Ova metoda je izvrsna za educiranje zaposlenika zato što zaposlenici na različitim poslovima imaju različite statuse – na primjer, na određenim radnim mjestima imaju autoritet menadžera, a na određenim radnim mjestima su pomoćnici menadžera (Buble, 2010: 205). Prednosti metode rotacije posla su (Bahtijarević – Šiber, 1999: 747): dovodi do mnogostranosti zaposlenika, bolje se koriste sposobnosti zaposlenika te dovodi do većeg zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Stručna praksa metoda je educiranja vezana za stručna zanimanja. Podrazumijeva obavljanje posla u poduzeću u određenom vremenskom razdoblju kako bi kandidat stekao praksu i iskustvo u obavljanju određenog posla, a poslodavac dobio uvid u sposobnosti i kvalitetu zaposlenika (Požega, 2012: 230). Pripravnički staž zakonski je određeno vremensko razdoblje u kojem se novi zaposlenik upoznaje s poduzećem, točnije poslovanjem poduzeća i poslom koji će obavljati u poduzeću. Treba biti organiziran kao proces kroz koji se osobu obučava za posao, utvrđuje potencijal osobe te osoba prati i usmjerava (Bahtijarević – Šiber, 1999: 747).

Mentorstvo je metoda educiranja putem koje mentori, osobe na višem razvojnem stupnju u poduzeću, vode manje iskusne zaposlenike i istima pružaju potporu u razvoju kako bi mogli isti unaprijedili vlastite performanse. Drugim riječima, mentori pomažu zaposlenicima da postignu osobne ciljeve u karijeri (Buble, 2010: 210). To je oblik individualnih instrukcija tijekom kojih novi zaposlenik dobiva mentora koji ga kroz duže vremensko razdoblje osposobljava za obavljanje određenog posla (Požega, 2012: 230). Studentska praksa metoda je edukacije tijekom studiranja putem koje studenti dobivaju radno i poslovno iskustvo, a poduzeća bez troškova pronalaze sposobne i talentirane mlade ljude (Sikavica i sur., 2008: 735).

Na slici 5. prikazane su neke od najvažnijih i najčešće korištenih metoda educiranja zaposlenika izvan radnog mjesta.



**Slika 5.** Metode educiranja zaposlenika izvan radnog mjesta

Izvor: izrada autorice prema Sikavica i sur., 2008:735

Predavanja su popularna metoda prenošenja znanja i obrazovanja. Na predavanjima se efikasno prenosi velika količina informacija velikoj grupi ljudi. Kao glavni nedostaci predavanja mogu se istaknuti: jednosmjerna komunikacija od predavača ka publici, ograničen transfer od predavanja na aktualne vještine koje su potrebne za obavljanje posla i nemogućnost individualiziranog obučavanja zaposlenika (Bahtijarević – Šiber, 1999: 749).

Metode slučajeva metoda je educiranja koja se bazira na stvarnim slučajevima problema poduzeća. Sudionici trebaju identificirati i analizirati specifične probleme, razviti alternativna rješenja i dati preporuke za rješavanje konkretnih problema. Može se primjenjivati individualno i grupno, a najveća prednost je u tome što se potiče kreativnost kandidata (Požega, 2012: 230). Igranje uloga metoda je educiranja koja se temelji na simulaciji uloge pojedinca u zadanoj situaciji. Sudionicima se opisuje situacija, određuju se osobe i uloge osoba u situaciji, a sudionici samostalno sastavljaju svoje tekstove i igraju osobu koju su dobili. Kroz igranje uloga polaznici dobivaju iskustvo koje će im biti potrebno za rješavanje situacija u kojima će se naći u budućnosti na radnom mjestu (Buble, 2010: 206).

Audiovizualne tehnike metoda su educiranja koja uključuje korištenje filmova, videovrpca i televizije u svrhu prijenosa znanja i obučavanja kako provesti određene postupke i primijeniti određene tehnike rješavanja problema u poslovanju. Učenje pomoću računala metoda je educiranja u kojoj se polaznicima edukacije distribuiraju obrazovni programi kako bi ih isti individualno rabili pomoću računala. Konferencije i rasprave metoda su educiranja usmjerene na probleme poduzeća, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe poduzeću i izvan poduzeća. Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima metoda je educiranja u kojoj se edukacija i obučavanje obavlja izvan posla u simuliranoj radnoj situaciji pomoću opreme koja se koristi na radnom mjestu zaposlenika koji pohađa edukaciju (Sikavica i sur., 2008: 735).

Ono što je izuzetno važno za uspjeh edukacije zaposlenika u poduzeću je izabrati metodu edukacije koja će pomoći zaposlenicima da ostvare puni potencijali pomognu poduzeću da ostvari poslovne ciljeve. Prilikom odabira najprimjerenije metode edukacije potrebno je da metoda zadovolji sljedeće (Bahtijarević – Šiber, 1999: 753 prema Cascio, 1987: 375):

- motivirati polaznike da poboljšaju svoju uspješnost,
- jasno ilustrirati željene vještine i znanja,
- osiguravati sudionicima aktivno sudjelovanje,
- osiguravati mogućnost vježbanja,
- pružati povratnu informaciju o uspješnosti tijekom učenja,
- upotrebljavati sredstva motiviranja i potkrepljenja za polaznike tijekom učenja,
- strukturirati materiju od jednostavnijih ka složenijim zadacima,
- prilagoditi se specifičnim problemima,
- omogućiti polaznicima transfer naučenog u druge situacije s naglaskom na posao koji obavljaju.

Svaka metoda edukacije ima prednosti i nedostatke, a pravovremeno promišljanje o metodama edukacije i razumijevanje što se kroz edukaciju želi postići poduzeća mogu izabrati metodu edukacije koje će doprinijeti razvoju znanja i vještina zaposlenika, a samim time i uspjehu u poslovanja poduzeća.

### 3.4. Važnost edukacije zaposlenika za poslovni uspjeh poduzeća

Danas je više nego ikad prije vidljivo da poduzeća koja žele ostati u tržišnoj utrci moraju svim svojim zaposlenicima osigurati pristup znanjima i vještinama potrebnim za rad. To prepoznaje i Požega (2012: 222) koji ističe da je znanje ključni element postizanja i održavanja konkurentnosti poduzeća na tržištu.

Poduzeća često koriste edukaciju kako bi postigla poslovne ciljeve. Opći ciljevi obrazovanja zaposlenika poduzeća su (Bahtijarević – Šiber, 1999: 737-738 prema Carrell, Elbert i Hatfield, 1995: 401-402):

- postizanje konkurentske sposobnosti poduzeća,
- poboljšanje radne uspješnosti zaposlenika poduzeća,
- aktualiziranje znanja i vještina zaposlenika,
- izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja,
- rješavanje organizacijskih problema,
- usmjeravanje novih zaposlenika,
- pripremanje za promociju i menadžerski uspjeh,
- zadovoljavanje individualnih potreba rasta zaposlenika.

Uz opće ciljeve edukacije mogu se navesti i posebni ciljevi edukacije. Posebni ciljevi edukacije zaposlenika su (Bahtijarević – Šiber, 1999: 739):

- poboljšanje odnosa s potrošačima i davanje bolje usluge potrošačima,
- mijenjanje stavova,
- podizanje vještina timskog rada i suradnje u poduzeću,
- efikasnije upravljanje vremenom,
- povećanje sigurnosti rada,
- povećanje sposobnosti rješavanja problema,
- svladavanje specifičnih metoda i radnih postupaka,
- podizanje kreativnosti i kreativnog rješavanja problema,
- snižavanje troškova rada,
- podizanje kvalitete proizvoda i upravljanje potpunom kvalitetom,

- povećanje vještina upravljanja konfliktima.

Iz prethodno navedenih ciljeva koje poduzeća žele ostvariti kroz edukaciju zaposlenika vidljivo je da educiranje zaposlenika ima različite pozitivne efekte na cjelokupno poslovanje. Kao što je prethodno istaknuto, edukacija zaposlenika ima brojne efekte za sve razine i sve zaposlenike poduzeća. Edukacijom zaposlenika postižu se sljedeći efekti u poduzeću (Bahtijarević – Šiber, 1999: 724 prema Goldstein i Gilliam, 1990: 134-143):

- zaposlenicima se osigurava znanje o inozemnim konkurentima i kulturama što je izuzetno važno kako bi poduzeće moglo uspješno poslovati na inozemnom tržištu,
- zaposlenicima se daju znanja i vještine koje su im potrebne za rad s novim tehnologijama,
- zaposlenicima se pomaže razumjeti kako uspješno raditi u timovima i kako mogu uspješno doprinijeti kvaliteti proizvoda i usluga poduzeća,
- osigurava se organizacijska kultura koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje,
- zaposlenicima se osiguravaju nova znanja i načini doprinosa poduzeću ako se poslovi i interesi zaposlenika promijene ili njihova znanja i vještine zastare,
- zaposlene se priprema na to da se bolje međusobno prihvate i uspješnije surađuju.

Pozitivni efekti mogu se vidjeti u svim segmentima poslovanja, od unaprjeđenja odnosa s potrošačima, do unaprjeđenja suradnje među zaposlenicima poduzeća pa do unaprjeđenja kvalitete proizvoda. Upravo kroz pozitivne efekte koji su navedeni može se uvidjeti koliko je važno za cjelokupno poslovanje poduzeća kontinuirano educirati zaposlenike.

**Tablica 3.** Potencijalni efekti educiranja

<p><b>ORGANIZACIJSKI EFEKTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veća zaposlenost</li> <li>• Potpuna kvaliteta</li> <li>• Snižavanje troškova</li> <li>• Stvaranje veće vrijednosti</li> <li>• Povećanje inovativnosti</li> <li>• Veća fleksibilnost</li> <li>• Uvođenje promjena</li> <li>• Decentralizacija</li> </ul>
<p><b>GRUPNI EFEKTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timski rad i suradnja</li> <li>• Autonomija</li> <li>• Samokontrola</li> <li>• Fleksibilnost</li> <li>• Kvalitetniji odnosi</li> </ul>
<p><b>INDIVIDUALNI EFEKTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje radnih sposobnosti</li> <li>• Stalna zapošljivost</li> <li>• Fleksibilnost i prilagodljivost</li> <li>• Veće zadovoljstvo</li> <li>• Razvoj potencijala</li> <li>• Karijera</li> </ul>
<p><b>KONAČNI EFEKTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje organizacijske i individualne dobiti</li> <li>• Povećanje konkurentne sposobnosti</li> <li>• Razvoj</li> <li>• Prilagodljivost</li> <li>• Diverzifikacija</li> </ul>



Iz prethodno navedenih potencijalnih efekata edukacije vidljivo je da edukacija zaposlenika dugoročno doprinosi razvoju ne samo pojedinaca u poduzeću već i cjelokupnom poslovanju poduzeća. Također, može se zaključiti da poduzeća koja pravovremeno počnu razmišljati i provoditi edukacije svojih zaposlenika dugoročno mogu ostvariti veliki uspjeh u poslovanju.

Petrović i Bonacin (2017) ističu da su zaposlenici izuzetno dragocjeni za poduzeće zato što se s razvojem i edukacijom zaposlenika povećava njihova vrijednost što znači da isti koriste nova znanja i vještine kako bi više doprinijeli poduzeću i pomogli poduzeću da ostvari poslovne ciljeve. Mičović (2017: 80) ističe da se putem profesionalne edukacije zaposlenika u poduzeću želi postići to da isti posjeduju široki spektar procedura i strategija za rješavanje problema te sposobnosti organiziranja i rješavanja radnih zadataka iz njihovog područja rada. Požega (2012: 233) ističe da je krajnji cilj kontinuiranog i kvalitetnog učenja i obrazovanja zaposlenika postizanje što više razine učeće organizacije u kojoj su svi zaposlenici usmjereni na učenje, stjecanje novih znanja, sposobnosti i vještina te na usavršavanje postojećih znanja, sposobnosti i vještina.

Karaman Aksentijević i sur. (2008: 48) ističu da poduzeća koja podupiru aktivan razvoj svojih zaposlenika tako što im omogućuju učenje i razvoj postižu veći ekonomski uspjeh. Veći ekonomski uspjeh postiže se zato što su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem, a nova znanja koja zaposlenici stječu koriste prilikom obavljanja rada i za unaprjeđenje poslovanja poduzeća. Kvaliteta svakog pojedinog zaposlenika poduzeća ovisi o znanju istoga, volji i sposobnosti da stekne nove znanja. Iz tog razloga prioritet poduzeća treba biti kontinuirano ulaganje u obrazovanje zaposlenika.

### **3.5. Edukacija zaposlenika u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.**

HT Grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj. Osnovne djelatnosti Hrvatskog Telekoma d.d. su: pružanje elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Osim što pruža usluge nepokretne telefonije u koje se ubrajaju pristup i promet usluga nepokretne telefonije i dodatne usluge nepokretne mreže, HT Grupa pruža i sljedeće usluge: internetske usluge, IPTV usluge, ICT usluge, usluge prijenosa podataka (najam

vodova, Metro – Ethernet, IP/MPLS i ATM) te usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE (Hrvatski Telekom, 2023).

Kada su u pitanju zaposlenici, Hrvatski Telekom tradicionalno svojim zaposlenicima nudi brojne pogodnosti u vidu edukacija zato što uviđa važnost kontinuiranog ulaganja u edukaciju svojih zaposlenika. Ulaganjem u edukaciju svojih zaposlenika Hrvatski Telekom omogućuje razvoj potencijala i osobne konkurentnosti svojih zaposlenika koji novo stečenim znanjima i vještinama direktno doprinose ostvarenju strateških ciljeva Hrvatskog Telekoma. Osim što potiču i omogućuju zaposlenicima odlazak na brojne edukacije izvan Hrvatskog Telekoma, Hrvatski Telekom kontinuirano ulaže u interno obrazovanje i prijenos znanja među zaposlenicima. Vrhunski stručnjaci osmišljavaju i provode edukacije zaposlenika, a edukacije se fokusiraju na teme koje su od velike važnosti za Hrvatski Telekom. Jedan od stručnih edukacijskih programa Hrvatskog Telekoma je „HT Akademija“ koja omogućuje stručnjacima zaposlenim u Hrvatskom Telekomu da usvoje opća znanja iz različitih programa, a edukacije drže vanjski i interni predavači. „HT Akademija“ sastoji se o tri akademije: Tehnička Akademija, Prodajna Akademija i Marketing Akademija. Sam program „HT Akademije“ obuhvaća različita interaktivna predavanja, studije slučaja, rad u grupama, praktične zadatke, e – learning i završni ispit nakon kojega polaznici dobivaju potvrdu da su uspješno usvojili nova znanja. Također, zaposlenici samoinicijativno mogu u svakom tromjesečju izabrati edukaciju koja će im dobro doći, odnosno pomoći u svakodnevnom poslu. Također, Hrvatski Telekom ima e – learning portal na kojem zaposlenici mogu pronaći i prolaziti brojne edukacije. Važno je istaknuti da Hrvatski Telekom cijeni inovativnost i kreativnost svojih zaposlenika te iste redovito nagrađuje (Hrvatski Telekom, 2023).

Hrvatski Telekom izvrstan je primjer poduzeća koje ulaganjem u edukaciju svojih zaposlenika osigurava istima stjecanje novih znanja i vještina, doprinosi razvoju karijere zaposlenika i povećava motivaciju zaposlenika na radnom mjestu čime direktno utječe, odnosno doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća.

## 4. Rasprava

Prepoznati potencijal za razvoj u zaposlenicima poduzeća izuzetno je važno za cjelokupno poslovanje poduzeća, a još važnije od prepoznavanja potencijala u zaposlenicima je omogućavanje edukacije zaposlenicima poduzeća. Važnost edukacije zaposlenika ogleda se u tome što su zaposlenici, odnosno znanja i vještine koje zaposlenici poduzeća posjeduju ključni element za uspješno poslovanje poduzeća. Zbog prethodno navedenog poduzeća moraju na vrijeme uložiti u razvoj edukacijskih procesa u poduzeću. Nakon što uvide potrebu za edukacijom zaposlenika u poduzeću ista trebaju postaviti jasne ciljeve koji se žele ostvariti kroz proces edukacije. Potom se treba upoznati sa sadržajima različitih edukacija i odabrati metodu edukacije kojom će se ispuniti postavljeni ciljevi. Nakon što se edukacija provede istu se mora evaluirati u svrhu dobivanja uvida u uspješnost edukacije i spoznaja kako unaprijediti buduće edukacije zaposlenika.

Kako bi zaposlenici prihvatili odlazak na edukaciju i razumjeli važnost edukacije za njih osobno i cjelokupno poduzeće istima je edukaciju potrebno prikazati kao priliku za učenje i razvoj. Ako zaposlenici razumiju važnost edukacije i motivirani su za odlazak na edukaciju isti će biti otvoreniji i uspješniji tijekom edukacije te će znanja i vještine koje usvoje tijekom edukacije spremno i uspješno koristiti tijekom obavljanja radnih zadataka. Kontinuirano educiranje zaposlenika pomaže zaposlenicima da razviju osjećaj vlastite vrijednosti u poduzeću, budu samouvjereni u vlastite sposobnosti i da svojim radom doprinesu ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća.

Poduzeća na edukaciju zaposlenika ne smiju gledati kao na trošak i bojati se toga da će zaposlenici nakon edukacije otići kod konkurencije već trebaju na edukaciju zaposlenika gledati kao na investiciju kroz koju će zaposlenici uvidjeti da je poslodavcu stalo do njihovog osobnog i poslovnog razvoja te razviti motivaciju za odrađivanje posla kao i osjećaj lojalnosti prema poslodavcu. Samo poduzeća koja kontinuirano ulažu u razvoj svojih zaposlenika dugoročno mogu ostvariti rast u poslovanju i postići uspjeh na tržištu. Razlog tome je taj što educirani zaposlenici efektivnije i efikasnije obavljaju svoj posao, razvijaju i koriste različite vještine prilikom suradnje s drugim ljudima i obavljanja poslovnih zadataka i koriste svoja znanja u svrhu unaprjeđenja poslovnih procesa što u konačnici unaprjeđuje cjelokupno poslovanje poduzeća i pomaže poduzeću da ostvari uspjeh na tržištu.

## 5. Zaključak

Poslovati u današnjem suvremenom, dinamičnom i konkurentnom poslovnom svijetu podrazumijeva upravljanje ljudskim resursima koji su danas, više nego ikad prije, izuzetno važni za cjelokupno poslovanje poduzeća. Štoviše, veliki broj autora slaže se da su upravo ljudski resursi ključni element u poslovanju svakog poduzeća. Bez ljudskih resursa, odnosno bez znanja i vještina koje posjeduju ljudski resursi poduzeća ne mogu opstati na tržištu. Kako bi ljudski resursi kroz svoj rad što više doprinijeli poslovanju poduzeća ista moraju ulagati u edukaciju svojih ljudskih resursa. Edukacija ljudskih resursa proces je u kojem se zaposlenicima plaća edukacija izvan ili na radnom mjestu, a cilj edukacije je pomoći zaposlenicima da usvoje znanja i vještine koji će im pomoći da budu efikasniji i efektivniji na radnom mjestu. Što zaposlenici dobiju kvalitetniju edukaciju to će isti svojim radom moći doprinijeti razvoju i rastu poduzeća kao i ostvarenju ciljeva poslovanja poduzeća.

Iz svega navedenog u radu dolazi se do zaključka da poduzeća koja dugoročno žele razvijati svoje poslovanje i poslovati uspješno trebaju kontinuirano ulagati u edukaciju svojih zaposlenika zato što su educirani zaposlenici temelj za izgradnju uspješnog poduzeća. Uspješna poduzeća su ona koja ne samo razumiju važnost edukacije zaposlenika već ona koja pravovremeno uoče potrebu za educiranjem zaposlenika i trude se kontinuirano educirati svoje zaposlenike. Zaposlenici u koje se kontinuirano ulaže uviđaju da je poslodavcu stalo da im omogući usvajanje novih znanja i vještina, u konačnici, su zaposlenici koji ostaju vjerni poduzeću i svojim radom uvelike doprinose poslovanju poduzeća.

Preporuka za buduća istraživanja je istražiti koliko poduzeća u Republici Hrvatskoj danas zaista ulažu u edukaciju svojih zaposlenika, u kojoj mjeri su zaposlenici zadovoljni edukacijama plaćenim od strane poslodavaca te istražiti stajalište zaposlenika različitih poduzeća o tome je li edukacija zaposlenika temelj uspjeha poslovanja poduzeća.

## Literatura

1. Bahtijarević - Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Bahtijarević – Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
3. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
4. Certo, S.C. i Trevis Certo, S. (2008) *Moderni menadžment*, 10. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Hrvatski Telekom. (2023). *O nama*. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe> [pristupljeno: 02. rujna 2023.]
6. Hrvatski Telekom. (2023). *Pogodnosti koje svi osjećamo*. Dostupno na: <https://www.t.ht.hr/karijera/pogodnosti> [pristupljeno: 02. rujna 2023.]
7. Jaganjac, J. (2010). *Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu*. *Tranzicija*, 12 (25-26), 137-145. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/63506> [pristupljeno: 28. srpnja 2023.]
8. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja*. *Informatologia*, 41 (1), 46-50. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/21829> [pristupljeno: 20. srpnja 2023.]
9. Kuka, E. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*. *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76454> [pristupljeno: 25. srpnja 2023.]
10. Mičović, I. (2017). *Studija slučaja: Usavršavanje na radnom mjestu*. *Andragoški glasnik*, 21 (1-2 (36)), 75-81. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195299> [pristupljeno: 12. srpnja 2023.]
11. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
12. Petrović, M. i Bonacin, M. (2017). *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 8 (1), 51-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/182986> [pristupljeno: 13. srpnja 2023.]
13. Požega, Ž. (2012) *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

14. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
15. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
16. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
17. Šverko, B. (2012) *Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
18. Vrban, S. (2010). *Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*. *Andragoški glasnik*, 14 (1. (24)), 65-70. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/103684> [pristupljeno: 19. srpnja 2023.]

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Čimbenici utjecaja na menadžment ljudskih resursa .....	8
<b>Tablica 2.</b> Stari i novi poslovni uvjeti .....	12
<b>Tablica 3.</b> Potencijalni efekti educiranja .....	24

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Funkcije upravljanja ljudskim resursima .....	4
<b>Slika 2.</b> Proces edukacije zaposlenika prema autoru Požegi .....	15
<b>Slika 3.</b> Osnovne faze u procesu edukacije zaposlenika prema autorima Sikavica, Bahtijarević - Šiber i Pološki Vokić.....	16
<b>Slika 4.</b> Metode educiranja zaposlenika na radnom mjestu .....	18
<b>Slika 5.</b> Metode educiranja zaposlenika izvan radnog mjesta.....	20