

# Metode obrazovanja zaposlenika

---

**Vuica, Karla**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:581611>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*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, Ekonomija i poslovna ekonomija

Karla Vuica

**METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij, Ekonomija i poslovna ekonomija

Karla Vuica

**METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0010238333

E-mail: karla.vuica02@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study of Business Economics and Economics

Karla Vuica

**EMPLOYEE EDUCATION METHODS**

Final paper

Osijek, year 2024

**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 završni 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Karla Vuica

**JMBAG:** 0010238333

**OIB:** 08166245167

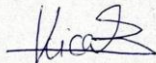
**e-mail za kontakt:** karla.vuica02@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Metode obrazovanja zaposlenika

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

U Osijeku, 12.9.2024. godine

Potpis 

## SAŽETAK

U današnjem dinamičnom i promjenjivom okruženju, organizacije se suočavaju s ključnim izazovom: kako se brzo i učinkovito prilagoditi zahtjevima nacionalnog i globalnog tržišta. U ovom kontekstu, zaposlenici postaju presudni za dugoročni opstanak organizacije. Njihovo znanje, vještine, prepoznatljivost i vrijednost koje organizacija posjeduje mogu se pretvoriti u značajnu tržišnu vrijednost. Kako bi se osigurala kontinuirana izgradnja te vrijednosti, neophodno je ulagati u individualni i profesionalni razvoj zaposlenika, kroz program cjeloživotnog obrazovanja. Stoga, rad se fokusira na metode obrazovanja zaposlenika, istražujući kako odabir odgovarajuće metode utječe na stjecanje znanja i vještina te povećanje produktivnosti i konkurentnosti organizacije. Rad također naglašava važnost evaluacije učinkovitosti obuke kako bi se osigurala kontinuirana poboljšanja u procesu obrazovanja zaposlenika. Na kraju rada prikazane su metode obuke zaposlenika u tri organizacije kao rezultat spoznaje samih organizacija o važnosti kontinuiranog ulaganja u obrazovanje zaposlenika.

**Ključne riječi:** zaposlenici, cjeloživotno obrazovanje, obuka, metode obrazovanja

## **ABSTRACT**

In today's dynamic and ever-changing environment, organizations face a critical challenge: how to quickly and effectively adapt to the demands of national and global markets. In this context, employees become crucial for the long-term survival of the organization. Their knowledge, skills, values, and the recognition that the organization possesses can be transformed into significant market value. To ensure the continuous development of this value, it is essential to invest in the individual and professional growth of employees through lifelong learning programs. Therefore, this paper focuses on employee training methods, exploring how the selection of appropriate methods affects the acquisition of knowledge and skills, as well as the enhancement of organizational productivity and competitiveness. The paper also emphasizes the importance of evaluating the effectiveness of training to ensure continuous improvements in the employee education process.

**Keywords:** employees, lifelong learning, training, education methods

# Sadržaj

<b>1.Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	3
<b>3. Obrazovanje zaposlenika</b> .....	4
<b>3.1. Pojmovno određenje obrazovanja</b> .....	4
<b>3.2. Ciljevi i svrha obrazovanja</b> .....	5
<b>3.3. Cjeloživotno obrazovanje zaposlenika</b> .....	8
3.3.1. Strategija cjeloživotnog učenja u RH.....	9
<b>3.4. Važnost obrazovanja zaposlenika za tržište rada</b> .....	11
3.4.1. Teorija ljudskog kapitala.....	12
3.4.2. Screening hipoteza .....	13
3.4.3. Job Competition teorija .....	14
3.4.5. Teorija segmentacije tržišta.....	15
3.4.6. Radikalna teorija .....	16
<b>4. Važnost obuke zaposlenika u organizacijama</b> .....	18
<b>4.1. Pojmovno određenje obuke u organizacijama</b> .....	18
<b>4.2. Karakteristike obuke</b> .....	20
<b>4.3. Proces obuke zaposlenika</b> .....	20
<b>4.4. Metode obuke zaposlenika</b> .....	21
4.4.1. Metode obuke nemenadžera.....	21
4.4.2. Metode obuke menadžera.....	24
<b>4.5. Izbor metode obrazovanja</b> .....	27
<b>4.6. Evaluacija obrazovanja zaposlenika</b> .....	29
<b>5. Primjeri obuke zaposlenika u organizacijama</b> .....	34
<b>5.1. Podravka d.d.</b> .....	34



<b>5.2. INA d.d.</b> .....	36
5.2.1. Razvoj rukovoditelja .....	37
5.2.2. Razvoj radnika.....	38
<b>5.3. Fortenova Grupa d.d.</b> .....	40
<b>6. Zaključak</b> .....	43
<b>Literatura</b> .....	44
<b>Popis slika</b> .....	46
<b>Popis tablica</b> .....	46

## 1.Uvod

Iz naslova završnog rada “Metode obrazovanja zaposlenika” može se zaključiti da će se govoriti o zaposlenicima kao nositeljima znanja u organizacijama koji svojim znanjem i vještinama postaju ključni čimbenik uspješnog poslovanja svake organizacije. Stoga, svrha ovog rada je analizirati metode obrazovanja zaposlenika s naglaskom na njihove specifičnosti i primjenu u različitim poslovnim kontekstima. Cilj je istražiti kako odabir odgovarajuće metode obuke utječe na stjecanje znanja i vještina te kako različite metode pridonose povećanju produktivnosti i konkurentnosti poduzeća.

Polaznu točku ovog rada čini obrazovanje zaposlenika jer obrazovani zaposlenici predstavljaju ključan element za održavanje konkurentnosti i uspješnosti organizacija u suvremenom, dinamičnom okruženju. Nakon definiranja pojma obrazovanja, navode se razlozi važnosti kontinuiranog ulaganja u obrazovanje te ciljevi obrazovanja koji uključuju povećanje fleksibilnosti, smanjenje troškova i osiguravanje trajne zaposlenosti, dok njegova svrha leži u doprinosu cjelokupnom razvoju društva i poboljšanju kvalitete života.

U nastavku se govori o kontinuiranom obrazovanju zaposlenika, poznato kao cjeloživotno učenje, koje je postalo neizostavan aspekt profesionalnog razvoja i konkurentnosti na tržištu rada. U nastavku su navedene mjere i strateški dokumenti koje je uvela Republika Hrvatska s ciljem promicanje cjeloživotnog obrazovanja. Isto tako, uspostavljena je poveznica između obrazovanja i tržišta rada, s obzirom na to da obrazovanje značajno utječe na određivanje plaća, razvijeni su modeli koji nude različite poglede na ulogu obrazovanja na tržištu rada.

Sljedeće, a ujedno i glavno poglavlje, govori o važnosti obuke zaposlenika, karakteristikama obuke te se opisuje proces obučavanja zaposlenika. Nadalje, poslovi unutar organizacije podijeljeni su na menadžerske i nemanadžerske poslove, dok su metode obuke podijeljene na one koje se provode na radnom mjestu i one izvan njega. Izbor metode obrazovanja ovisi o kompleksnosti zadataka i razini pozicije zaposlenika te trebaju biti prilagođene ciljevima obuke, omogućujući stjecanje novih znanja i vještina te primjenu naučenog u svakodnevnom radu na poslu. U četvrtom poglavlju završnog rada, naglašena je važnost evaluacije učinkovitosti obuke kako bi se identificirale metode koje najbolje ispunjavaju postavljene obrazovne ciljeve, čime se osigurava kontinuirano poboljšanje procesa obrazovanja i obuke zaposlenika. Na samom kraju završnog rada bit će

prikazane metode obuke zaposlenika u tri organizacije: Podravka d.d., INA d.d. i Fortenova Grupa d.d.

## **2. Metodologija rada**

U procesu istraživanja teme “Metode obrazovanja zaposlenika” za opisivanje i razumijevanje glavnih pojmova kao što su obrazovanje, obuka i cjeloživotno obrazovanje korištena je metoda deskripcije. U samom uvodu, zaključku i sažetku rada korištena je metoda indukcije u kojem se dolazi do zaključka da odabir odgovarajuće metode obuke utječe na stjecanje znanja i vještina te kako primjena odgovarajuće metode obrazovanja pridonosi povećanju produktivnosti i konkurentnosti poduzeća. Nadalje, u 4. poglavlju rada korištena je metoda komparacije pri utvrđivanju razlike u pojmovnom određenju obuke ili treninga, u odnosu na pojmovno određenje obrazovanja ili edukacije. U istom poglavlju, korištena je metoda klasifikacije prilikom navođenja metoda obuke izvan posla i na poslu menadžera i nemenadžera, ali i druge metode istraživanja poput statističke metode, sinteze te deduktivna i induktivna metoda.

Podaci su temeljito prikupljeni iz primarnih izvora koji su međunarodno priznati, uključujući knjige, članke, časopise i znanstvene radove usmjerene na metode obrazovanja zaposlenika, kao i na cjeloživotno obrazovanje. Korištenjem mrežnih izvora stvorena je opsežna baza informacija koja pruža raznolike perspektive i izvore, značajno obogaćujući istraživanje. Kombiniranjem pouzdanih znanstvenih izvora s prethodno stečenim akademskim znanjem, osigurano je sveobuhvatno razumijevanje i detaljan prikaz tema vezanih uz metode obrazovanja zaposlenika.

### 3. Obrazovanje zaposlenika

U ovom poglavlju razmotrit će se pojmovno određenje obrazovanja, ciljevi i svrha obrazovanja te značaj cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika, s posebnim naglaskom na strategiju cjeloživotnog učenja u Republici Hrvatskoj.

#### 3.1. Pojmovno određenje obrazovanja

Obrazovanje ili edukacija može se definirati kao proces proširivanja cjelokupnog spektra spoznaja, vještina, znanja i sposobnosti pojedinca, čime je pojedincu omogućeno djelovanje u različitim životnim situacijama i samostalno donošenje odluka. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Razlozi zbog kojeg poslovni subjekti neprekidno ulažu u obrazovanje svojih djelatnika kroz razvijanje niza obrazovnih programa i procesa su brojni, ali neki od najvažnijih su navedeni u nastavku:

- a) *Tehnološke promjene* uzrok su brzom zastarijevanju postojećih znanja i od pojedinca zahtijevaju stjecanje novih znanja i vještina kroz kontinuirano obrazovanje,
- b) *Složena, turbulentna i neizvjesna poslovna okolina* traži naprednija i raznovrsnija znanja, stavljajući naglasak na ljude i njihov razvoj kao ključne elemente za napredak i opstanak poduzeća,
- c) *Suvremeno poslovanje zahtjeva nove vještine* s posebnim naglaskom na komunikacijske i interpersonalne vještine kao i na vještine upravljanje vremenom i sukobima,
- d) *Sve veći jaz između zahtjeva radnog mjesta i postojećih znanja na tržištu rada* gdje suvremeno poslovanje sve više traži specifična znanja i vještine koje formalno obrazovanje često ne pokriva u dovoljnoj i adekvatnoj mjeri,
- e) *Različita dinamika obrazovnog sustava, radnih zahtjeva i poslovnog života*, uz stalne promjene i sve veću brzinu kojom se odvijaju, čini neophodnim stalno usklađivanje i prilagođavanje.

Kroz procese obrazovanja i razvoja zaposlenika, osiguravaju im se osnovna znanja i vještine, potrebne za rad s novim tehnologijama. Također, navedeni procesi im pomažu da razumiju kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti poboljšanju kvalitete proizvoda i usluga te pridonose izgradnji organizacijske kulture koja naglašava inovacije, kreativnost i kontinuirano učenje. Osim toga, obrazovanje i razvoj mogu povećati sigurnost zaposlenika pružanjem novih

znanja poduzeću, posebno u uvjetima gdje se njihovi interesi i poslovi mijenjaju ili njihova znanja postaju zastarjela. Na kraju, ova ulaganja pomažu boljoj međusobnoj suradnji između zaposlenika.

### 3.2. Ciljevi i svrha obrazovanja

Kroz obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika poduzeće može smanjiti troškove, stvoriti veću vrijednost, povećati fleksibilnost te unaprijediti svoju konkurentnost. Obrazovanje zaposlenika ključno je za povećanje konkurentne prednosti i osiguravanje opstanka na tržištu, dok pojedincima omogućuje veći uspjeh u poslu i poboljšava njihovu "zaposlenost". Osim povećanja konkurentne prednosti i zadovoljavanja osobnih potreba rasta, u nastavku slika 1 prikazuje ostale opće ciljeve prema kojima je obrazovanje orijentirano.



Slika 1. Ciljevi obrazovanja

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević – Šiber (1999)

Najučinkovitiji način za poboljšanje cjelokupne organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti poslovnog subjekta predstavlja kontinuirano obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenika. Cilj poboljšanja radne uspješnosti zaposlenika putem obuke i usavršavanja vrlo je učinkovita u rješavanju problema koji su rezultat nedostatka ili nedovoljne razine potrebnih vještina i znanja. Nadalje, aktualizacija znanja i vještina zaposlenika podrazumijeva kontinuirano osvježavanje znanja koje postaje nužno za postizanje konkurentskih prednosti modernih poduzeća. Također, cilj izbjegavanja menadžerskog zastarijevanja podrazumijeva kontinuirano praćenje i usvajanje novih metoda i procesa, kako bi se menadžeri prilagodili brzim promjenama u poslovnom okruženju te stekli potrebna znanja i vještine, dok

rješavanje organizacijskih problema pomoću treninga, poboljšava funkcionalna područja i poslovne procese te adresira probleme kvalitete, antisemitizam, konflikte i druge izazove. Usmjeravanje novih zaposlenika kroz organizirane programe uvođenja i socijalizacije ima za cilj skratiti proces prilagodbe i otkloniti moguće nezadovoljstvo zaposlenika te ubrzati proces postizanja pune uspješnosti u obavljanju zadataka koji su dodijeljeni zaposleniku. Isto tako, važno je razviti sustavni obrazovni program razvoja karijere koji će omogućiti djelatnicima stjecanje vještina i znanja za unaprjeđenje njihove karijere te kroz obrazovanje zadovoljiti individualne potrebe djelatnika za razvojem i rastom (Sikavica i sur. 2008). Osim glavnih, Požega (2012) navodi i posebne ciljeve dodatnog obrazovnog procesa djelatnika koja uključuju efikasnije upravljanje vremenom, unaprjeđenje timskog rada kod djelatnika i njihovu sigurnost na radu te povećanje kreativnog načina razmišljanja i kreativnosti, uz istovremeno smanjenje troškova rada. Navedeni ciljevi su odraz najnovijih trendova u području upravljanja i poslovanja poduzeća, posebno u području menadžmenta ljudskih potencijala, a što su preciznije definirani ciljevi dodatnog obrazovanja djelatnika, veća je efikasnost takvog programa.

Osim navedenih ciljeva, Pastuović (2016) navodi i druge opće ciljeve obrazovanja:

- ekonomski ciljevi - poticanje ekonomskog rasta i gospodarske konkurentnosti (trajna zaposlenost stanovništva),
- politički ciljevi - osposobljavanje za aktivno građanstvo (društvena kohezija, politička stabilnost),
- kulturni ciljevi - internalizacija vrijednosti demokracije, ljudskih prava (suradnja i povjerenje u društvene institucije),
- socijalni ciljevi – unapređenje zdravlja, smanjenje nejednakosti, siromaštva, stope kriminala i unapređenje stanja u okolišu.

S obzirom na pluralnost ciljeva obrazovanja, postavlja se pitanje postoji li zajednička nit koja ih povezuje i kojoj svi parcijalni ciljevi trebaju služiti, odnosno što je krajnja svrha obrazovanja.

Svrha razvoja predstavlja zajednički ili krajnji cilj svih različitih oblika razvoja, ono čemu svi pojedinačni napori trebaju težiti i što im daje smisao. Isto tako, obrazovanje, kao ključni doprinos razvoju, treba podržavati tu svrhu. Prema ovom razumijevanju, svrha društvenog razvoja trebala

bi biti cilj kojem gospodarski, politički, kulturni i ekološki napredak stremi, a obrazovanje bi taj cilj trebalo podupirati.

Zaključno, Sirgy, (1986) navedeno u Pastuović (2016), smatra da se svrha obrazovanja definira se kao doprinos poboljšanju kvalitete života. Iz slike 2 može se zaključiti da je razvijena ona zemlja čiji stanovnici zadovoljavaju potrebe višeg reda (samoostvarujuće i socijalne), dok su manje razvijene zemlje one gdje se većina ljudi fokusira na zadovoljenje potreba nižeg reda (bioloških i sigurnosnih). U konačnici, razvijenost društva, mjeri se zadovoljstvom članova jer je zadovoljstvo životom pokazatelj kvalitete društva.



Slika 2. Cjeloviti razvoj i kvaliteta života

Izvor: Pastuović, (2016)

S obzirom da sa se nalazimo u društvu u kojem dominira društvo znanja, “znanje će biti ključni izvor, a zaposlenici znanja dominantna radna snaga” (Požega, 2012:221). Razdoblje sve konkurentnijeg okruženja na tržištu rada, obvezuje poduzeće da ulaže u svoje zaposlenike, koje postaje ključno za zadržavanje i privlačenje talenata kao i za osiguravanje usluga i proizvoda visoke kvalitete na učinkovit način. Stoga, znanje predstavlja ključan čimbenik u ostvarivanju i održavanju konkurentnosti poslovnog subjekta. Poslodavci da bi osigurali konkurentnost poduzeća na tržištu rada moraju svojim zaposlenicima omogućiti pristup kvalifikacijama i vještinama potrebnim za budućnost. U suprotnom, kako navode Peter i Jeličić (2021) ako poduzeće na ulaganje u svoje zaposlenike promatra kao trošak, a ne kao ulaganje u budućnost te zbog toga ne ulaže u razvoj i obrazovanje djelatnika razvija okruženje u kojem poslovni subjekt zaostaje za konkurencijom i smanjuje svoj udjel na tržištu. Primjer koji navodi Bahtijarević - Šiber (1999) ukazuje na to da je



nedostatak ulaganja u razvoj djelatnika i obrazovanje jedan od glavnih faktora gubljenja udjela na tržištu rada i zaostajanja američkih tvrtki za konkurencijom u inozemstvu. Posljedično, dolazi do ubrzanog rasta u investiranju sredstava u obrazovanje djelatnika te su tako, primjerice, 1993.godine američke kompanije u obrazovanje svojih djelatnika uložile 48 milijardi dolara, što je u odnosu na godinu prije povećanje od 50% kada su uložile 32,1 milijardi dolara te zajedno sa ulaganjima u neformalnu obuku na poslu (*on the job training*) ukupna ulaganja prelaze 200 milijardi dolara. Zbog svega navedenog, neki autori smatraju kako se javlja ubrzani trend ulaganja u obrazovanje koji će se nastaviti i u budućnosti. Zaključno, prema Požegi (2012) razvijene države smatraju obrazovanje prioritetom nacionalnog razvoja te sustavno provode strategiju razvoja odgoja i obrazovanja koje u najvećoj mjeri doprinose socijalnom, kulturnom i gospodarskom razvoju društva u cjelini, ali i osobnom razvoju članova društva.

### **3.3. Cjeloživotno obrazovanje zaposlenika**

Borozan i Marković (2010) navode kako se obrazovanje se u 21. stoljeću nalazi u fazi značajnog napretka i eksplozije, “odnosno naglog razvoja i procvata” pa je važno naglasiti važnost stalnog učenja (Vukelić i sur. 2023:76). Također, Šutalo (2006) naglašava da su “ljudi najveće bogatstvo Europe i da bi stoga trebali biti u središtu politike” te zbog toga u sklopu lisabonske strategije Europska vijeće (2000) stavlja naglasak na cjeloživotno učenje za koje smatra da je " glavno oruđe za razvoj građanstva, društvene povezanosti i zapošljivosti" (Šutalo, 2006:51). Nadalje, ulaganje u cjeloživotno obrazovanje i ljudski kapital naglašava se u odrednicama europske strategije zapošljavanja 2003. godine s ciljem stvaranja kvalitetnijih poslova i smanjenja nezaposlenosti te OECD-e kao jedan od razloga rasta nezaposlenosti i društvenih podjela naglašava neuspjeh u preustroju obrazovnog sustava i sustava obuke zbog čega pozivaju na razvoj svih formalnih i neformalnih oblika obrazovanja (Šošić, 2006). Prema Paustović (2008:254), cjeloživotno učenje podrazumijeva promatranje obrazovanja u njegovom totalitetu, obuhvaćajući formalne, neformalne i informalne oblike obrazovanja, nastojeći “integrirati i artikulirati sve strukture i faze obrazovanja duž vertikalne i horizontalne dimenzije”. Cjeloživotnom konceptu učenja uglavnom se pripisuju ekonomski ciljevi koji se odnose na postizanje trajne zaposlenosti i veće konkurentnosti. Također, ciljevi koji doprinose aktivnoj ulozi svakog čovjeka u društvenoj zajednici ne smiju se zanemariti te oni uključuju razvoj individualnih potencijala i aktivnog građanstva te poticanje uključivanja svakog pojedinca u društvo (Jukić, Ringel 2013). Najvažnije implikacije koncepta cjeloživotnog učenja uključuje promjenu u razumijevanju obrazovanja kao

procesa koji nadilazi formalno školovanje i napuštanje tradicionalnog razmišljanja da obrazovanje nije namijenjeno odraslima već isključivo mladima i djeci. Posljedično, kako navodi Požega (2012) stavlja se poseban naglasak na obrazovanje zaposlenika te zbog toga praćenje novih trendova u struci koju radnik obavlja, stalna edukacija i nadmetanje s konkurencijom je nužna jer razlikuje uspješne radnike koji imaju ponude konkurentskih poduzeća od manje uspješnih radnika koji se teško zapošljavaju. Vukelić i sur. (2023) navode kako je Mitchell (2023) u svojim razmatranjima radne snage u budućnosti naveo kako se ljudsko znanje udvostručuje svakih 13 mjeseci, odnosno količina dostupnih informacija i otkrića se povećava, dok kako Požegi navodi ne treba nikako zaboraviti tzv “fenomen zaboravljanja”, koji naglašava da se dio znanja koje kroz život stječemo zaboravlja, posebno ako se ne radi o praktično stečenim znanjima te se zbog toga naglasak treba staviti na cjeloživotno učenje i edukaciju. Isto tako, istraživanja i statistički podaci prikazuju kako organizacije u SAD-u troše godišnje oko 100 milijardi dolara na obrazovanje djelatnika, odnosno 1.135 dolara po svakom djelatniku, dok u formalnom obrazovanju svake godine sudjeluje 77% djelatnika. Ovakva povećana ulaganja poslodavaca u edukaciju svojih djelatnika potkrepljuje važnost “učee organizacije” čije se jačanje očekuje u budućnosti. Koncept učee organizacije “označava specifičnu filozofiju menadžmenta i korporacijsku kulturu koje potiču individualno i organizacijsko ponašanje koje je usmjereno na stalno učenje, kreiranje, usvajanje, širenje i upotrebu znanja, rješavanja problema kako bi se osigurala konkurentnost, održivi rast i razvoj i organizacije i njenih zaposlenika” (Bahtijarević- Šiber, 2014:300). Individualno i organizacijsko učenje predstavlja ključan način stjecanja novog i bilo kojeg oblika znanja te zbog toga koncept učee organizacije i kontinuirano cjeloživotno obrazovanje postaju nužni u okolnostima gdje znanje predstavlja osnovni izvor konkurentске prednosti, kako za pojedince na tržištu rada, tako i za organizacije na tržištu proizvoda i usluga (Bahtijarević- Šiber, 2014).

### 3.3.1. Strategija cjeloživotnog učenja u RH

Kao zemlja članica Europske Unije, Republika Hrvatska prihvatila je niz mjera i strategija koje su usmjerene na pružanje i promicanje cjeloživotnog obrazovanja, integrirajući ih na najvišoj razini u sve ključne strateške i nacionalne dokumente. U skladu s tim, 2022. godine Republika Hrvatska pripremila je dvije cjelovite strategije koje obuhvaćaju mjere i ciljeve vezane za cjeloživotno učenje i obrazovanje. Za taj je period do 2032. godine Hrvatski sabor prihvatio *Strategiju digitalne Hrvatske* u kojoj se predviđa cjelovit i sustavan razvoj digitalnih vještina na različitim razinama cjeloživotnog učenja i obrazovanja.

Strateški interes za razvoj koncepta cjeloživotnog obrazovanja jasno je istaknut u dokumentima Republike Hrvatske:

- Nacionalnom planu oporavka i otpornosti za razdoblje od 2021. do 2026.;
- Nacionalnoj razvojnoj strategiji RH do 2030. godine;
- Strategiji digitalne Hrvatske do 2032. godine;
- Nacionalnom planu razvoja obrazovnog sustava do 2027. godine.

Osim navedenih strateških dokumenata, Zakon o obrazovanju odraslih fokusiran je na razvoj i unapređenje cjeloživotnog obrazovanja kod odraslih osoba, potičući profesionalnu mobilnost kroz usvajanje novih kompetencija, prekvalifikaciju ili usavršavanje u svojoj struci. Navedenim zakonom je omogućeno prihvaćanje prethodnih znanja i stjecanje mikrokvalifikacija putem programa vrednovanja, čime su pruža mogućnost za vertikalnu i horizontalnu mobilnost unutar sustava (EC, 2023).

Članice Europske Unije kako bi povećale konkurentnost svojih ekonomija, trebaju kontinuirano poticati svoje građane na unapređenje vlastitih kompetencija kroz cjeloživotno obrazovanje. Cilj ovih mjera je potaknuti poslovni razvoj, inovacije te društvenu koheziju. Ipak, želja za cjeloživotno obrazovanje treba krenuti od svakog pojedinca, a zajednica je ona koja ima zadatak da stvori odgovarajuće preduvjete za njegovu provedbu te su toga Vukelić i sur. 2023. godine proveli sljedeće istraživanje. Istraživanje je provedeno na uzorku od 50 studenata na Veleučilištu u Rijeci (smjer Poduzetništvo i Informatika) kako bi utvrdili svjesnost studenata o značaju cjeloživotnog obrazovanja, s obzirom da oba programa imaju za cilj pripremiti student za rad u dinamičnom okruženju tehnoloških i poslovnih promjena. Istraživanjem je utvrđeno kako studenti smatraju cjeloživotno obrazovanje vrlo važnim za razvoj njihove karijere, čime potvrđuju glavne razvoje politike Europske Unije i Republike Hrvatske koje su fokusirane na razvoj koncepta cjeloživotnog obrazovanja. Također, formalno obrazovanje stečeno kroz sveučilišta i veleučilišta smatraju najvažnijim. Važno je naglasiti da je većina studenata, odnosno 72%, upoznalo s terminom cjeloživotno obrazovanje kroz razgovor sa svojim profesorima i kolegama, dok je 20 % studenata do informacija o cjeloživotnom obrazovanju došlo samostalnim istraživanjem, što ukazuje da se studenti nisu posvetili samostalnom istraživanju o mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja, iako ga smatraju vrlo važnim za razvoj svoje karijere. Ovaj podatak, ukazuje na obvezu obrazovnih institucija da kontinuirano potiču studente i informiraju ih o prednostima cjeloživotnog učenja.

Nadalje, nedostatak motivacije većinu studenata vidi kao glavnu zapreku aktiviranja u procesu cjeloživotnog obrazovanja, ali se može zaključiti da su studenti nakon završetka formalnog obrazovanja izrazili spremnost da svoje znanje kontinuirano proširuju dodatnim edukacijama. Vještina koju bi student posebno htjeli razvijati cjeloživotnim obrazovanjem odnosi se na adekvatno upravljanje novcem, što je vrlo pozitivno s obzirom da upravljanje novčanim tokovima predstavlja ključan faktor za poslovne sustave. Rezultati ukazuju i na to da se 92% studenata nikad nije dodatno obrazovalo izvan formalnog sustava obrazovanja, a kada bi to učinili preferirali bi edukacije organizirane u sklopu online tečajeva. U konačnici, prema odgovorima studenata poslodavci bi više trebali motivirati i poticati djelatnike na stalno usavršavanje jer vjeruju da cjeloživotno obrazovanje pridonosi povećanju njihovih vještina i znanja.

### **3.4. Važnost obrazovanja zaposlenika za tržište rada**

S obzirom, kako je već navedeno da obrazovanje predstavlja ključni faktor svih suvremenih gospodarstava koji su temeljeni na znanju, dolazi do sve većeg interesa za istraživanje obrazovne uloge u ekonomiji. Glavna poveznica između gospodarstva i obrazovanja odnosi se na tržište rada i raspodjelu dohotka. Naime, obrazovanje je prisutno u svim procjenama dohotka na tržištu rada, s obzirom da se ubraja u glavne odrednice plaća. Ovaj pristup može imati značajan utjecaj na ponudu i potražnju obrazovanja te se njegova posebna ekonomska zanimljivost očituje u slučajevima kada obrazovanje nije financirano iz javnih izvora (Bečić, 2014). Osnovni pristup u analizi obrazovanja s ekonomske strane je neoklasična teorija ljudskog kapitala, koju je 1964. godine knjigom *Human Capital* utemeljio Gary Becker. Becker definira teoriju ljudskog kapitala kao aktivnosti koje koje proširuju poslovne mogućnosti unapređujući najvrjedniji resurs, odnosno ljude. Osnovne pretpostavke ove teorije su maksimizacija profita i korisnosti kao i postojanje savršene konkurencije na tržištu rada (Kolaković, 2020). S obzirom da navedena teorija nije objasnila neke fenomene kao što su visoka nezaposlenosti, obrazovne neusklađenosti i siromaštvo, odnosno takve pojave trebaju biti kratkoročne, a ne dugoročne, kao kritika, razvili su se neki alternativni modeli te ovisno o pretpostavkama, imaju različit pogled na zadaću obrazovanja na tržištu rada. *Job competition* teorija i teorija *screening* hipoteze proučavaju reakcije poduzeća i pojedinca na konkurentnom tržištu u različitim uvjetima, dok s druge strane, teorija segmentacije tržišta i

radikalna teorija stavlja fokus na djelatnike i poslodavce kao grupe ljudi, a ne kao neovisne pojedince (Bečić,2014).

### 3.4.1. Teorija ljudskog kapitala

Prema navedenoj teoriji, obrazovanje izravno povećava produktivnost pojedinca, što posljedično utječe na njegov dohodak tijekom radnog vijeka. Investicija u obrazovanje, koje uključuje odricanje od sadašnje plaće može unaprijediti pojedinca na tržištu rada tako što povećava njegovu buduću “tržišnu vrijednost”. Prema tom stajalištu, ljudski se kapital izjednačava sa fizičkim kapitalom jer njegovo stjecanje uključuje trenutni trošak, ali donosi buduće koristi. S toga, nužno je da pojedinac uzimajući u obzir svoje preferencije i sklonosti, na temelju trenutnih i budućih ekonomskih koristi, s raspoloživim investicijskim sredstvima i potpunim znanjem o tržištu, racionalno odlučuju o investiranju u obrazovanje. Ova odluka temelji se na usporedbi očekivanih koristi od obrazovanja, koje se odnose na potencijalno veće buduće prihode s troškovima koje investiranje u obrazovanje donosi. Prema Bečić (2014), troškovi obrazovanja mogu se promatrati u dva aspekta, a to su:

1. Izravni troškovi ili troškovi iz džepa - odnose se na troškove kao što su knjige, školarine i posebne pristojbe. Izravni troškovi ne obuhvaćaju trošak prehrane i smještaja jer se smatra da bi navedene troškove pojedinac imao i da je odmah ušao na tržište rada.
2. Neizravni (oportunitetni) troškovi - odnose se na izgubljene zarade zbog toga što pojedinac nije započeo raditi, već je nastavio svoje obrazovanje

U kontekstu tržišta rada, cilj je teorije objasniti razlike u plaćama među zaposlenicima u uvjetima savršene konkurencije.

Psacharopoulos (2004) smatra, a Bečić (2014) navodi da se razlike u plaćama među zaposlenicima s obzirom na razinu obrazovanja objašnjavaju se kroz dvije ključne faze. Prvo, stečeni ljudski kapital, koji uključuje razinu formalnog obrazovanja zaposlenika, utječe na njegovu produktivnost, odnosno što je obrazovanje veće, to je i produktivnost viša. Drugo, veća produktivnost rezultira višom plaćom jer plaća radnika ovisi o njegovom graničnom proizvodu koji se pretpostavlja da je veći kod radnika s višim obrazovanjem. Istraživanja su pokazala da zaposlenici s višim obrazovanjem obično ostvaruju veće plaće i obavljaju bolje poslove u usporedbi s kolegama s nižim obrazovanjem

### 3.4.2. Screening hipoteza

Screening hipoteza sugerira da, iako teorija ljudskog kapitala tvrdi da obrazovanje utječe na rast produktivnosti, a posljedično i plaće, poslodavci u obzir uzimaju i vrijeme u procjenu stvarne produktivnosti zaposlenika. Potrebno je vrijeme odnosno radno iskustvo i specifična obuka da bi poslodavci otkrili pravu produktivnost radnika. Kandidati mogu tvrditi da su visoko produktivni kako bi dobili posao bez obzira na njegovu stvarnu produktivnost. Poslodavci stoga često nisu sigurni u stvarne sposobnosti radnika prilikom zapošljavanja niti odmah nakon toga, a to je u suprotnosti s pretpostavkama teorije ljudskog kapitala. Također, na tržištu rada se pojavljuju još informacijskih jazova, odnosno nesavršenost informacija koja stvara neizvjesnost za poslodavce, ali i za kandidate. Poslodavci nemaju potpunu informaciju o kandidatima, a kandidati nisu u potpunosti informirani o kvalitetama posla i radnom okruženju te zbog ovog obostranog nedostatka informacija nastaje tzv. tržište limuna, gdje je teško razlikovati kvalitetne od nekvalitetnih opcija. Zbog te nesigurnosti, procesi traženja posla i zapošljavanja postaju složeniji jer obje strane donose odluke s nedovoljnim pristupom potrebnim informacijama.

Nadalje, argument navedene teorije je da obrazovanje ne mora nužno utjecati na povećanje produktivnosti već služi kao signal poslodavcima o sposobnostima kandidata. Posljedično, poslodavci koriste obrazovne kvalifikacije poput diploma, kako bi identificirali kandidate s većim potencijalom i kvalitetom, s obzirom da obrazovni radnici pokazuju manju sklonost lošem ponašanju na poslu te ih upravo to čini vrlo atraktivnim poslodavcima. Stoga, obrazovanje utječe na povećanje zarade pojedinca jer potvrđuje njegovu sposobnost za određeni posao, a ne nužno zbog povećanja produktivnosti.

U ovom modelu dopuštena je razlika između dva oblika screeninga koji će biti navedeni u nastavku;

1. Slabi screening - početna plaća koju poslodavac plaća je veća obrazovnim radnicima u odnosu prema radnicima koji im imaju niži stupanj obrazovanja, ali s vremenom kada poslodavac upozna bolje svoje zaposlenika korigira plaća prema produktivnosti, tj. povećavaju se plaće više produktivnim radnicima i obrnuto.
2. Jaki screening - poslodavac i nakon određenog vremena nastavlja više plaće davati obrazovnim radnicima.

Zaključno, između teorije ljudskog kapitala i screening hipoteze postoje određene sličnosti, oba stajališta smatraju da obrazovanje donosi koristi u pogledu većih cjeloživotnih zarada i dovode do sličnih zaključaka o optimalnoj ulagačkoj strategiji pojedinca.

### 3.4.3. Job Competition teorija

Thurow (1975) smatra, a Bečić (2014) navodi kako se job competition teorija najčešće pojavljuje u analizama obrazovnih neusklađenosti na tržištu rad, a kritika koju Thurow upućuje teoriji ljudskog kapitala je njezin pristup da su plaće preslika produktivnosti svakog pojedinca. Prema ovom pristupu Thurow smatra da se svaki pojedinac natječe za određene poslove na osnovi svojih karakteristika, a ne za plaću na tržištu rada.

Thurow smatra, da konvencionalni model, odnosno teorija ljudskog kapitala s fleksibilnim plaćama koje dugoročno uravnotežuju tržište nije točan. Prema njegovom modelu plaće su fiksne, odnosno nepromjenjive u kratkom roku. Također, u odnosu na teoriju ljudskog kapitala smatra da su plaće i produktivnost povezani s radnim mjestom, a ne s karakteristikama pojedinog radnika. Posljedično, to znači da su plaće određene potražnjom za radom, a produktivnost vidi kao svojstvo radnog mjesta, a ne radnika.

Distribucija zarade i poslova rezultat su sljedećih faktora:

1. prirode tehničkog napretka,
2. određivanja plaće sa sociološkog stajališta,
3. raspodjele troškova obuke na radnom mjestu.

Thurow tvrdi, slično kao u neoklasičnoj teoriji, da tehnički napredak, kao egzogeni faktor, djeluje na poboljšanje učinkovitosti proizvodnje. Nadalje, plaće se određuju temeljem raspodjele ekonomske moći i osjećaja pravde između poslodavaca i radnika. Najviše se pažnje posvećuje zadnjem faktoru, odnosno, troškovima obuke na radnom mjestu jer većina potrebnih vještina za posao stječe se kroz obuku na *random* mjestu te zbog toga troškovi obuke su ključni za određivanje pozicije pojedinaca u redosljedu zapošljavanja. Prema tome, potencijalni radnici se rangiraju prema njihovoj sposobnosti za obuku za dostupne poslove, pri čemu više obrazovani pojedinci zauzimaju bolje pozicije. Zapravo, viši nivo obrazovanja smanjuje troškove obuke, pa obrazovaniji radnici lakše dobivaju posao.

Iz navedenog mogu se uočiti dvije glavne funkcije obrazovanja:

1. određuje relativnu poziciju pojedinca u redosljedju za zapošljavanje.
2. određuje radno mjesto pojedinca i potencijalnu zaradu jer visoko obrazovanje pokazuje da se radnik može lako obučiti, iako samo po sebi ne povećava produktivnost pojedinca.

#### 3.4.5. Teorija segmentacije tržišta

Pristup segmentacije tržišta rada nastao je kako bi objasnio ekonomske fenomene kao što su nejednakost dohotka, siromaštvo, nezaposlenost ili diskriminacija, koji su konvencionalnom teorijom ostale nerazjašnjene. Navedena teorija dijeli tržište rada na različite segmente u kojima su različite grupe radnika koncentrirane i koje funkcioniraju na različite načine. Kako navodi Bečić (2014) ovaj pristup Reich i sur. (1973) vide kao povijesni proces koji je potaknut različitim ekonomsko-političkim silama. Ove okolnosti dijele tržište rada u različite segmente koji se razlikuju po svojim karakteristikama i pravilima. Zagovornici ove teorije gledaju na tržište rada kao na skupine pojedinaca suočenih sličnim situacijama, koji uspostavljaju slične preferencije i ukuse

Bečić (2014) navodi kako Doeringer i Piore (1971) smatraju da se najjednostavnija verzija segmentacije tržišta rada, poznata kao dualno tržište rada, dijeli tržište rada na primarno i sekundarno tržište.

Primarno tržište obuhvaća "dobre" poslove u profitabilnim i velikim poduzećima koja su često sindikalizirana. Poslovi u ovim poduzećima su vrlo stabilni, dobro plaćeni, s dobrim radnim uvjetima i velikim mogućnostima napredovanja, što je omogućeno zahvaljujući jasno definiranim karijernim putevima i obrazovnom vrednovanju. U primarnom tržištu postoji jaka motivacija i briga za kontinuirano ulaganje u obrazovanje jer su radna mjesta povezana s korištenjem naprednog kapitala i tehnologije. Poslodavci pokazuju svoju motiviranost prilikom ulaganju u dodatnu obuku zaposlenika, što radnicima omogućava napredovanje i veće plaće.

Sekundarno tržište rada obuhvaća "loše" poslove koje karakteriziraju nestabilnost zaposlenja, česti otkazi, niske plaće te ograničene mogućnosti napredovanja zbog nepostojanja jasnih karijernih puteva. Isto tako, ovi poslovi često koriste jednostavnu i radno intenzivnu tehnologiju u proizvodnji, a potrebne vještine radnika za obavljanje posla su minimalne, što olakšava zamjenu radnika. Zbog toga, poslodavci pokazuju nisku motiviranost za ulaganje sredstava u dodatno obrazovanje ili obuku svojih radnik.



Zagovornici ovog pristupa osporavaju vezu između obrazovanja i produktivnosti, kao što to tvrdi teorija ljudskog kapitala. Umjesto da povećava produktivnost, obrazovanje služi kao alat za selekciju radnika (*screening*), slično Spenceovoj teoriji. Ova teorija ima sličnosti s *job competition* teorijom u vezi s određivanjem plaća, pri čemu se zanemaruju karakteristike ljudskog kapitala kao faktori koji utječu na visinu plaće. Iako ovaj pristup daje jaku kritiku neoklasičnoj teoriji, one ne nude koherentnu alternativu teoriji ljudskog kapitala.

#### 3.4.6. Radikalna teorija

Radikalni model tržišta rada, temeljen na Marxovoj analizi kapitalizma, vrlo je sličan teoriji segmentacije tržišta. Obje teorije se preklapaju, ali u ovom pristupu radikalni ekonomisti posebno ističu klasno utemeljeno ponašanje radnika i poslodavaca - koje ima duboke povijesne korijene. Marx posebno naglašava nejednaku razmjenu između radnika i kapitalista, koja proizlazi iz monopolskog vlasništva nad sredstvima proizvodnje.

Bečić (2014) u svom radu navodi Bowlesa i Gintisa (1976), prema kojima radikalna ekonomija tvrdi da su nezaposlenost i diskriminacija alati kojima kapitalisti kontroliraju radnike kako bi održali postojeći ekonomski i politički sustav. Nejednakost se održava i povećava zbog političke moći kapitalista i njihove sposobnosti da koriste institucije za prikriivanje i produblivanje iskorištavanje radnika. Radikali također vjeruju da klasna nejednakost kroz obrazovne institucije poprima još veće razmjere, jer osobe iz viših klasa imaju više obrazovnih prilika, u odnosu na osobe koji žive u zemljama gdje obrazovanje nije financirano iz javnih sredstava.

Radikalni ekonomisti tvrde da visokoobrazovana i vrlo vješta radna snaga nije nužno profitabilna. Profitabilna proizvodnja u kapitalizmu zahtijeva radnike koji ne samo da imaju tehničke vještine, već i odgovarajuće stavove i osobne karakteristike. Konkretno, radnici trebaju prihvatiti hijerarhijski sustav kontrole i autoriteta, strukturu nejednakih plaća i reagirati pozitivno na poticaje koji maksimiziraju njihovu korisnost za poduzeća. Prema ovom pristupu, obrazovanje je konstruirano da oblikuje očekivanja i stavove radnika kako bi odgovarali postojećem radnom okruženju.

Nadalje, prema navedenoj teoriji škole imaju ulogu sustava autoriteta, motivacije i kontrole koji, isto tako, postoje u poduzećima. U obrazovnom sustavu, "dobri" studenti su oni koji prihvaćaju hijerarhiju nastavnika i administracije, umjesto da budu slobodoumni. Kvalitete poput točnosti, discipline i odgovornosti se nagrađuju, dok se "loše" ponašanje kažnjava. Ovakvo obrazovanje

priprema studente da prihvate nejednakost u ekonomskim nagradama koje će susresti na tržištu rada te navodi "lošije" studente da vjeruju kako su njihove buduće niže plaće zaslužene.

## **4. Važnost obuke zaposlenika u organizacijama**

U ovom poglavlju istražuje se važnost obuke zaposlenika u organizacijama, karakteristike i proces obuke, različite metode obuke zaposlenika, uključujući posebne metode za menadžere i nemanadžere te se razmatra izbor odgovarajuće metode obrazovanja i evaluacija učinkovitosti obrazovanja zaposlenika.

### **4.1. Pojmovno određenje obuke u organizacijama**

S obzirom da radni vijek traje oko četrdeset godina, briga o zaposlenicima ne završava zapošljavanjem u organizaciji, već zahtjeva kontinuiranu obuku i razvoj kroz cijeli radni vijek, kako bi zaposlenici uspješno odgovorili na zahtjeve koji pred njih stavlja posao tokom cijelog radnog vijeka. Stoga, edukacija i obuka predstavljaju ključne aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima jer su neophodne za kontinuirani rast i uspjeh organizacije (Sikavica, 2011) Nadalje, Bošnjak i Klepić (2013) navode obrazovanje i obuku kao glavne faktor koji određuju konkurentnost svakog poduzeća na tržištu rada.

Prvo, da bi se razumio pojam obuke mora se razgraničiti pojam obrazovanja ili edukacije, u odnosu na pojam obuke ili treninga, koji se često koriste kao sinonimi, iako im se stručna značenja razlikuju. Obrazovanje ili edukacija, kako navodi Bahtijarević-Šiber (1999), je proces proširivanja znanja, vještina i sposobnosti pojedinca, omogućujući mu djelovanje u raznim situacijama i donošenje samostalnih odluka. Prema Bošnjaku i Klepiću (2013), koji se pozivaju na Buble (2000), obuka ili trening je ciljano usmjerena aktivnost koja omogućava stjecanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za uspješno obavljanje određene aktivnosti. Fokusirana je više na zadatke i zahtjeve posla nego na osobni razvoj, te je stoga obrazovanje važnije za društvo, dok je obuka značajnija za poduzeće.

Nužnost obuke proizlazi iz svakodnevnih promjena koje se odvijaju u poduzeću, a koje se mogu svrstati u sljedeće kategorije: (Buble, 2000)

- promjene u proizvodnoj strategiji poduzeća,
- promjene u tržišnoj strategiji poduzeća,
- promjene u tehnološkim postupcima obrade materijala,
- promjene u tehnološkim postupcima obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje,

- promjene u sirovinama, materijalima i ostalim inputima,
- promjene u organizaciji i vođenju,
- promjene u ljudskim resursima.

Potreba za obukom zaposlenih ne proizlazi samo iz unutarnjih promjena unutar poduzeća, već i iz vanjskih čimbenika kao što su promjene u zakonodavnom okviru i napretku u znanstvenim disciplinama. Sadržaj obuke oblikuje se prema vrsti i intenzitetu tih promjena, kao i prema prirodi posla i efikasnosti njegova obavljanja. Buble (2009) u svom radu prema Tiffin/McCormick (1959) navodi kako obuka treba uključivati:

1. razvijanje vještina za uspješno obavljanje posla,
2. pružanje informacija o poduzeću te uslugama, proizvodima i poslovnoj politici koju nudi,
3. promicanje pozitivnog stava zaposlenika prema poduzeću.

Nadalje, treba istaknuti kako zaposlenici najbolje mogu učiti kada razumiju ciljeve obuke. Ciljevi obuke, temeljeni na analizi potreba, pomažu zaposlenicima shvatiti važnost obuke i olakšavaju prepoznavanje rezultata koji se trebaju mjeriti kako bi se procijenila učinkovitost obuke. Bošnjak i Klepić (2013) prema Noe i sur. (2006) navode kako ciljevi obuke imaju tri ključne komponente:

1. definiciju onoga što se od zaposlenika očekuje da postignu (rezultati),
2. standarde koji definiraju prihvatljivu razinu izvedbe (kriterij),
3. uvjete pod kojima se očekuje postizanje željenih rezultata (uvjeti).

Dobri ciljevi obuke jasno definiraju što se očekuje od polaznika nakon obuke, uključujući mjerljive standarde izvedbe, kao što su brzina ili reakcije. Također, opisuju resurse potrebne za postizanje tih ciljeva, uzimajući u obzir uvjete rada poput fizičkog okruženja, psihičkog stresa ili tehničkih poteškoća (Bošnjak i Klepić, 2013).

Zbog zaostatka na tržištu u odnosu na zemlje poput Japana i Njemačke, koji se manifestira gubitkom tržišnog udjela zbog strane konkurencije, američke tvrtke počinju uviđati važnost kontinuiranog ulaganja u obuku zaposlenika. Kao rezultat toga, tvrtke poput General Electrica, Anderson Consultinga i Texas Instrumentsa poduzele su značajna ulaganja u razvoj i obuku svojih zaposlenika, povećavši udio izdataka za obuku na tri do pet posto svojih troškova za plaće, što je

porast u odnosu na prosječnih jedan do dva posto koje su američke tvrtke obično ulagale (Noe i sur., 2006).

#### **4.2. Karakteristike obuke**

Buble (2000) u svom radu poziva se na Tomekovića (1965), koji navodi kako obuka zaposlenih ima svoje specifične karakteristike, od kojih su najvažnije:

1. Krivoljka učenja - učenje obično započinje brzim napretkom, nakon čega dolazi do usporavanja i stagnacije, odnosno, stvaranje platoa, a zatim se nastavlja napredak dok se ne postigne stabilna razina. Vrijeme potrebno za postizanje tog maksimuma ovisi o složenosti posla. Jednostavni poslovi dosegnu vrhunac brže, dok složeniji zahtijevaju više vremena.
2. Platoi u napredovanju - platoi tijekom obuke, posebno kod složenijih poslova, su uobičajeni i često nastaju zbog promjena u motivaciji ili prelaska na nove radne metode.
3. Motivacija u obučavanju - važno je stvoriti poticajnu atmosferu koja motivira zaposlenike na daljnje učenje i stjecanje novih vještina i znanja. Pri tome treba uzeti u obzir individualne razlike među zaposlenicima, poput sposobnosti, spretnosti, motivacije i stavova.
4. Individualne razlike u obučavanju - zbog individualnih razlika među zaposlenicima, potrebno je prilagoditi programe obuke njihovim potrebama i sposobnostima. Ta prilagodba postaje važnija kod složenijih poslova za koje se provodi obuka.
5. Uloga vježbe u obučavanju - da bi obuka bila učinkovita, potrebno je dovoljno vježbati kako bi se naučene aktivnosti izvodile s vještinom, preciznošću i minimalnim naporom. Ako se vježba provodi dovoljno dugo, aktivnosti postaju navika, što omogućuje fokusiranje na složenije zadatke. Kao što je već navedeno, vrijeme vježbanja ovisi o složenosti posla te složeniji poslovi zahtijevaju duže vježbanje. Međutim, važno je nastaviti s vježbanjem i nakon što zaposlenici završe s vježbom te steknu vještine za uspješno obavljanje posla jer fenomen zaboravljanja pokazuje da se većina naučenog zaboravi odmah nakon učenja, dok se manji dio zaboravlja postepeno. Stoga, preporučuje se nastavak vježbanja i nakon što je posao savladan, jer redovito vježbanje pomaže u očuvanju naučenog i smanjuje zaboravljanje.

#### **4.3. Proces obuke zaposlenika**

Proces obuke zaposlenika je složen jer uključuje niz koraka, od prepoznavanja potreba za obukom do procjene postignutih rezultata. Za uspješnu provedbu obuke, nužno je da poduzeće ima

definirane određene pretpostavke, odnosno jasno definiranu politiku obuke i razvoja svojih zaposlenika te odgovarajuću organizaciju za njezinu realizaciju. Politika obuke i razvoja zaposlenika dio je cjelokupne politike poduzeća te predstavlja rezultat strategije koju je poduzeće izabralo, posebno u ofanzivnim strategijama gdje se naglasak stavlja na kontinuiranu obuku svih zaposlenika, s fokusom na buduće izazove. Nadalje, organizacija obuke ključna je za provedbu politike obuke poduzeća, obuhvaćajući kako organizacijsku strukturu odjela za obrazovanje, tako i sam proces obuke. U nastavku navedene četiri temeljne faze obuke zaposlenika prema Buble (2009):

1. Identifikacija potrebe za obukom – u prvoj se fazi utvrđuje razlika između vještina i znanja koje zaposlenika treba posjedovati u odnosu na stvarnu razinu vještina i znanja.
2. Planiranje potrebe obuke - rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi ciljeve koji se žele postići, program i sadržaj obuke, tehnike i metode obuke.
3. Izvođenje obuke - u ovoj fazi započinje proces obuke prema unaprijed utvrđenom planu.
4. Evaluacija obuke - kontrolni proces koji postavlja standarde za obuku, uključujući politike i ciljeve. Ova evaluacija procjenjuje resurse korištene u procesu obuke, osiguravajući da su ispunjeni postavljeni standardi.

#### **4.4. Metode obuke zaposlenika**

Metode obuke zaposlenika predstavljaju ključni element u procesu obuke te im je zato nužno posvetiti najveću pozornost. Odabir metode obuke uvelike ovisi o programu obuke i vrsti posla za koji je obuka namijenjena. Poslovi u poduzeću mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe, nemenadžerski poslovi i menadžerski poslovi. Iako su nemenadžerski poslovi brojniji, menadžerski su složeniji. Međutim, oba tipa poslova su jednako važni za poduzeće, što naglašava potrebu za obukom kako nemenadžera tako i menadžera (Buble,2009). Metode obuke i obrazovanja menadžera i nemenadžera mogu se podijeliti na metode obuke na poslu i izvan posla.

##### **4.4.1. Metode obuke nemenadžera**

Metoda obuke koja se najviše koristi prilikom obuke nemenadžera je obuka na poslu, unutar koje se uloga instruktora dodjeljuje rukovoditelju ili iskusnom suradniku. Ova metoda je prikladna u slučajevima kada se radi o jednostavnim zadacima te instruktoru nisu potrebna jedinstvena

metodičko-didaktička znanja. U suprotnom, tijekom obuke zaposlenika nužno je angažirati specijalizirane instruktore, posebno u slučajevima kada obuku nije moguće provesti na jednom mjestu jer zahtjeva dodatne aktivnosti poput laboratorijskih vježbi.

Prema Bošnjak i Kepić (2013), u nastavku su navedene najpoznatije metode obuke nemenadžera na poslu:

Pomoću metode *individualne instrukcije*, osobi kojoj je dodijeljena uloga instruktora na *random* mjestu obučava zaposlenika te mu pruža smjernice i demonstrira kako pravilno izvršavati određene zadatke ili aktivnosti (Sikavica i sur., 2008).

*Rotacija posla* uključuje promjenu radnih zadataka i poslova zaposlenika unutar poduzeća. Ova metoda omogućava zaposlenicima stjecanje iskustva u obavljanju različitih specijaliziranih poslova te na taj način osoba dodatno proširuje svoje znanje, osiguravajući osobi raznoliko radno iskustvo. Navedena metoda najčešće se primjenjuje u razvoju menadžera ljudskih potencijala, koji se sustavno premještaju na različite pozicije i u različite odjele kako bi stekli dublje razumijevanje i iskustvo u raznim aspektima i izazovima poslovanja. Isto tako, često se koristi prilikom usmjeravanja zaposlenika koji se nalaze na početku svoje karijere (Požega, 2012). Glavne prednosti koje navode Bošnjak i Klepić (2013) se odnose na veće zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, a kao glavni nedostatak navodi nižu razinu proizvodnosti dok zaposlenik ne savlada novi posao te to što neki zaposlenici ne vole ovu metodu.

*Stručna praksa* odnosi se na obavljanje poslova u poduzeću tijekom određenog vremenskog razdoblja, omogućujući kandidatu stjecanje praktičnog iskustva, dok poslodavcu pruža priliku da procijeni kvalitetu kandidata (Požega, 2012).

*Pripravnički staž* označava zakonom propisano vremensko razdoblje koje je svaki kandidat dužan odraditi u poduzeću prije sklapanja ugovora na neodređeno vrijeme, pri čemu zaposlenik mora zadovoljiti poslodavčeve kriterije kako bi se ugovor na neodređeno vrijeme mogao potpisati (Požega, 2012). Pomoću navedene metode, novozaposleni se upoznaju sa organizacijom, kao i sa specifičnim poslovima za koje su odabrani (Sikavica i sur., 2008).

Unutar metode *mentorstva*, ulogu mentora uglavnom imaju iskusni menadžeri i stručnjaci koji su zaduženi za vođenje, usmjeravanje, podršku i razvoj karijere svojih štićenika (Bošnjak i Klepić 2013).

*Studentska praksa* je metoda pomoću koje tijekom fakulteta studenti stječu radno iskustvo, dok organizacijama omogućava da bez dodatnih troškova prepoznaju sposobne i talentirane pojedince, uspostave s njima vezu te im pruže priliku da se prije zaposlenja upoznaju s praktičnim poslovima i problemima (Sikavica i sur., 2008).

Kako navode Bošnjak i Klepić (2013), obučavanje na poslu ima svojih nedostataka, ali i prednosti za organizaciju. Prednosti se odnose na povezanost i neposrednu primjenjivost naučenog u svakodnevnom radu zaposlenika, niski troškovi obuke te očuvanje kontinuiteta rada. Međutim, postoje i nedostaci koji uključuju često nižu kvalitetu rada, rizik od oštećenja opreme te mogućnost frustracije i nezadovoljstva kod klijenata ili kupaca jer se obuka odvija “na njima”. Također, može doći do problema s instruktorom, jer osoba koja je vrsna u svom poslu ponekad ne zna (ili ne želi) prenijeti svoje znanje na druge.

Nadalje, osim metode obuke na poslu koje smo prethodno naveli, u nastavku će biti navedene metode obuke izvan posla.

*Predavanje* predstavlja najbrži i najjednostavniji način prijenosa informacija velikoj grupi ljudi što ujedno predstavlja najveću prednost ove metode. Međutim, ovaj oblik obrazovanja ima i velik broj nedostataka među kojima se ističe jednosmjerna komunikacija od strane predavača te nemogućnost provedbe individualizirane obuke prilagođenu različitim sposobnostima i interesima, Isto tako, kvaliteta predavanja u velikoj mjeri ovisi o predavaču, odnosno o njegovoj stručnosti, pripremljenosti, umoru, motivaciji kao i o samom mjestu održavanja predavanja. Nadalje, visoki pedagoški i verbalni zahtjevi često mogu zastrašiti osobe s manjim iskustvom ili sposobnostima u tom području zbog čega se tradicionalna predavanja najčešće nadopunjuju s drugim metodama, poput audiovizualnih tehnika (Bošnjak i Klepić,2013).

Metoda *audiovizualne tehnike* odnosi se na interaktivne video zapise i filmove koji na kreativan način omogućuju prijenos znanja i obuku zaposlenicima za rješavanje različitih problema (Sikavica i sur., 2008).

*Programirano učenje* je metoda koja se sastoji od postavljanja pitanja, omogućavanja odgovora te pružanja povratne informacije o točnosti odgovora. Može se provoditi tradicionalno ili putem računala, a glavna prednost je brže savladavanje gradiva u usporedbi s klasičnim metodama koje koriste priručnike ili udžbenike (Bošnjak i Klepić,2008).



*Učenje pomoću računala* odnosi se na distribuciju obrazovnih programa polaznicima koji ih potom samostalno koriste na osobnim računalima (Sikavica i sur., 2008). Kako navode Bošnjak i Klepić (2008) učenje putem računala postaje sve popularniji način stjecanja vještina i znanja. Korisnici imaju mogućnost sami odabrati vrijeme, mjesto, sadržaj i tempo učenja prema svojim specifičnim potrebama. Osim toga, računalni obrazovni programi omogućuju lakšu i bržu prilagodbu novim sadržajima. Međutim, glavni nedostatak ove metode je zahtjevna i dugotrajna priprema te se procjenjuje da je potrebno oko 300 sati za razvoj jednog sata računalno podržanog učenja.

*Metode simulacije* koristi simulatore pri obučavanju polaznika te je posebno zastupljena kada je korištenje stvarne opreme rizično, skupo ili nepraktično. Ova metoda najveću zastupljenost ima pri obuci pilota, liječnik i sl. (Buble,2000).

*Metoda slučaja* temelji se na stvarnim primjerima organizacijskih poslovnih problema te se često koristi u obrazovanju, posebno za obuku u složenim stručnim poslovima. Od sudionika se zahtijeva da identificiraju i analiziraju specifične probleme, razvijaju alternativna rješenja te preporuče najbolja rješenja za konkretne situacije. Može se primjenjivati individualno ili u grupi, s posebnim naglaskom na unaprjeđenje vještina rješavanja problema, grupnog donošenja odluka i praćenja dinamike grupe. Prednosti ove metode uključuju minimalnu ovisnost o instruktorima te poticanje kreativnosti kod svakog sudionika (Požega, 2012).

*Metoda konferencije i rasprave* vrlo je zastupljena među svim zaposlenicima. Glavna je prednost ove metode dvosmjerna komunikacija, pomoću koje je omogućen neposredna povratna informacija na pitanje i ideje sudionika. Poseban oblik ove metode su telekonferencije, odnosno konferencije na daljinu, koje zahvaljujući suvremenoj tehnologiji, omogućuju sudjelovanje u raspravi osobama koje se nalaze na različitim lokacijama diljem svijeta (Bošnjak i Klepić,2013).

#### 4.4.2. Metode obuke menadžera

Potrebno je naglasiti kako pojedine metode koje se koriste u obuci menadžera, kao što su rotacija posla i metoda slučajeva često se primjenjuju u obuci menadžera. Buble (2009) u svom radu poziva se na Shermana i sur. (1988), koji navode i ostale najpoznatije metode obuke menadžera stjecanjem iskustva na poslu:

*Metoda poučavanja* najčešći je i najjednostavniji način stjecanja menadžerskog iskustva. Ova metoda podrazumijeva da nadređeni podučava podređenog o složenijim poslovnim zadacima, s

ciljem da ga osposobi za preuzimanje menadžerske uloge. Obično se primjenjuje u obuci zaposlenika na najnižoj razini menadžmenta (Bošnjak i Klepić,2013).

*Dodjeljivanje pomoćnika ili zamjenika* predstavlja način stjecanja menadžerskog iskustva gdje se jednom menadžeru dodjeljuje jedan ili više pomoćnika ili zamjenika. Zamjenik ili pomoćnik preuzima određene delegirane zadatke od menadžera te kroz obavljanje tih poslova stječe vještine i osposobljava se za preuzimanje menadžerske funkcije. Navedena metoda menadžera primjenjuje se u situacijama planirane zamjene, bilo da se radi o unapređenju menadžera, čime se njegovo radno mjesto oslobađa, ili o pripremi menadžera za odlazak u mirovinu.

*Lateralni transfer* specifičan je oblik rotacije posla, koja u odnosu na metodu slučajeva koja je fokusirana na stjecanje novih vještina, usmjeren na primjenu već postojećih vještina na slična područja. Primjer toga može biti premještanje voditelja odjela montaže na poziciju voditelja servisne službe u prodajnom sektoru (Buble,2000).

*Dodjeljivanje projekata i odbora* metoda je koja od svakog kandidata zahtjeva da istaknu svoje sposobnosti u organiziranju, planiranju, upravljanju ljudskim resursima, kontroliranju i vođenju rada na projektu. Svakom kandidatu se dodjeljuje vrsta projekta ovisno o vrsti poslova i razini menadžmenta za koje se kandidat priprema (Bošnjak i Klepić, 2013).

*Prisutnost sjednica odbora* predstavlja metodu obuke menadžera u kojoj kandidati sudjeluju u raspravama i donošenju odluka o problemima izvan njihovog dosadašnjeg iskustva. Na taj način upoznaju se s mišljenjem i idejama drugih menadžera, čime stječu vrijedno iskustvo za rješavanje problema s kojima će se susresti u budućnosti. (Buble, 2000)

Isto tako, obuka kroz stjecanje iskustva izvan radnog mjesta obično se koristi kao dopuna osnovnoj metodi obuke na poslu. Ova se obuka provodi individualno ili grupno, kroz specijalizirane programe ili seminare. Buble (2009) u svom radu poziva se na Shermana i sur. (1988) koji ističu sljedeće metode obuke kroz stjecanje iskustva izvan radnog mjesta:

*Metoda "obuke u košari"* je također metoda koja simulira stvarnu situaciju. U ovoj se metodi polaznicima podijele pojedini dokumenti koji opisuju neku situaciju ili problem. Nakon što prouče određeni događaj, polaznici trebaju naći rješenje problema i predložiti odgovarajuće odluke. S obzirom da se sve to odvija u zadanom vremenskom okviru to vrijeme vrši pritisak na polaznike

da donesu odgovarajuće odluke u stresnoj situaciji. Isto tako oni moraju odrediti i prioritete u rješavanju pojedinih problema koji su im zadani (Bošnjak i Klepić,2013).

*Grupna diskusija bez voditelja* je metoda obuke menadžera koja se temelji na grupnom radu. Polaznici se okupljaju na zajedničkoj sjednici kako bi raspravljali o dodijeljenom zadatku. Mogu, ali ne moraju, imati određene uloge u grupi ili primiti upute o načinu rješavanja zadatka. Također, ne dobivaju nikakve smjernice o tome kakvu odluku trebaju donijeti, što ih prisiljava da samostalno pronađu odgovarajuća rješenja. U ovoj metodi ocjenjuju se njihova inicijativa, sposobnost vođenja i vještine efektivnog rada u grupi te kao i prethodna metoda primjenjuje se često u tzv. centrima procjene. (Buble,2000)

*Metoda menadžerskih igara* uključuje simulaciju poslovnih situacija kroz koje polaznici sudjeluju u određenim igrama, upravljajući primjerom hipotetičkog poduzeća. Tijekom igre, polaznici donose niz odluka, uzimajući u obzir kako će te odluke utjecati na različite odjele unutar poduzeća. Metoda zahtijeva visok stupanj sudjelovanja, što je čini izuzetno efikasnom metodom za obuku menadžera (Bošnjak i Klepić,2013).

*Metoda igranja uloga* temelji se na simulaciji u kojoj sudionici preuzimaju uloge u određenoj situaciji. Opisuje se radna situacija, dodjeljuju se uloge sudionicima, a oni sami osmišljavaju svoje tekstove i igraju dodijeljene uloge. Navedena metoda, omogućuje polaznicima da steknu iskustvo u rješavanju stvarnih situacija koji će morati rješavati kao menadžeri u budućnosti (Buble,2000). Moderna oprema omogućava snimanje, a zatim i kasnije prikazivanje i analizu ponašanja svakog sudionika. Ova se metoda često koristi za razvoj vještina kao što su intervjuiranje, pregovaranje, procjena i diskusija o uspješnosti, prodaja te ostale aktivnosti koje zahtijevaju interpersonalnu komunikaciju (Požega,2012).

*Metoda laboratorijske obuke* omogućava menadžerima da poboljšaju sposobnost razumijevanja sebe i drugih kroz sudjelovanje u grupnim raspravama, gdje dijele svoja iskustva, percepcije, osjećaje i emocije (Bošnjak i Klepić,2013). Prema Buble (2000), jedna od oblika laboratorijske obuke je trening osjetljivosti. Ova metoda je posebno važna i često se koristi u razvoju i učenju menadžera ljudskih resursa, osobito kod onih uspješnih menadžera koji imaju lošiju komunikaciju sa zaposlenicima koji su im hijerarhijski podređeni te pokazuju distanciran i arogantan pristup u radu sa zaposlenicima. Metoda uključuje višesatno ili višednevno druženje menadžera ljudskih resursa i njihovih podređenih djelatnika, pod vodstvom stručnih osoba. Cilj je postići veću

senzibilnost menadžera prema svojim zaposlenicima kroz iskren i otvoren razgovor, kako o poslu, tako i o osobnim problemima i privatnom životu, čime se potiče bolja međusobna interakcija i suradnja (Požega,2012).

*Metoda modeliranja ponašanja* usmjerena je na obuku nadzornika kako pravilno usmjeriti svoje ponašanje na radnom mjestu. Ova metoda uključuje modeliranje ponašanja, a cilj je dobiti povratne informacije o performansama polaznika kroz uključivanje u stvarne probleme zaposlenih. Buble (2009) u svom radu poziva se na Shermana i sur. (1988), koji navode kako bi se postigla promjena ponašanja, metoda mora proći kroz četiri ključne faze :

Polaznici gledaju filmove ili video materijale u kojima se prikazuje rad nadzornika-modela koji nastoji poboljšati ili održati izvedbe zaposlenih.

1. Polaznici sudjeluju u opsežnim vježbama i simulacijama ponašanja prikazanih putem modela.
2. Kada ponašanje polaznika postane slično ponašanju modela, instruktor i drugi polaznici pružaju podršku kroz pohvale, bodrenje i sl.
3. Transfer naučenih vještina u radnu situaciju

Navedena metoda obuke pokazala se vrlo uspješnom u povećanju učinkovitosti rada nadzornika, što je pozitivno utjecalo na ukupnu učinkovitost radne grupe.

#### **4.5. Izbor metode obrazovanja**

Odabir odgovarajuće metode obrazovanja ključan je za uspjeh obrazovnog procesa. Metoda bi trebala biti prilagođena obrazovnom programu i njegovim ciljevima, odnosno onome što se želi postići. Najprikladnija metoda zadovoljava sljedeće kriterije (Sikavica i sur., 2008):

- motivira polaznike na poboljšanje svoje izvedbe,
- jasno prikazuje željena znanja i vještine,
- osigurava aktivno sudjelovanje polaznika,
- pruža mogućnost za vježbanje naučenog,

- omogućuje povratnu informaciju o napretku tijekom učenja,
- koristi različite metode motivacije i poticanja polaznika tijekom učenja,
- strukturira materijale od jednostavnih do složenih zadataka,
- prilagođava se specifičnim problemima,
- polaznicima omogućava transfer naučenog na posao i u različite situacije.

Primjerenost različitih obrazovnih metoda određuje se u odnosu na postavljene ciljeve obrazovanja. Istraživanja pokazuju da su određene metode učinkovitije u stjecanju znanja, dok su druge pogodnije za promjenu stavova ili razvijanje vještina za rješavanje problema i interpersonalnih vještina. U provedenom istraživanju, u kojem su stručnjaci ocjenjivali učinkovitost različitih obrazovnih metoda, dobiveni su njihovi rangovi koji su prikazani u *tablici 1* koja slijedi u nastavku (Bahtijarević- Šiber,1999).

Tablica 1. Učinkovitost metoda obrazovanja

Izvor: izrada autora prema Sikavica i sur. (2008)

Metoda treninga	stjecanje znanja	mijenjanje stavova	vještine rješavanja	interpersonalne vještine	prihvaćanje od sudionika	zadržavanje znanja
	rang	rang	rang	rang	rang	rang
analiza slučajeva	2	4	1	4	2	2
konferencije (diskusija)	3	3	4	3	1	5
predavanje (s pitanjima)	9	8	9	8	8	8
menadžerske igre	6	5	2	5	3	6
filmovi	4	6	7	6	5	7
programirane instrukcije	1	7	6	7	7	1
igranje uloga	7	2	3	2	4	4
trening osjetljivosti	8	1	5	1	6	3
televizijska predavanja	5	9	8	9	9	9

Iz tablice 1 može se zaključiti najdjelotvornije metode za unapređenje vještina rješavanja problema su metoda slučaja i menadžerske igre. Za unapređenje interpersonalnih vještina, najučinkovitijima se pokazuju trening osjetljivosti i igranje uloga. Zanimljivo je da, iako se programirane instrukcije smatraju najboljom metodom za stjecanje i zadržavanje znanja, nisu zastupljene među sudionicima. S druge strane, konferencije su na vrhu po atraktivnosti što ne iznenađuje s obzirom na to da se često održavaju na udaljenim i atraktivnim lokacijama te ne nose klasičnu konotaciju obrazovnih programa, ali omogućuju aktivno sudjelovanje.

#### 4.6. Evaluacija obrazovanja zaposlenika

Nakon provedbe obrazovnog procesa, neovisno o vrsti edukacije i primijenjenim metodama, nužno je provesti kvalitetnu evaluaciju. To je ključna povratna informacija za menadžere ljudskih resursa o potrebnim korekcijama i efektima obrazovanja, kako na pojedinačne zaposlenike, tako i na poduzeće u cjelini. Evaluacija treba pokazati jesu li postignuti ciljevi, s naglaskom na stvarne promjene u radnom ponašanju i poslovnim rezultatima, a ne samo na simbolična postignuća (Požega, 2012). Prema Bahtijarević-Šiber (1999), evaluacija obrazovnih programa provodi se kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri su postavljeni ciljevi ostvareni i je li obrazovanje donijelo željene rezultate. Drugim riječima, evaluacija ima dvije ključne svrhe:

- prvo, provjeriti je li program postigao svoje ciljeve i doveo do prijenosa naučenog na radno mjesto, odnosno promjene radnog ponašanja i učinkovitosti
- drugo, procijeniti kvalitetu organizacije, sadržaja i provedbe programa kako bi se u budućnosti ispravili nedostaci i unijela poboljšanja.

Svrha evaluacije obrazovnih programa također je utvrditi je li obrazovanje opravdano s obzirom na troškove. Zbog složenosti u određivanju neposrednih financijskih učinaka, organizacije često primjenjuju jednostavnije metode procjene, koristeći aproksimacije ili procjene financijskih efekata obrazovnih programa.

Rezultati učenja mogu biti raznovrsni, no za evaluaciju obrazovnih programa najčešće se koriste sljedeće kategorije obrazovnih rezultata: zadovoljstvo polaznika, usvojeno znanje, promjene u ponašanju te ostvareni konkretni rezultati. *Zadovoljstvo polaznika* odnosi se na procjenu zadovoljstva i mišljenje sudionika o obrazovnim programima, obuhvaćajući nastavnike, uvjete i sadržaj. Polaznici daju svoje ocjene ispunjavanjem upitnika, u kojem individualno procjenjuju različite kvantitativne i kvalitativne aspekte programa (Sikavica i sur., 2008). Za primjer se može navesti način na koji student na kraju godine ocjenjuju nastavnike, kolegij, seminare i predavanja. Navedena ocjenjivanja su vrlo važna jer mogu doprinijeti unapređenju programa, instruktora i načina izvođenja. *Količina usvojenog znanja* mjeri koliko su polaznici usvojili i razumjeli koncepte, činjenice, načela, tehnike i vještine predstavljene u programu, a obično se provjerava pomoću testova znanja. Problem kod navedene metode što provjerava razinu naučenog nakon završetka obrazovnog programa te ne govori ništa o transferu naučenog u stvarnu poslovnu situaciju

(Bahtijarević-Šiber,1999). Kategorija *promjene u ponašanju* pokazuje koliko je aktivno sudjelovanje u obrazovnom programu utjecalo na promjene u radnom ponašanju. Obično se kvantificira pomoću ljestvica procjena, na kojima nadređeni ili kolege ocjenjuju radnu uspješnost osobe nakon obrazovanja. Praćenje promjena u radnoj uspješnosti osobe koja je prošla obrazovni proces smatra se najboljim načinom za mjerenje uspješnosti obrazovanja (Sikavica i sur., 2008). Posljednja kategorija ostvareni *konkretni rezultati*, odnosi se na koristi koje organizacija ostvaruje od obrazovnog programa, poput povećanja proizvodnosti, poboljšanja kvalitete usluga i proizvoda, smanjenja fluktuacije zaposlenika, odsustva s posla i slično. Ovo je bez sumnje najbolji i najprecizniji način za evaluaciju učinaka obrazovnog programa. Međutim, često je teško utvrditi stvarni doprinos obrazovanja, budući da, primjerice, povećanje prodaje nakon treninga može biti posljedica i drugih faktora, poput uspješne marketinške kampanje ili poboljšane kupovne moći, a ne isključivo poboljšanja prodajnih vještina i odnosa prodavača s kupcima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) organizacije i dalje ne poklanjaju dovoljno pozornosti evaluaciji obrazovnih programa i procesa. Organizacije najčešće za evaluaciju koriste najjednostavniji pristupi koji ocjenjuju „najvidljivije”učinke treninga, a to su zadovoljstvo polaznika i količina usvojenog znanja. Zadovoljstvo polaznika uključuje, kako je već navedeno, ocjenu programa u pogledu organizacije, korištenih materijala, prezentacije, ispunjavanja očekivanja i slično. Također, često se ocjenjuju instruktori i nastavnici. Usvojeno znanje, odnosno teorije, činjenice, načela i slično, također se često evoluira, obično putem testova nakon završetka obrazovnog programa. Složenije metode evaluacije u praksi se rijetko koriste, što je vidljivo prema istraživanju koju je proveo časopis Fortune, fokusirajući se na načine na koje 500 različitih kompanija provodi obrazovne programe unutar svojih odjela za upravljanje ljudskim potencijalima. Istraživanje je analiziralo kako ove kompanije koriste različite metode za evaluaciju obrazovnih programa, a dobiveni rezultati su prikazani u tablici 2.

Tablica 2. Najčešće korištene metode pri evaluaciji obrazovnih programa

Izvor: izrada autora prema Sikavica i sur. (2008)

Metode evaluacije	Kompanije koje se često koriste metodom (u %)
evaluacija od strane polaznika, na kraju	86
evaluacija od strane instruktora, na kraju	23
evaluacija polaznika od strane šefa, kolega ili podređenih	23
evaluacija praćenjem polaznika na poslu	16
kontinuirano anketiranje polaznika	14
uporaba testova prije i poslije programa	15
upotreba poslovnih podataka	12

Iz tablice 2 može se zaključiti da najčešći pristupi evaluaciji temelje se na pisanoj povratnoj informaciji sudionika po završetku programa. Metoda praćenja sudionika na radnom mjestu, kojom bi organizacija i sami sudionici najbolje mogli procijeniti je li naučeno znanje primijenjeno u praksi, relativno se rijetko koristi. Metoda praćenja sudionika na radnom mjestu, koja omogućava organizaciji i sudionicima da procjene koliko je naučeno znanje primijenjeno u praksi, koristi se relativno rijetko. Odnosno, kako navodi Sikavica i sur., (2008), organizacije češće vrjednuju obrazovanje koristeći kvalitativne kriterije, koji se odnose na percepcije i stavove, a obično se mjere putem upitnika, ljestvica, intervjua i sličnih metoda. Nasuprot tome, kvantitativni kriteriji, koji se oslanjaju na objektivne pokazatelje promjene ponašanja poput radnog učinka, apsentizma, fluktuacije, obujma prodaje, vremena dostave i sl., koriste se rjeđe. Ipak, cjelokupna evaluacija zahtijeva korištenje obje vrste kriterija.

Prema Požegi (2012), testiranje koje se koristi za utvrđivanje učinaka obrazovanja može se provoditi prije i poslije obrazovanja s kontrolnom grupom. Testiranje se provodi na eksperimentalnoj grupi, koja čini polaznike obrazovnog programa te na kontrolnoj grupi, koja uključuje osobe koje nisu sudjelovale u programu, prije i nakon provedbe obrazovnog programa. Ako se nakon obrazovanja na eksperimentalnoj grupi uoči statistički značajna razlika između rezultata prije i poslije obuke u usporedbi s kontrolnom grupom, tada se promjena može s visokim stupnjem pouzdanosti pripisati učincima obrazovnog programa. Nadalje, kod testiranja prije i



poslije bez kontrolne grupe, promjena u ponašanju zaposlenika ili poslovnim rezultatima može se pripisati isključivo obrazovnom programu, dok se zanemaruju drugi faktori koji su mogli utjecati na rezultate. Bez kontrolne grupe, teško je razlikovati da li su poboljšanja rezultat motivacije nakon treninga, a ne nužno prijenosa naučenog znanja u radne situacije. Zadnji oblik testiranja kojeg autor navodi je testiranje poslije obrazovanja, s ili bez kontrolne grupe, unutar kojeg se analiziraju rezultati nakon završetka programa. Ako je uključena kontrolna grupa, usporedba između eksperimentalne i kontrolne grupe omogućuje analizu učinka obrazovnog programa na radnu uspješnost.

Prema (Noe i sur., 2006) ne postoji univerzalno najprikladniji oblik za procjenu obuke, pa je važno razmotriti nekoliko čimbenika pri odabiru metode:

- veličina programa obuke,
- svrha obuke,
- posljedice neučinkovitosti programa,
- norme tvrtke u vezi s procjenom,
- troškovi izrade i provedbe procjene,
- potreba za brzim informacijama o učinkovitosti programa.

Na primjer, ako menadžer želi procijeniti promjenu u komunikacijskim vještinama zaposlenika zbog programa obuke za oblikovanje ponašanja, najprikladnija metoda je testiranje prije i poslije uz kontrolnu grupu. Redovita procjena polaznika tijekom i nakon obuke omogućava menadžeru da s visokim stupnjem pouzdanosti utvrdi da su promjene rezultat programa obuke. Ova metoda je također korisna za usporedbu učinkovitosti dvaju različitih programa obuke. S druge strane, oblici procjene bez testiranja prije ili bez kontrolnih grupa bolje su za situacije kada menadžer samo želi utvrditi je li postignuta određena razina radne uspješnosti, bez potrebe za analizom određivanja razine promjene.

Zaključno, cjelovita evaluacija obrazovnih programa podrazumijeva „cost/benefit“analizu, što uključuje utvrđivanje koristi programa i ekonomskih troškova. Dok je utvrđivanje troškova relativno jednostavno, procjena stvarnih ekonomskih koristi je znatno složenija, budući da su one često dugoročne i uključuju ne samo povećanje produktivnosti, već i fleksibilnosti, spremnosti za

promjene i sposobnosti rješavanja problema. Ove dugoročne koristi mogu imati značajne ekonomske efekte. Velik broj organizacija procjenjuju ove efekte prije nego što ih precizno izmjere. Na primjer, Motorola je procijenila da se ulaganja u obrazovanje trideset puta vraćaju kroz povećanje produktivnosti i druge ekonomske koristi. Svaki uloženi dolar u obrazovanje donosi joj trideset dolara u ekonomskoj vrijednosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **5. Primjeri obuke zaposlenika u organizacijama**

U ovom poglavlju bit će prikazani primjeri obuke zaposlenika u tri organizacije: Podravka d.d., INA d.d. i Fortenova Grupa d.d. Prikazani će biti specifični pristupi i strategije koje ove tvrtke primjenjuju kako bi unaprijedile svoje ljudske resurse te na taj način ostale konkurentne na tržištu rada.

### **5.1. Podravka d.d.**

Podravka d.d. je multinacionalna kompanija koja djeluje na globalnom tržištu, s proizvodnim pogonima u četiri zemlje i distribucijskim kompanijama u 16 država, uključujući Sjedinjene Američke Države i Australiju. Svoje proizvode plasira na više od 60 tržišta, pri čemu gotovo 70% prihoda ostvaruje izvan Hrvatske. U kontekstu globalnog poslovanja, Grupa Podravka se kontinuirano suočava s izazovima konkurentnosti, što zahtijeva stalno unapređenje poslovanja i jačanje tržišnih pozicija kako bi ostala konkurentna na međunarodnoj razini (Podravka d.d., 2024).

Kako bi zadržala konkurentnost na globalnom tržištu, Podravka je prepoznala važnost kontinuiranog ulaganja u obrazovanje svojih zaposlenika. Uspjeh kompanije temelji se na predanim, kreativnim, i stručnim radnicima, čije znanje i motivacija predstavljaju ključne faktore njenog uspjeha (Podravka d.d., 2024).

Podravka d.d. osigurava potrebne kompetencije kroz sustavno ulaganje u razvoj zaposlenika i menadžmenta s fokusom na očuvanje postojećih vještina te stjecanje novih kompetencija i znanja. U 2023. godini, s ciljem unapređenja stručnih, profesionalnih i tehničkih vještina, zaposlenici su sudjelovali u ukupno 60.961 sati edukacija izvan svojih redovnih radnih zadataka. Uz mogućnost pohađanja višednevnih i jednodnevnih seminara, kao i različitih seminara, zaposlenicima je omogućeno sudjelovanje na skupovima i stručnim konferencijama. Također, Podravka d.d. svojim zaposlenicima omogućava uključivanje u formalne oblike obrazovanja, učenje stranih jezika i odlazak na stručnu praksu, sukladno poslovnim potrebama i potencijalima zaposlenika. Nadalje, uz provedbu zakonskih edukacija, kontinuirano se ulaže u specijalistička poslovna znanja zaposlenika iz različitih područja poslovanja. Poseban fokus je stavljen na prekvalifikaciju i dodatnih kvalifikacije zaposlenika u deficitarnim zanimanjima. Isto tako, šest radnika poslano je na MBA studij u 2023. godini. (Podravka d.d., 2023).

U skladu s postavljenim ciljevima iz Strategije održivog poslovanja do 2030., Podravka d.d. sustavno prati učinak svojih zaposlenika kako bi osigurala vrhunske rezultate i omogućila im razvoj karijere prema njihovim potencijalima. Projekt KOMPAS koji je pokrenut 2023. godine namijenjen je za zaposlenike koji imaju visoku stručnu spremu, kako bi se dodatno podržao profesionalni rast zaposlenika. Temeljem procjene kvalitete rada i osobnog potencijala zaposlenika, tvrtka ulaže u edukaciju zaposlenika te ih usmjerava u daljnjem profesionalnom razvoju, prilagođavajući to njihovim mogućnostima, znanju i interesima. Glavni ciljevi projekta KOMPAS, obuhvaćaju prepoznavanje najboljih zaposlenika, njihovih nasljednika i potencijala, putem jasnog sustava kriterija. U projektu se koristila metoda tzv. okruglih stolova, gdje se raspravljalo o učinku i potencijalu svih zaposlenika, s ciljem usklađivanja i objektiviziranja procjena. Tijekom 2023. godine ukupno su održana 43 okrugla stola na kojima je procijenjeno 894 zaposlenika te je za svakog pojedinog zaposlenika definiran razvojni i edukacijski plan koji će biti realiziran u idućih 12 mjeseci (Podravka d.d., 2023).

Nadalje, u 2023. godini nastavljeni su programi razvoja menadžmenta te su oblikovani tako da odgovore na specifične razvojne potrebe menadžera na svim razinama. Uz usvajanje i primjenu poslovnih vještina i znanja, poseban naglasak je stavljen na vođenje, suradnju i upravljanje promjenama. Sudjelovanjem u ovom program sudionici stječu leaderske, tehnološke, strateške i poslovne kompetencije, kao i vještine za inspiriranje, motiviranje, izgradnju i angažiranje timova na svim razinama organizacije (Podravka d.d., 2023).

S obzirom da je Grupa Podravka prepoznala važnost razvoja voditelja na prvim razinama, prema Strategiji održivog poslovanja, sektor Upravljanja ljudskim resursima osmislio je program posvećen voditeljima prve razine menadžmenta. Cilj programa "Znanjem do izvrsnosti" je podizanje standarda voditeljskih uloga, poboljšanje poznavanja ključnih procesa unutar kompanije, dublje razumijevanje njihove uloge i utjecaja na poslovne rezultate, kao i usvajanje novih praksi i znanja komunikacije i upravljanja sa zaposlenicima. Program "Znanjem do izvrsnosti" osmišljen je i proveden kroz tri glavne cjeline:

- 1) Interna akademija Podravke – sudionicima je omogućila usvajanje profesionalnih znanja te kroz prezentacije i predavanja 34 internih stručnjaka iz različitih organizacijskih cjelina Podravke bolje upoznavanje procesa unutar kompanije.

- 2) Treninzi i edukacija s vanjskim partnerima – sudionici su kroz ove edukacije unaprijedili komunikacijske vještine, naučili efikasnije rukovoditi, delegirati zadatke, pružati povratne informacije te upravljati konfliktima.
- 3) Učenje putem platforme *LPC for Business*- sudionicima je omogućen pristup raznolikom online sadržaju koji je dostupan sudionicima 24/7.

U okviru programa, 264 voditelja prve razine sudjelovalo je u predavanjima koja su obuhvatila 23 različite teme, kroz edukaciju koja je trajala 70 sati (Podravka d.d., 2024).

Usmjerenost kompanije na kontinuirani razvoj i edukaciju zaposlenika prepoznato je od strane Selectio Grupe, koja je kompaniji u 2023. godini dodijelila prestižan certifikat Poslodavac Partner. Ovim priznanjem kompanija je zadovoljila visoke standarde kvalitete u svim aspektima upravljanja ljudskim resursima, obuhvaćajući proaktivno upravljanje promjenama te provedbu edukacijskih programa i programa za razvoj kompetencija. (Podravka d.d., 2023).

## **5.2. INA d.d.**

INA-Industrija nafte, d.d. (INA, d.d.) je srednje velika europska naftna kompanija. Kao vodeća u naftnom sektoru u Hrvatskoj, INA Grupa također igra značajnu ulogu u regiji u područjima istraživanja i proizvodnje nafte i plina, prerade nafte te distribucije nafte i njenih derivata. INA Grupa okuplja stručnjake različitih generacija i profila, koji sudjeluju u velikim domaćim i međunarodnim projektima. Ova raznolikost doprinosi stvaranju inovativnih rješenja u skladu s najvišim svjetskim standardima, čime INA Grupa osigurava konkurentsku prednost i uspjeh na dinamičnom tržištu. Zbog svega navedenog, INA Grupa je prepoznala važnost kontinuiranog ulaganja u obrazovanje svojih zaposlenika na svim razinama (INA, d.d. 2023).

INA Grupa svojim zaposlenicima pruža raznovrsne metode razvoja, kako interne, tako i eksterne. Razvojne potrebe definiraju se sukladno s poslovnom strategijom putem personaliziranih Individualnih razvojnih planova. Ovi planovi pomažu u identifikaciji i planiranju razvojnih potreba i aktivnosti za svakog zaposlenika. Osim toga, svi zaposlenici INA Grupe minimalno dvaput godišnje primaju povratne informacije o svom radnom učinku i napretku (INA, d.d. 2023).

*Program razvoja profesionalnih i tehničkih kompetencija* usmjeren je na dva glavna poslovna segmenta INA Grupe: Istraživanje i proizvodnju nafte i plina te Rafinerije i marketing. Program traje dvije godine i obuhvaća temeljitu analizu i procjenu vještina radnika, pri čemu se identificiraju

ključne radne discipline i prepoznaju nedostatci u vještinama i sposobnostima. Na temelju navedenog, određuju se prioriteti razvoja unutar profesionalne linije, a za svakog zaposlenika planiraju se i provode aktivnosti usmjerene na njihov osobni razvoj i unaprjeđenje vještina.

#### 5.2.1. Razvoj rukovoditelja

Kako bi osigurala razvoj svih zaposlenika, INA Grupa nudi razne prilike za profesionalni napredak. Zaposlenici imaju priliku sudjelovati u *Cotrugli MBA* programima ili odabranim programima *SEED Business School (Part-time MBA, Business Leadership Program, Foundation of Management Program)*, kroz koje razvijaju svoje liderske i poslovne vještine. Tu su i programi poput *LEAD talent programa* za buduće voditelje, *Intensity programa* te programa *Prvi put rukovoditelj*, koji jačaju liderske kompetencije i pripremaju voditelje za trenutne i buduće izazove. U razdoblju 2022. / 2023., 12 zaposlenika INA Grupe pohađalo je *LEAD program*, započevši svoj razvojni put u prvom kvartalu 2022. Selekcija za novu generaciju *LEAD* polaznika za 2024. započela je u trećem kvartalu 2023., a edukacija novih sudionika planirana je za 2024. godinu (INA, d.d. 2023).

Program *Prvi put rukovoditelj* traje osam mjeseci i namijenjen je rukovoditeljima koji po prvi put vode timove. Cilj programa je pružiti novim rukovoditeljima podršku kroz nužne alate, vještine i treninge, kako bi se osjećali uspješnije i zadovoljnije u svojoj novoj ulozi. U 2023. godini, program je uspješno završilo 17 polaznika.

Također, *Program razvoja voditelja smjena* usmjeren je na jačanje rukovoditeljskih i „mekih“ vještina za voditelje na operativnim pozicijama. Više od 49 polaznika prošlo je petodnevne edukacije u 2023. godini.

*Metoda 360° povratne informacije* koristi se u INA Grupi kao sredstvo za procjenu i razvoj zaposlenika. Ova metoda pruža procjenjivanoj osobi povratne informacije o njihovom ponašanju na radnom mjestu kroz ocjene nadređenih, podređenih, kolega i ključnih dionika. U procesu, svaka osoba također provodi samoprocjenu, čime se „zatvara puni krug – 360°“. U 2023. godini, ova metoda korištena je za razvoj rukovoditelja u područjima istraživanja i proizvodnje nafte i plina, ljudskih resursa i financija. Na temelju prikupljenih grupnih i individualnih izvještaja, napravljeni su i provedeni akcijski razvojni planovi, uključujući grupni *coaching*, *mentoring* i *coaching* kao metoda vođenja.

*Centar za procjenu i razvoj* predstavlja opsežan razvojni alat namijenjen planiranju voditeljskog razvoja. Ovaj proces procjene koristi kombinaciju različitih metoda, uključujući psihološko testiranje, grupne vježbe, zadatke i intervjue, kako bi se prikupile sveobuhvatne informacije. Cilj je objektivno procijeniti ključne kompetencije te identificirati područja za osobni i profesionalni razvoj. U 2023. godini, ova metoda korištena je za menadžere i ključne zaposlenike u sektorima Financija i Maloprodaje (INA, d.d. 2023).

### 5.2.2. Razvoj radnika

U 2023. godini, INA Grupa pružila je svojim zaposlenicima raznovrsne razvojne programe i inicijative, uključujući interne i eksterne radionice prilagođene individualnim razvojnim potrebama. Ovi programi su osigurali profesionalni razvoj i motivaciju zaposlenika za postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti u svakodnevnim izazovima. U nastavku rada su opisane ključne inicijative za razvoj zaposlenika u 2023. godini.

*INA Akademija*, interna platforma za transfer znanja raspoloživa cijeloj INA Grupi, pokrenuta je 2016. godine s ciljem promoviranja razvoja kompetencija, kulture učenja i dijeljenja znanja te povećanja dostupnosti edukacija za zaposlenike. U 2023. godini, *INA Akademija* postala je jedna od najpopularnijih razvojnih alata unutar tvrtke. Održan je ukupno 101 trening, od čega je 85 bilo interno organiziranih, s ukupno 2156 polaznika i 4555 sati obuke. Prosječna ocjena zadovoljstva polaznika (na ljestvici od 1 do 5) iznosila je 4,85. Kako bi priznala trud internih trenera, INA Grupa je nagradila tri najbolja trenera temeljem prosječne ocjene zadovoljstva polaznika, broja sati obuke i broja polaznika.

*Mentorstvo* je izuzetno učinkovita metoda razvoja koja se prilagođava potrebama pojedinih talenata i obogaćuje njihove vještine i kompetencije. Kako bi potaknula mentorstvo kao pristupačnfcou i efektivnu razvojnu priliku, INA Grupa razvila je Mentorsku aplikaciju. Ova aplikacija vrlo je jednostavna za korištenje i omogućuje mentoriranim osobama i mentoru da se povezuju unutar i izvan svoje mreže. U aplikaciji je trenutno registrirano 71 mentor i 131 mentorirana osoba iz INA Grupe, a mentori su omogućili 55 mentorskih procesa.

*FUTURE@INA* je novi jednogodišnji talent program koji ima za cilj pružiti jedinstvene razvojne prilike talentiranim zaposlenicima te podržati menadžere u upravljanju i zadržavanju talenata. Program uključuje 11 poludnevnih radionica, koje obuhvaćaju teme poput upravljanja vremenom, upravljanje stresom, donošenje odluka i rješavanja problema, upravljanja promjenama, strateškog

razmišljanja i načina razmišljanja o rastu. Uz radionice, program sadrži e-učenje, karijerno savjetovanje, mentorstvo, upitnike o angažmanu i zadovoljstvu i radnika te projekt dobrobiti. U prvoj godini programa okupilo se 68 polaznika.

Kako bi potakla zaposlenike na dijeljenje znanja i iskustava s kolegama te omogućili maksimalnu realizaciju potencijala unutar timova, tijekom 2023. godine INA Grupa razvila je koncept *Job Rotation* i *Job Shadowing*. *Job Rotation* uključuje privremenu rotaciju zaposlenika između različitih pozicija ili zadataka unutar iste kompanije ili između različitih organizacijskih jedinica. *Job Shadowing* pruža mogućnost učenja na radnom mjestu praćenjem kolege kroz radni dan, što uključuje promatranje sastanaka s klijentima, sudjelovanje u različitim projektima i obilazak objekata (INA, d.d. 2023).

Tablica 1 u nastavku prikazuje prosječan broj sati treninga po radniku u INA Grupi prema spolu, segmentima i razini zaposlenika od 2021. do 2023. godine.

*Tablica 1. Prosječan broj sati treninga po radniku*

Izvor: izrada autora prema INA d.d. (2023)

<b>PROSJEČAN BROJ SATI TRENINGA PO RADNIKU</b>	2021.	2022.	2023.
<b>PO SPOLU</b>			
INA Grupa (žene)	10	15	14
INA Grupa (muškarci)	9	17	14
<b>PO POSLOVNIM SEGMENTIMA INA, d.d.</b>			
Istraživanje i proizvodnja	10	19	11
Rafinerija i marketing	10	17	13
Usluge kupcima i maloprodaja	13	14	13
Korporativne funkcije	17	33	27
<b>INA GRUPA</b>	11	16	14
<b>PO RAZINI</b>			
Izvršitelj	9	11	11
Stručnjak	13	28	23
Menadžer	8	51	36
Stariji stručnjak	19	6	19



Tijekom 2023. godine, INA Grupa je osvojila 20 nagrada i priznanja, što potvrđuje visoku kvalitetu aktivnosti usmjerenih na unapređenje radnog iskustva i zadovoljstva naših zaposlenika. (INA, d.d. 2023).

### 5.3. Fortenova Grupa d.d.

Fortenova Grupa d.d. posluje na pet tržišta Jugoistočne Europe, plasirajući preko 4000 vlastitih proizvoda i upravljajući s više od 100 brendova. S 45.000 zaposlenih, 29 proizvodnih pogona i preko 2700 distribucijskih centara i maloprodajnih mjesta, jedna je od najvećih privatnih poslodavaca u regiji. Grupa se sastoji više od 40 kompanija i intenzivno razvija maloprodaju, proizvodnju pića, ulja, mesa, mliječnih proizvoda i poljoprivredu. Prisustvo ima i na globalnom tržištu, izvozom prehrambenih proizvoda u više od 40 zemalja (Fortenova Grupa d.d., 2023).

Kako bi zadržala svoju konkurentnost na tržištu kompanija kontinuirano ulaže u obrazovanje i osposobljavanje svojih zaposlenika. Stoga, Fortenova Grupa svim svojim zaposlenicima pruža mogućnost dodatnog usavršavanja, prilagođeno njihovim individualnim i poslovnim potrebama. Tijekom 2023. godine održano je ukupno 327.792,78 sati osposobljavanja, s prosjekom od 7,4 sata po zaposleniku. U tablici 2 prikazan je prosječan broj sati osposobljavanja u Fortenova Grupi za 2022. i 2023. godinu, s podjelom prema spolu te različitim razinama menadžmenta i ostalim zaposlenicima.

*Tablica 2. Prosečan broj sati osposobljavanja za 2022. i 2023.*

Izvor: izrada autora prema Fortenova Grupa (2023)

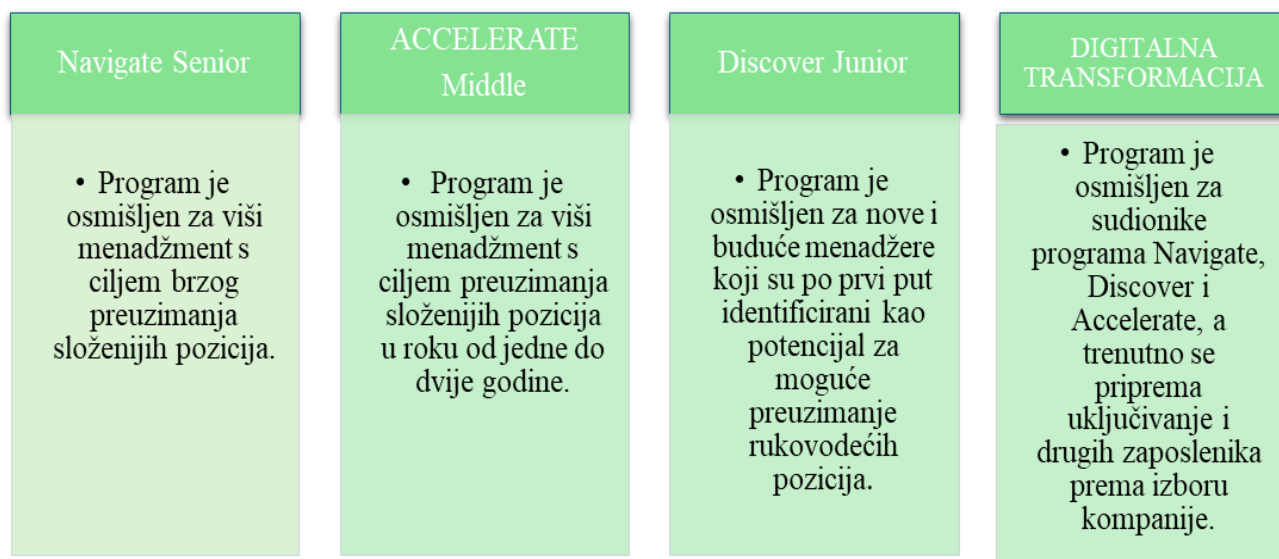
	<b>2023.</b>	<b>2022.</b>
<b>Muški</b>	8	9
<b>Ženski</b>	6,8	8,7
<b>Ukupno</b>	7,4	8,8
<b>Viši menadžment</b>	25,1	22,3
<b>Srednji menadžment</b>	39,4	21,3
<b>Linijski menadžment</b>	9,1	11,7
<b>Ostali zaposlenici</b>	6,5	7,8

Izgradnja sustavne podrške koja omogućuje talentima osobni razvoj i rast ključna je za kontinuirano jačanje ljudskih potencijala i izgradnju pobjedničkog mentaliteta koji usmjerava Fortenova Grupu prema napretku, stvarajući nove vrijednosti za kompaniju i čineći je jednom od

boljih poslodavaca u cijelo regiji. Kao odgovor na to 2021., Fortenova Grupa razvila je dugoročni program unaprjeđenja vještina i znanja i pod nazivom *DRIVE Beyond Excellence*, koji obuhvaća različite edukacijske programe poput *Navigate*, *Accelerate* i *Discover*. Svi programi imaju za cilj jačanje profesionalnih kompetencija zaposlenika, omogućujući im da postignu višu razinu vještina i pridonese ostvarivanju glavnih ciljeva poslovanja, kao i njegovanju atmosfere suradnje, zajedništva i dijeljenja unutar kompanije (Fortenova Grupa d.d., 2024).

Program *DRIVE Beyond Excellence*, omogućava polaznicima stjecanje uvida u ključna područja poput lanaca opskrbe, financija, prodaje, odnosa s kupcima te upravljanja projektima. Poseban naglasak stavljen je na razvoj vještina rukovođenja timovima, prepoznavanje jedinstvenih osobina članova tima te sustavno poticanje spretnosti, kreativnosti i inovativnog razmišljanja. U 2023. godini, u sva tri programa uspješno je uveden novi modul - Digitalna transformacija.

Slika 3 prikazuje četiri programa unutar *DRIVE Beyond Excellence* inicijative – *Navigate*, *Accelerate*, *Discover* i *Digitalna transformacija* – namijenjena razvoju menadžerskih vještina na različitim razinama.



Slika 3. *DRIVE Beyond Excellence* inicijativa

Izvor: izrada autora prema Fortenova Grupa (2023)

U nastavku, tablica 3 prikazuje podatke o broju polaznika programa *Navigate*, *Accelerate*, i *Discover* od 2021. do 2023. godine te njihovom napredovanju i postotku žena koje su ostvarile napredak. Iz tablice je vidljivo kako je u generaciji polaznika koja je započela edukaciju 2022. godine, u 2023. godini 18 zaposlenika ostvarilo napredak u karijeri, a od tog broja, 50% su bile žene.

*Tablica 3. Broj polaznika programa Navigate, Accelerate, i Discover u 2021., 2022., i 2023.*

Izvor: izrada autora prema Fortenova Grupa (2023)

	<b>Navigate</b>	<b>Accelerate</b>	<b>Discover</b>	<b>Ukupno godišnje</b>
<b>Broj polaznika</b>	35	98	140	273
<b>Napredovanje iz prve generacije</b>	6	9	19	34
<b>Postotak žena u ostvarenim</b>	1,60%	44%	47%	14
<b>Broj polaznika 2022.</b>	22	71	91	184
<b>Broj polaznika 2023.</b>		67	96	163
<b>Napredovanje 2023. iz 2022.</b>		5	13	18
<b>Postotak žena u ostvarenim napredovanjima 2023. iz 2022.</b>		60%	46%	9

U zaključku ovog poglavlja, analize primjera obuke zaposlenika u Podravka d.d., INA d.d. i Fortenova Grupa d.d. jasno pokazuju kako različite organizacije pristupaju razvoju svojih ljudskih resursa u cilju održavanja konkurentnosti na tržištu. Svaka od analiziranih kompanija implementirala je specifične strategije i programe obuke prilagođene svojim potrebama i poslovnim ciljevima. Ovi pristupi ukazuju na važnost ulaganja u obrazovanje kao ključnog faktora za osiguranje dugoročnog uspjeha i adaptacije u brzom i promjenjivom poslovnom okruženju.

## 6. Zaključak

Zaključno, u suvremenom poslovnom okruženju obrazovanje i kontinuirano usavršavanje zaposlenika predstavljaju ključne faktore konkurentske prednosti organizacija. U 21. stoljeću, uspjeh organizacija uvelike ovisi o produktivnosti radnika znanja, koji svojim obrazovanjem, vještinama i sposobnošću prilagodbe promjenama osiguravaju inovativnost i konkurentnost na globalnom tržištu. Isto tako, iz rada se može zaključiti da empirijska istraživanja dosljedno pokazuju pozitivnu povezanost između uspjeha organizacija i ulaganja u obrazovanje zaposlenika. Nedovoljno ulaganje u obrazovanje zaposlenika često se navodi kao razlog gubitka tržišnog udjela i zaostajanja za konkurencijom, što je posebno uočljivo u navedenom primjeru zaostajanja američkih organizacija u odnosu na njihove japanske konkurente. Obrazovanje se u teorijama ljudskog kapitala, *screening* hipoteze, *job competition* teorije, teorije segmentacije tržišta i radikalne teorije razmatra kao ključni čimbenik koji oblikuje tržište rada, produktivnost te raspodjelu dohotka. U konačnici, ulaganje u obrazovanje stoga nije samo trošak, već strateška investicija koja omogućuje organizacijama da se natječu i opstanu u sve dinamičnijem i složenijem globalnom okruženju te zbog toga kontinuirano obrazovanje zaposlenika predstavlja temelj za dugoročni uspjeh poduzeća, omogućujući mu da ostane relevantno i konkurentno u dinamičnom poslovnom okruženju.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., 2014. *Strateški menadžer ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. & Pološki Vokić, N., 2008. *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*. s.l.:Školska knjiga.
3. Bečić, M., 2014. ZNAČAJ OBRAZOVANJA NA TRŽIŠTU RADA PREMA EKONOMSKOJ TEORIJI. *Ekonomska misao i praksa, Vol. 23 No. 1*, pp. 213-232.
4. Buble, M., 2000. *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Buble, M., 2009. *Menadžment*. Split : Ekonomski fakultet u Splitu.
6. European commission, 2023. *Strategija cjeloživotnog učenja*. [Online] Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/hr/national-education-systems/croatia/strategija-cjelozivotnog-ucenja?etrans=en>
7. F. G. d., 2023. *Izješće o održivosti 2023*. [Online] Available at: [https://fortenova.hr/odrzivost/?document\\_id=3489](https://fortenova.hr/odrzivost/?document_id=3489)
8. . F. G. d., 2024. *Fortenova Grupa*. [Online] Available at: <https://fortenova.hr/en/home/annual-income/>
9. I. d., 2023. *Godišnje izvješće 2023*. [Online] Available at: <https://www.ina.hr/investitori/financijska-izvjesca/godisnji-izvjestaji/>
10. Jukić, R. & Ringel, J., 2013. UČENJE – PUT KA BUDUĆNOSTI. *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, Vol. 17 No. 1. (30)*, pp. 25-34.
11. Kolaković, M., 2021. Teorija intelektualnog kapitala i njezine implikacije u praksi. In: *Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, pp. 17-39.
12. Lesko Bošnjak, L. & Klepić, Z., 2013. *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru.

13. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
14. Pastuović, N., 2008. Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. *Odgojne znanosti, Vol. 10 No. 2 (16)*, pp. 253-267.
15. Pastuović, N., 2016. Ciljevi i svrha obrazovanja odraslih u suvremenom društvu. *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, Vol. 20 No. Broj 1-2 (35)*, pp. 7-23.
16. Petar, S. & Paliska Jelčić, T., 2021. Utjecaj obrazovanja djelatnika na razvoj intelektualnog kapitala poduzeća. In: *Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, pp. 475-484.
17. Podravka d.d., 2023. *Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2023. godinu*. [Online] Available at: [file:///C:/Users/ACER/Dropbox/My%20PC%20\(DESKTOP-IQ3UE78\)/Documents/Downloads/Podravka%20Grupa%20Godi%20C5%A1nje%20izvje%20C5%A1%20C4%87e%20za%202023..xhtml](file:///C:/Users/ACER/Dropbox/My%20PC%20(DESKTOP-IQ3UE78)/Documents/Downloads/Podravka%20Grupa%20Godi%20C5%A1nje%20izvje%20C5%A1%20C4%87e%20za%202023..xhtml)
18. Podravka d.d., 2024. *Podravka Grupa*. [Online] Available at: <https://www.podravka.hr/>
19. Požega, Ž., 2012. *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
20. Sikavica, P., 2011. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Šošić, V., 2003. Premija za obrazovanje i ulaganja u ljudski kapital u Hrvatskoj. *Financijska teorija i praksa, Vol. 27 No. 4*, pp. 439-455.
23. Šutalo, V., 2016. Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja. *Geodetski list, Vol. 60 (83) No. 1, 2006.*, pp. 51-57.
24. Vukelić, B., Šehanović, Z. & Jurišić, L., 2023. Cjeloživotno obrazovanje – imperativ ili opcija. *Politehnika : Časopis za tehnički odgoj i obrazovanje, Vol. 7 No. 2*, pp. 76-82.

## **Popis slika**

Slika 1. Ciljevi obrazovanja .....	5
Slika 2. Cjeloviti razvoj i kvaliteta života .....	7
Slika 3. DRIVE Beyond Excellence inicijativa.....	41

## **Popis tablica**

Tablica 1. Prosječan broj sati treninga po radniku .....	39
Tablica 2. Prosečan broj sati osposobljavanja za 2022. i 2023. ....	40
Tablica 3. Broj polaznika programa Navigate, Accelerate, i Discover u 2021.,2022., i 2023.....	42