

# METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA

---

Čizmar, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:589176>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Nikolina Čizmar

## **METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Nikolina Čizmar

## **METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225541

e-mail: ncizmar@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Nikolina Čizmar


**EMPLOYEE EDUCATION METHODS**

Final paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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 suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Nikolina Čizmar

**JMBAG:** 00102255418

**OIB:** 34040079128

**e-mail za kontakt:** nikolina.cizmar.11@gmail.com


**Naziv studija:** Preddiplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Metode obrazovanja zaposlenika

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 23.9.2021. godine

Potpis



## SAŽETAK

Obrazovanje zaposlenika, odnosno ljudi generalno, opće je prihvaćeno kao jedan od primarnih čimbenika u ostvarenju gospodarskog rasta i razvitka čija se korisnost očituje putem dokaza suvremene znanstvene literature u kontekstu tržišta rada i distribucije dohotka. Sukladno činjenici da suvremena poduzeća više ne mogu garantirati stalno radno mjesto uz stalni radni odnos, važno je da svojim zaposlenicima osiguraju mogućnost kontinuiranog, cjeloživotnog poslovnog, ali i osobnog napretka koje tržište rada zahtijeva jer se upravo znanje i vještine radne snage smatraju dominantnim konkurentskim oružjem. Obrazovanje na poslu jedan je od specifičnih oblika neformalnog obrazovanja koje podrazumijeva stjecanje znanja i vještina izvan ili unutar organizacije u kojoj zaposlenik djeluje. Određivanje prikladne metode koju će određeni kandidat pohađati ujedno ovisi o njegovu predznanju, opisu posla, kao i o vrsti djelatnosti poduzeća. U radu će se objasniti različite metode obrazovanja na radnom mjestu poput metode obrazovanja rotacije posla, metoda slučajeva, igranja uloga, mentorstva i sličnih te razlozi takvog procesa. Cilj ovoga rada jest objediniti različite spoznaje o obrazovanju odraslih osoba dirigiranih od strane menadžmenta organizacije, neprestanih socijalnih promjena i tehnološkog napretka putem pojmova cjeloživotnog obrazovanja, društva znanja te povezanosti tržišta rada i izobrazbe. Naposljetku završnog rada navedene se metode evaluacije stečenog znanja po završetku obrazovne aktivnosti uz privatne i društvene, odnosno tržišne povrate od investiranja u osposobljavanje.

**Ključne riječi:** obrazovanje, metode obrazovanja zaposlenika, evaluacija edukacije, obrazovanje djelatnika u Hrvatskoj, cjeloživotno učenje, modeli učenja odraslih, društvo znanja

## **ABSTRACT**

Employee education, i.e. people in general, is generally accepted as one of the primary factors in achieving economic growth and development, the usefulness of which is manifested through the evidence of modern scientific literature in the context of the labor market and income distribution. In line with the fact that modern companies can no longer guarantee a permanent job with a permanent employment relationship, it is important to provide their employees with the possibility of continuous, lifelong business and personal progress required by the labor market. On-the-job education is one of the specific forms of non-formal education which implies the acquisition of knowledge and skills outside or within the organization in which the employee operates. Finding the appropriate method that a particular candidate will attend also depends on his prior knowledge, job description, as well as the type of activity of the company. The paper will explain the different methods of education in the workplace such as the education method of job rotation, case method, role-playing, mentoring etc., and the reasons for such a process. The aim of this paper is to combine different knowledge about adult education directed by the management of the organization, continuous social change and technological progress through the concepts of lifelong learning, knowledge society and the connection between the labor market and education. At the end of the final paper, the methods of evaluation of the acquired knowledge after completion of the educational activity along with private and social or market returns from investing in training are listed.

**Key words:** education, employee education methods, education evaluation process, employee training in Croatia, lifelong learning, adult education models, knowledge society

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
3. OBRAZOVANJE.....	3
3.1. Pojam i razvoj obrazovanja .....	3
3.2. Cjeloživotno i neformalno obrazovanje .....	5
3.3. Značaj obrazovanja na tržištu rada .....	8
4. OBRAZOVANJE NA POSLU .....	11
4.1. Modeli učenja odraslih .....	12
4.1.1. Modeli obrade informacija.....	12
4.1.2. Model socijalnog učenja .....	13
4.1.3. Modeli iskustvenog učenja .....	13
4.2. Faze procesa učenja na poslu.....	14
4.2. Metode obrazovanja zaposlenika.....	16
4.3. Obrazovanje zaposlenika u Republici Hrvatskoj.....	24
4.4. Evaluacija procesa edukacije.....	26
4.5. Koristi od ulaganja u obrazovanje .....	28
5. RASPRAVA.....	31
6. ZAKLJUČAK .....	33
Literatura .....	34



## 1. UVOD

Ulaskom u razdoblje gdje je društvo znanja dominantan socijalni oblik, nacionalnim prioritetom postaje implementacija obrazovanja u sve obrazovne strategije pojedine države. Moderno društvo definirano je znanjem koje ne predstavlja obilježje isključivo postindustrijskog društva, već jednog od raspoloživih resursa za napredak s obzirom da gubi svoju bit bez prisustva osnovnih sredstava za rad. Uloga se obrazovanja očituje u potrebama globalnog tržišta, prava na različitost, slobodu izbora, mnogobrojnih potreba interesnih skupina, a utječe na obrasce ponašanja ljudi i tijek informacija, pomaže pri razumijevanju koncepta kulture, povijesnih i moralnih vrijednosti s naglaskom na prepoznavanje lokalnih raznolikosti. Osim navedenog, priloženi rad objedinjuje nekoliko definicija procesa obrazovanja, njegovu podjelu i značaj, međutim fokus je prebačen na kategoriju cjeloživotnog, odnosno neformalnog obrazovanja koji postaje imperativ suvremenoga društva. Tehnološki napredak paradoksalni je fenomen jer ideju dodatne izobrazbe i osposobljavanja nameće kao socijalnu potrebu, dok robotizacija vodi gašenju milijuna radnih mjesta stvarajući koncept gospodarstva koji bilježi neznatan porast BDP-a, no negativno utječe na zaposlenost i smanjenje socijalnih razlika u razdoblju gdje prosječno vrijeme zastarijevanja informacija nikada nije bilo kraće. Korelacija razine obrazovanja i stanja na tržištu rada pojašnjenje tijekom vremena pojašnjene su različitim teorijama i modelima poput teorije ljudskog kapitala, teorije segmentacije tržišta rada ili radikalne teorije, a u obzir uzima obilježja ekonomije i politički okvir. Stoga, cjeloživotno učenje predstavlja svaku vrstu stjecanja znanja u kontekstu osobnog, građanskog, društvenog i profesionalnog djelovanja tijekom odrasle dobi uz pomoć andragoških djelatnika najzastupljenijih u velikim organizacijama koje za to imaju odgovarajuću količinu resursa. Oblik nastavne metode ovisan je o novim tehnologijama, vrsti aktivnosti organizacije i smjernicama upravljanja istom te je važno uskladiti predznanje i kompetencije polaznika sa željenim ishodima pojedine metode obrazovanja. Modeli adekvatni za primjenu prilikom učenja odraslih podijeljeni su na modele obrade informacija, socijalni model i model iskustvenog učenja pojedinaca nakon određene stanke po završetku formalnog obrazovanja, a najčešće korištene metode dodatne edukacije jesu igra uloga, metoda slučajeva i metoda rasprave jer pružaju mogućnost aktivnog sudjelovanja u provedbi. Cilj završnog rada jest upoznati se s brojim načinima edukacije zaposlenika, vrednovanjem stečenog znanja, koristima od ulaganja u isto te situacijom na području Republike Hrvatske nakon 1990. godine.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Obrazovanje odraslih jest proces u kojem pojedinac sustavno i trajno uči kako bi implementirao promjene u znanju, stavovima, vrijednostima i sposobnostima, a ono što ga razlikuje od formalnog obrazovanja jest jača povezanost sa socijalnim politikama, zahtjevima tržišta rada, demografijom i gospodarskim napretkom. U suvremenim tehnološkim okolnostima, dodatna edukacija nametnuta je kao socijalna potreba koja uvjetuje produžetak procesa formalnog i neformalnog obrazovanja tijekom cijelog radnog vijeka. Cjeloživotno učenje opisano je kao svaka vrsta učenja koja za krajnji cilj ima unaprjeđenje znanja, kompetencija i vještina pojedinaca u kontekstu osobnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja. U daljnjem će se tekstu rada prikazati karakteristike dodatnog obrazovanja djelatnika te koristi od uloženog u provedbu takvih procesa uz utjecaj stupnja formalnog i neformalnog obrazovanja na mnogobrojne čimbenike, kako organizacije kao cjeline, tako i individualnih mogućnosti polaznika od odabira kandidata do evaluacije procesa.

Predmet rada primarno su metode obrazovanja na poslu, međutim s obzirom na međuovisnost različitih uvjeta provedbe dodatne izobrazbe zaposlenika, navedeno jest prikazano u kontekstu definicije formalnog i neformalnog obrazovanja, koristi od ulaganja u isto te značaja cjeloživotnog obrazovanja prilikom stupanja na tržište rada. Cilj izrade završnog rada jest upoznati se s raznim metodama obrazovanja zaposlenika u organizacijama te na osnovu pojedinačnih ishoda i zavisnih faktora prikazati važnost pravilnog odabira i provedbe dodatnih edukativnih procesa na poslu. Prilikom istraživanja korištene su razne znanstvene metode poput metode analize, sinteze, povijesne i statističke metode, te metode deskripcije, dedukcije, indukcije i komparacije. Istraživanje se sastoji od šest ključnih poglavlja. Prvo i drugo poglavlje nude kratak opis teme završnog rada, kao i cilj, predmet i metode korištene prilikom pisanja istog. Treće je poglavlje podijeljeno na 3 potpoglavlja koja objedinjuju relevantne činjenice o obrazovanju kao procesu, njegovom razvoju od prve pojave sve do današnjih oblika provedbe te važnosti navedenoga pri ulasku na tržište rada. Poglavlje „Obrazovanje na poslu“ ujedno je predmet ovoga rada, stoga se sastoji od pet potpoglavlja raspoređenih tako da jednostavnije prikažu modele učenja odraslih osoba generalno s osvrtom na najčešće provedene metode dodatne edukacije zaposlenika u hrvatskim organizacijama. Nakon vrednovanja provedenog procesa edukacije te utvrđivanja koristi od istog, u petom poglavlju situirana je diskusija o predmetu istraživanja te sinteza uočenih implikacija. Posljednje poglavlje sadrži najvažnije indikatore utvrđene ovim istraživanjem.

### 3. OBRAZOVANJE

U ovom poglavlju završnog rada ponuđene su različiti pogledi na pojam obrazovanja, njegova podjela i rastuća potreba za neformalnom edukacijom uz cjeloživotno obrazovanje kao društveni imperativ i ostvarenje istog na tržištu rada.

#### 3.1. Pojam i razvoj obrazovanja

„Prema definiciji, obrazovanje i odgoj su organizirane aktivnosti kojima se nastoje postići određeni ciljevi, stoga znanost(i) o obrazovanju i odgoju usredotočuju se na istraživanje „cilj-sredstvo odnosa“, i na njegovo optimiziranje“ (Brezinka, 1978 navedeno u Pastuović, 2016).

„Obrazovanje jest racionalan izbor kandidata da uloži vrijeme i materijalna sredstva za osobni probitak, ali i jedina alternativa za uspješnu participaciju na tržištu rada“ (Žiljak, 2004; Gobo, 2009 prema Ivanković i Romić, 2014).

Svojim temeljem na pretpostavci da je znanje po svojoj prirodi slobodno te je samim time dostupno svima na korištenje u smjeru postizanja zajedničke dobrobiti, Pavlović (2013) suvremeno društvo definira kao društvo znanja koje predstavlja socijalni koncept čije je ključno sredstvo napretka ljudsko znanje, stručnost i sposobnost, a njegovu srž čine obrazovanje, informacijska tehnologija, inovacije i društveno-politički sustav. Ulaskom u razdoblje u kojem je *društvo znanja* dominantan oblik zajednice, obrazovanje postaje nacionalnim prioritetom čije se tendencije napretka implementiraju u različite obrazovne strategije, kao i stupanj odgoja koji će doprinijeti razvoju različitih aspekata građanskog života i gospodarskog razvoja te napretka pojedinaca kao individua jer je upravo stečeno znanje čimbenik koji današnji način poslovanja razlikuje od svih ostalih poznatih proizvodnih sredstava, a prosječno vrijeme zastarijevanja informacija nikada nije bilo kraće (Požega, 2012:221-224). Sukladno tome, autori Pološki Vokić i Grizelj (2007) navode da je najvrjedniji segment poduzeća u 20.st bila proizvodna tehnologija, dok su u 21. to mjesto preuzeli radnici znanja i njihova proizvodnost, a dominantnom konkurentskom prednošću suvremenog društva smatraju se znanje i kompetencije radno sposobnog stanovništva. Međutim, Pavlović (2013) tvrdi kako znanje nije karakteristika isključivo postindustrijskog društva te se ne može tretirati kao najznačajniji izvor, već predstavlja jednog od raspoloživih resursa jer bez sredstava za rad, znanje gubi svoj smisao.

U 19. stoljeću obrazovanje je svoju ulogu očitivalo u oblikovanju kolektivne svijesti, međutim prelaskom u 20. stoljeće globalno se primjenjuje praksa koja veću važnost pridaje kreiranju tehnolojske svijesti društva. Obrazovanje, ključni pokazatelj standarda, tretira se kao

pretpostavka kreiranja i korištenja proizvoda/usluga znanosti i tehnologije unutar važnih industrijskih grana kao što su biotehnologija, civilno zrakoplovstvo, *software-ska industrija* i slične ovisno o *marketizaciji* društvenih potreba (Thurow, 1993 prema Šundalić, 2004). Navedeni autor tvrdi da se uloge obrazovanja očituju u segmentima kao što su potreba svjetskog tržišta, pravo na različitost, sloboda izbora i raznolikih potreba pojedinih interesnih skupina. Prema autorici Bečić (2014) obrazovanje predstavlja najlakše mjerljivu komponentu ljudskog kapitala na koju se pozivaju ekonomisti, ali i političari prilikom donošenja važnih strateških i gospodarskih odluka, a utječe na obrasce ponašanja pojedinaca i tijek informacija, dok Janžeković (2011) obrazovanje smatra prilikom za razumijevanje koncepta kulture, povijesnih i moralnih vrijednosti s naglaskom na prepoznavanje lokalnih raznolikosti. Svrha obrazovanja po mišljenju Pastuovića (2016) jest zajednički cilj kao skup svih pojedinačnih razvoja, odnosno osposobljavanje ljudi za unaprjeđenje kvalitete života s obzirom da se razvijenom zemljom smatra ona čije stanovništvo zadovoljava potrebe višeg reda Maslowljeve ljestvice (socijalne i samoostvarujuće), dok je stanovništvo manje razvijenih zemalja zaokupljeno biološkim potrebama i osnovnim potrebama za sigurnošću. Dva ključna socijalna ishoda obrazovanja su zdravlje i građanska/socijalna angažiranost ovisna o kvaliteti usluge obrazovanja, školskoj ustanovi, metodama rada te upotrebljivosti naučenog (OECD, 2007 navedeno u Jahić, Obadić, 2020). Utjecaj globalizacije na obrazovanje odraslih prema autorima Rajić i Rajić (2011) očituje se u njegovom strukturalnom, praktičnom i političkom području u kontekstu, primjerice, realnog utjecaja na tržište rada i organizaciju poslovanja globalno, povećanja troškova za obrazovanje kako bi se proizvela što školovanija radna snaga, upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija kao oblik poboljšanja kvalitete izobrazbe i obrazovanja na daljinu te mijenjanja kulture, odnosno značenja i vrijednosti znanja.

Obrazovanje jest „dinamičan proces kojim se proizvode i osiguravaju individualna znanja i vještine“, a tri forme obrazovanja u suvremenom društvu jesu (Kuka,2012):

1. formalno obrazovanje (institucionalno obrazovanje, zakonski legitimirano usvajanje znanja)
2. neformalno obrazovanje (dobrovoljne izvan institucijske obrazovne aktivnosti)
3. informalno obrazovanje (samoinicijativni i spontani oblici učenja)

Za potrebe završnog rada, detaljnije će se pojasniti pojmovi neformalnog i cjeloživotnog obrazovanja koje uključuje obučavanje i osposobljavanje zaposlenika.

### 3.2. Cjeloživotno i neformalno obrazovanje

Neformalno se obrazovanje još javlja pod nazivima „netradicionalno obrazovanje, izvanškolsko obrazovanje, nekonvencionalno obrazovanje, mreže učenja, kulturno-estetsko obrazovanje“, a aktivnosti unutar ove vrste dijele se na dvije temeljne skupine (Kuka, 2013); programe obrazovanje (usavršavanje i osposobljavanje) i programe odgoja (pravilni obrasci ponašanja i prihvatljive socijalne vrijednosti). Ovakav koncept prema navedenom autoru počiva na učenju s grupom, u grupi i od grupe, demokratskim vrijednostima (ljudska prava, stupanj participacije), osnaživanju kandidata, kompetentnim voditeljima programa prema osobnom i profesionalnom razvoju. Neformalni se programi edukacije mogu provoditi u ustanovama gdje je evaluacija kvalitete otežana, stoga se često nalaze i izvan sustava osiguranja kvalitete i nadležnosti institucija (Herceg, Zovko, 2016). Tehnološkim napretkom, dodatna edukacija je nametnuta kao socijalna potreba koja uvjetuje produžetak procesa formalnog i neformalnog obrazovanja tijekom cijelog radnog vijeka (Šundalić, 2004). Tehnološke inovacije, međutim, slove kao dvosjekli mač s obzirom da robotizacija vodi gubitku milijuna postojećih radnih mjesta (*jobless growth economy*) koja će se gasiti brže nego generirati nova što će kreirati manji porast BDP-a, no ne i zaposlenosti niti pridonijeti smanjenju socijalnih razlika (Pastuović, 2016). Ivanković i Romić (2014) smatraju da cjeloživotno obrazovanje svoju primjenu nalazi i u području zapošljavanja, ekonomskog napretka i socijalnog isključenja te da se njegova struktura može pojasniti putem koncepta „obrnute piramide“; spoznaje i vještine predškolskog odgoja nalaze se na vrhu piramide, zatim se nadograđuju u sustavu primarnog i sekundarnog obrazovanja, obrazovanja odraslih te se multipliciraju u sustavu visokog obrazovanja, odnosno posljednje „stepenice“ piramide.

Autorice Vizek Vidović i Vlahović Štetić (2007) navode kako je Memorandum Europske komisije iz 2000.godine cjeloživotno učenje opisano kao svaka vrsta učenja koja za krajnji cilj ima unaprjeđenje znanja, kompetencija i vještina pojedinaca u kontekstu osobnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja, a odvija se tijekom odrasle dobi istog. Navedeni dokument cjeloživotno obrazovanje dijeli na sljedeće oblike (Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007):

- a) Formalno profesionalno (trajni profesionalni razvoj)
- b) Formalno izvan profesije (osobni razvoj, opće kompetencije)
- c) Neformalno profesionalno (odrađivanje zadataka na radnom mjestu)
- d) Neformalno izvan profesije (životne uloge, odnosno aktivnosti)

Provedbom procesa cjeloživotnog obrazovanja, za pojedinca je važno da stekne osam ključnih kompetencija koje uključuju komunikaciju na materinjem i stranom jeziku, matematičku i informatičku kompetenciju, fundamentalna znanja prirodnih znanosti i tehnike, društvenu i građansku kompetenciju, sposobnost učenja, inicijativu i poduzetništvo te vještine izražavanja i svijest o kulturnoj raznolikosti (Europska komisija, 2006 prema Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007). Janžeković (2011) navodi kako su ciljevi cjeloživotnog obrazovanja upravo povećanje besplatnog sudjelovanja u cjeloživotnom učenju, osiguravanje kvalitetnih informacija, savjetovanje te mogućnost lakog pristupa dodatnim edukacijama, profesionalno usmjeravanje odraslih i mladih, proširenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i slično.

Cjeloživotno obrazovanje kreirano je kao ekonomičniji i sustavniji način implementacije željenih ishoda učenja, međutim vrlo mali broj odraslih se uključuje u takve programe često iz razloga poput (Jarvis, 2006 prema Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007):

- a) Nedostatka vremena i nemogućnosti pohađanja nastave prijedodne
- b) Nedostatka novca i samopouzdanja
- c) Negativnog iskustva u školi i mišljenja da je formalno obrazovanje gotovo nevažno
- d) Udaljenosti od centra obrazovanja i teškoća s prijevozom

Navedeni razlozi povezani su sa psihološkim teškoćama koje se odnose na strah od neuspjeha, vrlo nisku razinu samopouzdanja i nepovjerenja u sustav obrazovanja, no iste su navodile mnogobrojne podzastupljene skupine dodatnih edukacijskih procesa poput mladih majki s malom djecom, nekvalificirani i nezaposleni kao i pripadnici etničkih manjina što potvrđuje činjenicu da je volja na uključivanje u navedene programe u pozitivnoj korelaciji s dužinom inicijalnog formalnog obrazovanja.

Autorica Bečić (2014) tvrdi da „U modernom gospodarstvu brzih tehnoloških promjena, kontinuirane investicije u obrazovanje i obuku postaju nezaobilazne u održavanju konkurentnosti na tržištu“. Sukladno tome, u svojem radu Pološki Vokić i Grizelj (2007) smatraju da obrazovanost, stručnost i inovativnost radne snage postaju presudnima za svladavanje organizacijskih promjena i generiranja konkurentnosti, kao što to smatra i Šundalić (2004) navodeći da su danas znanje i vještine jedini izvor komparativne prednosti i ujedno glavne odrednice smještanja gospodarske aktivnosti krajem 20. stoljeća, a stručnost radne snage primarno konkurencijsko oružje.

Upravo zbog te činjenice, neophodno je poduzeću osigurati stručnu osobu zaduženu za odabir, zaposlenje i održavanje djelatnika koji će istima omogućiti pristup potrebnim alatima, vještinama te metodama stjecanja znanja za buduće potrebe tržišta radne snage (Požega, 2012:222). Djelatnici koji sudjeluju u obrazovanju odraslih nazivaju se andragoški djelatnici [andragogija – znanstvena disciplina koja se bavi izobrazbom i učenjem odraslih (Hrvatska enciklopedija, 2021)] te predstavljaju najznačajniju pretpostavku za pravodobnu i kvalitetnu provedbu edukacijskog programa uz adekvatno definiran sadržaj istoga. Upravo odgovarajuće educirani i osposobljeni andragoški djelatnici preduvjet su kreiranja fleksibilnih metoda izvođenja nastave zbog neprekidne potrebe za stjecanjem potpuno novih vještina ovisno o programu koji će voditi kao mentor, savjetnik, suradnik ili moderator (The Bruges Communiqué, 2010 prema Crnčić Sokol, Vučić, Pokrajčić, 2011). Isti se više ne smatraju tradicionalnim „predavačima“ i „prenositeljima znanja“ stoga se ne mogu oslanjati na kompetencije koje su stekli vlastitim temeljnim obrazovanjem (Crnčić Sokol, Vučić, Pokrajčić, 2011). Postojanje odjela, odnosno osoba koje provode edukaciju i usavršavanje zaposlenika ovisno je o veličini organizacije, stoga je navedeno osoblje ponajviše zastupljeno u organizacijama gdje za to postoji odgovarajuća razina sredstava, a ujedno sudjeluju i u strateškom planiraju u poduzećima koja su pod većinski stranim vlasništvom (Pološki Vokić, Grizelj, 2007).

Šundalić (2004) tvrdi kako se u postposlovnom društvu intelektualni kapital pozicionirao na prvo mjesto prioriteta, a čine ga ljudski kapital (umovi, vještine, potencijal članova organizacije) i strukturni kapital (procesi, baze podataka, informacijsko-tehnološki sustavi) što u kombinaciji znanje pretvara u izvor bogatstva u socijalnom okruženju koje poduzeće više ne promatra kao jedini, već jedan od dostupnih mogućnosti kretnje prema obrazovanju i napretku. Intelektualni kapital tvrtke čine svi zaposlenici, generalna organizacija i unutarnji odnosi te sposobnost stvaranja vrijednosti koje su prihvaćene na tržištu (Požega, 2012:222-225). Tijekom povijesti ekonomska važnost ljudskog kapitala, posebno obrazovanja naglašavala se kao važan kriterij gospodarskog rasta jer se tek mali dio napretka može pripisati fizičkom kapitalu (Becker, 1964 prema Jahić, Obadić, 2020). Ljudski se kapital, prema Jahić i Obadić (2020), sastoji od formalnog obrazovanja (pokretač razvoja ljudskog kapitala), osposobljavanja na radnom mjestu (*on-job-training*) i neformalnog obrazovanja (po završetku osnovne propisane izobrazbe).

### 3.3. Značaj obrazovanja na tržištu rada

Prema autorici Bečić (2014) obrazovanje služi kao sredstvo diferenciranja pojedinaca s više urođenih sposobnosti od onih koji posjeduju manje jer kandidati potencijalnim poslodavcima signaliziraju svoje vještine i kompetencije, međutim manje kvalitetni kandidati to ne mogu zbog velikih troškova ili generalne nesposobnosti. Pastuović (2016) promatranjem povezanosti tržišta rada i izobrazbe stanovništva u obzir uzima obilježja ekonomije i politički okvir, stoga tvrdi da u državama koje nisu dovršile prijelaz iz planske u tržišnu ekonomiju (socijalističke zemlje) značajno je manji broj djelatnika koji su pohađali bilo kakve obrazovne aktivnosti nego u državama tržišnog gospodarstva i konsolidirane demokracije.

Tržište rada i obrazovanja odraslih povezano je kompetencijama koje pomažu pojedincu da se pozicionira na tržištu rada putem koncepta koji uključuju (Herceg, Zovko, 2016):

- a) Opis radnog mjesta (koje su potrebne kvalifikacije za adekvatno ispunjavanje zadataka na konkretnom radnom mjestu)
- b) Standard zanimanja (znanja, vještine, samostalnost i odgovornost)
- c) Standard kvalifikacije (minimalni zajednički ishodi učenja koji trebaju biti sadržani u svakom programu putem transparentnosti, pouzdanosti i stvaranja podloge za vrednovanje obrazovanja)
- d) Program obrazovanja (ovisan o utvrđenim predispozicijama kandidata)

Po završetku formalnog, odnosno neformalnog obrazovanja, kandidat se pozicionira u odgovarajuću kategoriju na tržište rada kako bi prilikom zaposlenja ostvario kompenzaciju sukladnu kompetencijama koje nudi. Jahić i Obadić (2020) objašnjavaju da se ostvarena zarada na tržištu rada manifestira kao privatni povrat od ulaganja u obrazovanje, a države koje nemaju učinkovito raspodijeljene resurse za obrazovanje nisu u mogućnosti crpiti sve potencijalne koristi takvog procesa. Na navedeno se može nadovezati stav autorice Bečić (2014) koja obrazovanje smatra jednim od primarnih odrednica kompenzacije prema kojemu se generalno procjenjuje dohodak na tržištu rada, konkretno u kontekstu plaća, stoga je takav odnos pojasnila teorijama koje u obzir uzimaju upravo stupanj obrazovanja i uvjete tržišta prilikom stupanja u radni odnos. Pastuović (2016) tvrdi kako liberalizacija, odnosno fleksibilizacija tržišta rada generira negativne posljedice na ljudski i socijalni kapital poduzeća jer je napredak istih u organizaciji uvjetovan kontinuiranom zaposlenosti.

Tijekom povijesti, razni teoretičari pokušali su objasniti korelaciju tržišta rada i razine obrazovanja pojedinaca uz osvrt na koristi od sudjelovanja u dodatnim edukacijskim



aktivnostima. Međutim, perspektive navedenog su se neprestano mijenjale ovisno o političkim aspektima i društvenim uvjetima, a teorije i modeli navedeni u ovom radu definirani su u istraživanju autorice Bečić (2014) korištenog prilikom formuliranja zaključaka o značaju izobrazbe na tržištu rada.

**Teorija ljudskog kapitala** (Schultz, Becker) prema spomenutoj autorici povezuje pojam obrazovanja i tržišta rada na način da obrazovanje izravno utječe na stupanj produktivnosti individue i porast, odnosno smanjenje dohotka tijekom radnog vijeka istog povećavajući njegovu „tržišnu vrijednost“. Polazišna pretpostavka modela jest da se pojedinca želi obrazovati (ulagačka aktivnost koja pridonosi stvaranju ljudskog kapitala), a naposljetku se očekuje određenu isplativost uloženoga, najčešće u obliku povećanog dohotka stupanjem na tržište rada u budućnosti. Razlika u kompenzaciji prema ovoj teoriji određena je razinom formalnog obrazovanja i produktivnošću koja određuje relativnu plaću jednaku njegovom graničnom proizvodu (ovisan o razini obrazovanja – viša razina obrazovanja, viša razina graničnog proizvoda), a odluka o zapošljavanju zasniva se na doprinosu svake pojedine jedinice cjelokupnoj proizvodnji. Međutim, postoje različiti informacijski jazovi na tržištu zbog kojih poslodavci ne mogu dobiti savršenu sliku o kandidatu kao što kandidat ne može biti savršeno informiran o radnom okruženju i kvaliteti posla za koji se kvalificira što stvara atmosferu neizvjesnosti prilikom zapošljavanja.

**Screening hipoteza** počiva na argumentu da razina obrazovanja samo signalizira sposobnosti i vještine pojedinca koje takav stupanj edukacije znači, odnosno diploma predstavlja jamčevinu radne kvalitete pojedinca zbog čega je automatski pozicioniran više u hijerarhijskoj strukturi, bolje plaćen i ima veće izgleda za napredak. S obzirom da kandidati potencijalnim poslodavcima signaliziraju vlastite kompetencije, odabir određenog smjera na fakultetu poduzećima daje uvid u produktivnost studenta, interese, sposobnosti i slične karakteristike što će olakšati proces evaluacije individue (tzv. *screening*) ukoliko je teško pratiti njegov rad izravno. Postoje dvije vrste *screening* procesa. Poslodavac koji primjenjuje slabi *screening* isplaćuje obrazovanim zaposlenicima veću plaću na samom početku, a tijekom radnog vijeka istu smanjuje manje produktivnim zaposlenicima. Ukoliko poslodavac primjenjuje jaki *screening* tada više plaće kompenzira zaposlenicima s višim stupnjem obrazovanja čak i nakon promatranja na radnom mjestu. Teorija ljudskog kapitala povezana je sa *screening* metodom preko koristi ulaganja u obrazovanje na način da naposljetku pojedinac ostvaruje veću cjeloživotnu zaradu.

**Teorija segmentacije tržišta rada** pokušaj je objašnjenja mnogobrojnih ekonomskih specifičnosti koje tradicionalne teorije nisu uspjele pojasniti poput siromaštva, nejednake distribucije dohotka, nezaposlenosti ili diskriminacije (Cain, 1976 prema Bečić, 2014). Povezano s marketinškom definicijom segmentacije, tržište rada ovom teorijom podijeljeno je na nekoliko podskupina objedinjujući različite grupe radnika, a segmenti se razlikuju po karakteristikama i normama ponašanja. Navedeni su kategorizirani na (Doeringer, Piore 1971 prema Bečić, 2014):

- a) Primarna tržišta – uglavnom velika i profitabilna poduzeća koja nude dobro plaćene poslove u dobrim radnim uvjetima uz značajno vrednovanje obrazovanja jer postoji visoka razina motivacije za ulaganje u edukaciju ljudskog kapitala kako bi zaposlenici mogli hijerarhijski napredovati.
- b) Sekundarna tržišta – postojanje slabo plaćenih, nestabilnih poslova uz niske ili stagnirajuće nadnice te uvjete u kojima zaposlenici ne mogu napredovati jer za to ne postoji potreba niti mogućnost s obzirom na zanemarivu razinu motivacije za investicijama u dodatno obučavanje, a zaposlenici se vrlo lako mogu zamijeniti raspoloživim nezaposlenim kandidatima.

**Radikalna teorija** visokoobrazovane ne smatra isključivo profitabilnom radnom snagom jer je prema ovakvom pristupu obrazovanje zaslužno za kreiranje specifičnih stavova budućih radnika adekvatnih radnom okruženju koje se manifestira kao bespogovorno prihvaćanje hijerarhijske strukture autoriteta, kontrole, nejednakih kompenzacija i poslovanja putem kojih organizacije iz djelatnika crpe koristan rad. Dakle, proces edukacije svodi se na proizvodnju disciplinirane, poslušne i motivirane radne snage koja prihvaća definirane potrebe kapitalističkih poduzeća.

Razlika navedenih teorija jest ta da radikalna teorija i teorija segmentacije tržišta ne promatraju radnike i poslodavce kao pojedince na tržištu rada već specifične grupe, no teorija ljudskog kapitala ostaje prvim izborom u ekonomskoj analizi s obzirom na svoju cjelovitost i primjenjivost u modernom načinu poslovanja.

#### 4. OBRAZOVANJE NA POSLU

Ovesni (2011) na profesionalno obrazovanje i profesionalno znanje gleda kao ključne faktore kontrole profesije nad tržištem rada jer predstavljaju „institucionalni ključ“ diferenciranja zanatskog i profesionalnog modela kontrole zanimanja. Obrazovanje odraslih Herceg i Zovko (2016) vide kao proces kojim pojedinac sustavno i trajno uči kako bi implementirao promjene u znanju, stavovima, vrijednostima i sposobnostima, a ono što ga razlikuje od formalnog obrazovanja jest jača povezanost sa socijalnim politikama, zahtjevima tržišta rada, demografijom i gospodarskim napretkom. Smisao dodatnog obrazovanja jest, primarno, povećanje kompetencija i radne uspješnosti zaposlenika, moguća promocija na radna mjesta hijerarhijski višeg stupnja, poboljšanje sudjelovanja u timskom radu, učinkovitije upravljanje vremenom, poboljšanje sigurnosti na radu, proširivanje kreativnosti i pronalaska inovativnih, ali i kreativnih načina rješavanja problema i sl. (Požega, 2012:228), dok Pološki Vokić i Grizelj (2007) obrazovanje i razvijanje smatraju podfunkcijom menadžmenta ljudskih potencijala jer ovisi upravo o kvalitetnom strategijskom planiranju istog. Ciljevi programa za dodatnu edukaciju odraslih manifestiraju se u kontekstu smanjenja nekvalificiranosti i nezaposlenosti te povećanja pismenosti odraslih prilikom njihova aktivnog uključenja u socijalno-ekonomski život (Lapat, Martinko, Dijanošić, 2016). Isto tako, autorice Herceg i Zovko (2016) smisao izobrazbe zaposlenika vide u smanjenju udjela građana bez kvalifikacija, s nižim kvalifikacijama ili niskom razinom formalnog obrazovanja, odnosno izostankom osnovnih predispozicija za cjeloživotno učenje i plasman na tržište rada. Kako bi suvremeni zaposlenik uspješno mogao obaviti posao, mora imati sposobnost organiziranja (kako obaviti zadatak na što kvalitetniji način u što kraćem vremenskom periodu uz što niže troškove), liderstva (kako voditi skupinu ljudi), komunikacije (poslovno pregovaranje, adekvatan i cjelovit proces prenošenja informacija), poticanja kreativnosti, timskog rada i sl. (Požega, 2012:226).

Požega (2012:224) navodi kako edukacija zaposlenika znači osiguravanje obrazovanja djelatnika pri kojem menadžment, odnosno vlasnik organizacije snosi troškove provedbe istog s naglaskom na specijalizaciji područja interesa i rada u okviru vlastite struke s ciljem tehnološkog napretka, novih potrebnih vještina u formi konkurentnosti, nefleksibilnog i rigidnog formalnog obrazovanja, kao i kontinuiranog kaska za najnovijim spoznajama zbog zakašnjelih informacija i trendova struke (Požega, 2012:226).

Suvremeni pristup gospodarstvu, ekonomija znanja, kreiran je na temelju obilježja zaposlenika tzv. učećih organizacija čiji su djelatnici usmjereni na kontinuirano usavršavanje postojećih kompetencija što predstavlja i krajnji cilj organizacijskih edukacija (Požega, 2012:233).

Također, autorice Vizek Vidović i Vlahović Štetić (2007) pozivaju na primjenu koncepta što dužeg održavanja radne sposobnosti što većeg udjela stanovništva jer kompetencije na globalnom tržištu više ne ovise samo o edukaciji nadolazećih, mladih organizacija, već i o funkcionalnoj sposobnosti osoba starije životne dobi da se prilagode rapidnim socijalnim promjenama koje uvjetuju društveni, ali i gospodarski rast. Iz perspektive psihologije (Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007), utvrđeno kako starenjem dolazi do smanjenja intelektualnih sposobnosti ljudi, odnosno mogućnost stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti te ono ostaje razmjerno nenarušena do perioda visoke starosti jer nakon šezdesete godine zabilježeno je opadanje fluidne inteligencije (urođena, biološki stečena intelektualna sposobnost), a tek kasnije smanjenje u kontekstu kristalizirane inteligencije (verbalne sposobnosti, vještine stečene obrazovanjem ili boravkom u okolini). Važnosti cjeloživotnog obrazovanja u korist idu mnogi prikupljeni statistički podaci sukladno kojima poduzeća troše desetak tisuća američkih dolara godišnje u svrhu edukacije svojih djelatnika, dok poneke organizacije najrazvijenijih zemalja izdvajaju do pet posto ukupnih prihoda, te isti postotak radnog vremena zaposlenicima za učenje (Požega, 2012:225).

Prema članku 3. Zakona o obrazovanju odraslih (NN 17/07, 107/07, 24/10), ovaj se proces odvija formalno (institucionalno i javno verificirani oblici: osnovno-, srednjo-, visokoškolsko obrazovanje), neformalno (osposobljavanje za rad, socijalne aktivnosti i osobni razvoj), informalno (stjecanje znanja, stavova i vrijednosti iz okoline i svakodnevnih iskustava) i samousmjerenom (samostalna kontrola učenja i odgovornost za rezultate).

Sukladno kognitivnim promjenama tijekom životnog vijeka, javila se potreba za definiranjem određenih modela koji će biti adekvatni za učenje u odrasloj dobi, odnosno nakon 25. godine života osoba koje se nakon dulje stanke poslije formalnog obrazovanja ponovo uključuju u edukacijski proces. Isti će biti pojašnjeni u nadolazećem potpoglavlju.

#### **4.1. Modeli učenja odraslih**

Autorice Vizek Vidović i Vlahović Štetić (2007) izdvojile su nekoliko kognitivnih teorija i modela adekvatnih za pojedine oblike učenja u odrasloj dobi. Modele učenja podijelile su na modele obrade informacija, socijalni model učenja i modele iskustvenog učenja, a percepcije navedenog istraživanja biti će korištene u ovom radu.

##### **4.1.1. Modeli obrade informacija**

Procesni model obrade informacija (Atkinson, Shiffrin) najpoznatiji je model koji prikazuje učenje i pamćenje putem tri registra, odnosno skladišta, a objašnjava kako primamo,

pohranjujemo i prisjećamo se informacija. Navedeni registri podijelili su na senzorni (preko osjetila primamo informacije iz vanjskog svijeta, no ona se kratko zadržavaju), kratkoročno pamćenje (ograničen kapacitet- nove informacije potiskuju stare) i dugoročno pamćenje (neograničen kapacitet- znanje ostaje trajno pohranjeno). Procesi koji ih povezuju nazivaju se proces pažnje (ukoliko uočimo specifične karakteristike podražaja, informacije se prenose u kratkoročno pamćenje), proces pohrane informacija iz drugog do trećeg registra i proces dozivanja kojim iste vraćamo u kratkoročni registar u funkciji radnog pamćenja što nam omogućuje da ih koristimo prilikom obavljanja zadatka.

Model dubine obrade informacija ( Craik, Lockhart) objašnjava kako iste obrađujemo prije same pohrane, a kasnije prihvaćanje informacija ovisi o dubini obrade. Primjerice, ukoliko pojedinac sluša predavača često obraća pozornost na njegove osobne karakteristike, gestikulaciju, tonalitet i slično, stoga informacije koje prima obrađuje sasvim površno. Međutim, povezuje li vlastita iskustva i prethodna znanja s izrečenim, veća je vjerojatnost uspješnog pamćenja informacija.

#### 4.1.2. Model socijalnog učenja

Model socijalnog učenja (Bandura) govori kako se znanje stječe opservacijom ponašanja drugih, odnosno promatranjem ponašanja kao modela učenja jer ga pojedinac primjenjuje u vlastitom ophođenju. Ukoliko se model nagrađuje ili kažnjava, ponašanje pojedinca se modificira u skladu s time što je prihvatljivo, a što ne uzimajući u obzir da je model učinkovitiji ako je pojedincu sličniji i kompetentan. Primjenom navedenog, osoba može steći nova ponašanja, poticati emocije ili usmjeravati pažnju.

#### 4.1.3. Modeli iskustvenog učenja

Modeli iskustvenog učenja odraslih uvjetovani su povezivanjem teorijske podloge s adekvatnim radnim zadacima. Temelje se na tri pretpostavke (Vizek Vidović, Vlahović Štetić,2007):

1. Učenje simultano s doživljajem (pri učenju nove vještine pazimo na pogreške)
2. Retroaktivno učenje (promišljanje o naučenom i kako poboljšati izvedbu)
3. Proaktivno učenje (predviđanje ponašanja u određenim situacijama)

Prvi pristup iskustvenom učenju objašnjavaju motivacijski i afektivni aspekt učenja u odrasloj dobi (Maslow, Rogers). Navedeni autori ovaj holistički pristup ljudskom učenju kreirali su na temelju „samoostvarenja“ i „smislenog iskustva“. Dakle, prema Maslowu, individua

funkcionira na način da svjesno zadovoljava specifične potrebe njihovim hijerarhijskim i dinamičkim redoslijedom, a one su definirane kao potreba za preživljavanjem (osnovni životni uvjeti), sigurnošću (ekonomska i socijalna sigurnost), pripadanjem (odnosi u zajednici u kojoj pojedinac boravi), postignućem (obrazovanje, posao, obitelj) i samoostvarenjem (pronalazak maksimuma vlastitih mogućnosti te samopoštovanje). Rogers se, međutim, pozivao na činjenicu da pojedinac uči i usvaja znanja koja su vezana za ostvarenje njegovih životnih ciljeva i manifestaciju pozitivne slike o njegovoj osobnosti za što su potrebne vještine samoaktivnosti, samoinicijative, preuzimanja odgovornosti i samoevaluacije. Spomenuti tvrdi kako će proces učenja biti usvojen uspješnije ukoliko pojedinac uviđa da ima mogućnost sudjelovanja u formiranju ciljeva, ako se zalaže aktivnošću prilikom poučavanja uz odgovornost za potencijalne ishode i vještinu samostalnog vrednovanja postignuća koja ostvaruje.

Ciklični model iskustvenog učenja (Kolb) pristup je koji povezuje pojmove obrazovanja, rada i osobnog razvoja te jača vezu između istih, a počiva na šest pretpostavki. Kolb tvrdi kako je učenje holistički adaptivni proces koji zahtjeva uključivanje cijele osobe prilikom kojega se ostvaruje neprekidna transformacija iskustva, kontinuirano osciliranje između doživljaja i razmišljanja, refleksije i akcije, ali svako usvajanje novih znanja uključuje preispitivanje naučenog. Nadalje, učenje opisuje kao transakcijski proces pojedinca i okoline iz koje crpi nove, a kreira osobne spoznaje o svijetu.

#### **4.2. Faze procesa učenja na poslu**

Razvojna istraživanja radnog (kratkoročnog) pamćenja rezultirala su spoznajom da se kapacitet istog ne mijenja značajno tijekom procesa starenja, odnosno ne dolazi do značajne promjene u mogućnosti pamćenja informacija već u sposobnosti dohvaćanja i korištenja istih, poput ponavljanja niza brojki u obrnutom redoslijedu (Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007). Upravo se zbog toga javlja rastuća potreba za dodatnom edukacijom zaposlenika s obzirom da u radni odnos, uglavnom, stupaju pojedinci iznad 22 godine. Važno je održavati kontinuitet primanja informacija i drugih pozitivnih vrijednosti korisnih za poslovanje suvremenog društva. Prema autoricama Starc, Rodica i Konda (2015) osnovna svrha razvoja ljudskog kapitala u budućnosti jest osigurati poduzećima adekvatnu radnu snagu koja će moći ispuniti postavljene strateške ciljeve, međutim, isto će biti moguće ukoliko zaposlenici posjeduju potrebno znanje za efikasno odrađivanje posla, ako se bilježi kontinuirano poboljšanje ispunjenih timskih ili pojedinačnih zadataka i ako se razvoj zaposlenika kreće u smjeru maksimalizacije njihovog napretka. Generalno, stupanj obrazovanja utječe na kognitivno funkcioniranje u odrasloj dobi. Različita istraživanja uspješnosti koncepta cjeloživotnog obrazovanja pokazala su kako su adolescenti i

studenti koji su sudjelovali u istima u prosjeku uspješnije rješavali određene zadatke u odnosu na ispitanike starije životne dobi. Primjerice, uspoređivanjem prilagodbe u realnim situacijama, obje strane ispitanika postizale su približno iste rezultate, međutim, mlađi sudionici lakše su se snašli u uvjetima apstraktno zadanih slučajeva (Clarke Stuart i sur., 1988 prema Vizek Vidović, Vlahović Štetić, 2007). Ta se činjenica lako može pripisati razlici u dužini procesa formalnog obrazovanja i izloženosti mnogobrojnim testovima kognitivnih vještina tijekom istog tog perioda. Temeljem toga, životna dob nije najbolji i primarni prediktor vještina učenja i sposobnosti pamćenja u svakodnevnom životu, no starije generacije u prosjeku imaju manje godina obrazovanja, sukladno čemu su se manje susretali s različitim testovima koji se često provode računalno, što je još jedna od prepreka i problema provođenja ovakvih istraživanja.

Proces učenja, odnosno treninga, provodi se u nekoliko faza opisanih prema literaturi „Požega,2012“.

**Prva faza** odnosi se na pronalazak zaposlenika koji trebaju dodatnu edukaciju uz određivanje o kakvoj se vrsti edukacije radi i na temelju kojih kriterija je upravo taj zaposlenik odabran. Kriteriji za odabir odgovarajućeg polaznika navedeni su u potpoglavlju 4.2. Ukoliko se prva faza odradi što preciznije i što brže, povećava se i efikasnost nadolazećeg procesa učenja.

Potreba za obrazovanjem na poslu se prema Požegi (2012:227) može promatrati s tri aspekta:

- a) Analiza na razini pojedinca (analiza sadašnje radne uspješnosti uz procjenu buduće kako bi se premostio jaz između postojećih i potrebnih vještina – što nedostaje kako bi bio produktivniji radnik)
- b) Analiza na razini određenog radnog mjesta (koje su specifične vještine i znanja pojedinca koji je savršen za konkretno radno mjesto)
- c) Analiza na razini organizacije (analiza strategije i ciljeva, ljudskih potencijala, organizacijske kulture i sl. – što nedostaje poduzeću da postane konkurentnije i uspješnije)

Ista se može gradirati na tri razine, kao dodatna edukacija pri kojoj se djelatnik osposobljava za osnovno obavljanje posla, kao dodatno osposobljavanje koje proširuje osnovna ispunjavanja zadataka te kao visoka razina edukacije djelatnika u smislu ulaganja u njihovu budućnost na dugi rok jer se od istih očekuje preuzimanje vodstva poduzeća.

Obrazovne se potrebe zaposlenika ugrubo mogu razvrstati na (Požega, 2012:228):

- a) Temeljna znanja i vještine
- b) Stručna znanja
- c) Interpersonalne vještine (komunikacijske vještine)
- d) Strategijske vještine (analitičko, strateško i taktičko postavljanje problema, poslovnih planova i koncepta razvoja tvrtke).

**Druga faza** označava osiguravanje obrazovnog procesa putem vlastitih kanala edukacije ili ugovaranja istih s formalnim obrazovnim institucijama izvan matičnog poduzeća. Oblik nastavne metode ovisi o potrebama diktiranim od strane novih tehnologija, smjernicama upravljanja organizacijom i vrsti aktivnosti. Kod zanatskih se zanimanja obučavanje i kontrola provedenog programa najčešće izvršava na konkretnom radnom mjestu kandidata, dok se usavršavanje kandidata profesije vrlo često odvija u laboratorijima, posebno dizajniranim vježbaonicama i učionicama koje se mogu javiti u sklopu poduzeća ili ugovoriti izvan radnog okruženja (Ovesni, 2011) na što se nadovezuje i misao Požege (2012:226) koji, također, navodi kako poduzeća često unutar vlastitog kompleksa posjeduju različite obrazovne centre za pružanje procesa edukacije ili ugovaraju suradnju sa institucijama koje pružaju usluge obrazovanja.

**Treća faza** procesa učenja odnosi se na konkretnu provedbu edukacijskog procesa uz evaluaciju kako bi se utvrdili učinci provedenog kao oblik kontrole u potrazi za eventualnom korekcijom i poboljšanjima. Proces vrednovanja izvršenih obrazovnih aktivnosti detaljnije je opisan u potpoglavlju 4.4.

#### **4.2. Metode obrazovanja zaposlenika**

Idealni uvjeti za izradu edukacijskog programa prema individualnim potrebama zahtijevalo bi prikupljanje podataka pojedinaca o njegovim potrebama, željama, strahovima, statusu, socijalnom podrijetlu i slično (Lapat, Martinko, Dijanošić, 2016). Starc, Rodica i Konda (2015) navode kako odabiru nastavne metoda prethodi procjena predznanja odabranog kandidata kako bi se kombiniralo s edukacijskim procesima koji imaju adekvatan ishod, nastavne materijale i prostoriju za provedbu. Dodatna izobrazba i osposobljavanje smatra se investicijom, a ne troškom poslovanja ukoliko se provodi na ispravan način zaposlenicima koji zadovoljavaju određene kriterije poput izraženog talenta/potencijala, izrazite volje za napretkom i primjenom stečenih znanja kako bi povećali vlastitu produktivnost na radom mjestu, lako apsorbirali edukacijski proces i na taj način pridonijeli poboljšanju poslovanja odjela ili poduzeća (Požega, 2012, 222-225). Motivacija kandidata za sudjelovanjem u obrazovnim aktivnostima



organizacije uvjetovana je njegovom radnom okolinom, svjesnosti vlastitih nedostataka uz razinu želje za njihovim ispravkom, svijesti o vještinama i sposobnostima, kao i ambicijom za ispunjenjem mnogobrojnih ciljeva u karijeri, ali i privatnom životu, stoga se prednost pridaje zaposlenicima s ovakvim karakteristikama (Požega, 2012:233). U daljnjem tekstu završnog rada prikazane su moguće metode obrazovanja zaposlenika u organizacijama.

**Individualne instrukcije** odnose se na održavanje potrebnog broja susreta prilikom kojega iskusni zaposlenik novome dijeli informacije, savjete i objašnjenja kako kvalitetno i na adekvatan način obaviti konkretan zadatak na radnom mjestu (Požega, 2012:229).

**Rotacija posla** jest metoda kojom zaposlenik upoznaje cjelinu organizacije u kojoj djeluje na način da mu se dodjeljuje mogućnost obavljanja zadataka na različitim radnim mjestima kako bi stekao što veću razinu iskustva poslovanja u jedinicama koja se susreću s različitim preprekama, najčešće na početku karijere kako bi se zaposlenici lakše usmjerili u specifičnosti radnog mjesta poput menadžera ljudskih potencijala. Ovakva metoda obrazovanja osigurava razvoj interesa zaposlenika, povećanje motivacije i zadovoljstva te bolju iskorištenost potencijala kojeg posjeduje. Međutim, česta promjena radnih mjesta može umanjiti produktivnost djelatnika sve dok ne usvoji znanja novih poslova te ometati rutinske operacije (Požega, 2012:229).

Ukoliko se radi o stručnim kompleksnim poslovima, metoda koja se učestalo upotrebljava, individualno ili grupno, u svrhu dodatne edukacije zaposlenika jest i **metoda slučajeva** čiji je temelj identifikacija i analiza konkretnih problema poslovanja organizacije što ujedno uključuje i osmišljavanje mnogobrojnih solucija uz savjete za rješavanje specifičnih slučajeva. Navedena je usmjerena unaprjeđenju sposobnosti grupnog odlučivanja, pronalaska kreativnih problemskih rješenja, praćenje grupne dinamike te neovisnosti izabranog kandidata o osobi zaduženoj za dijeljenje znanja (Požega, 2012:230). Prema Lapat, Martinko i Dijanošić (2016) promatrani slučaj u ovom kontekstu može označavati pojedinca, skupinu ljudi, kulturu, program, tvrtku i slične konkretne pojave što ne predstavlja metodološki izbor, nego izbor predmeta proučavanja poput standardnih reprezentativnih događaja o kojima su raspoložive sve potrebne informacije. Generalna pretpostavka ovog modela jesu simulacije konkretnih poslovnih slučajeva i pogodan je za napredno profesionalno osposobljavanje u obrazovanju odraslih (Starc, Rodica i Konda, 2015).

**Stručna praksa** poslodavcu omogućuje adekvatnu procjenu kvalitete i vještina odabranog zaposlenika koji stječe iskustvo obavljanja raznolikih poslova u konkretnoj organizaciji kako

bi, nakon određenog vremena tijekom kojeg se evaluacijom utvrdi da su postavljeni kriteriji zadovoljeni, zaposlenik mogao potpisati ugovor na neodređeno vrijeme čemu prethodi završetak pripravničkog staža. Pripravnički staž je za razliku od stručne prakse zakonski određen vremenski period tijekom kojeg kandidat mora raditi prije stupanja u radni odnos (Požega, 2012:230).

Kao poseban oblik stručne prakse navodi se i **studentska praksa** namijenjena zainteresiranim akademskim građanima da steknu radne navike, upoznaju se s pojmom organizacijske kulture, hijerarhijskim odnosima te, generalno, načinom ponašanja u poslovnom svijetu (Požega, 2012:230).

Kada se odabranom zaposleniku pridoda stručna osoba zadužena za dijeljenje organizacijskog znanja, tada se radi o **metodi mentorstva**. Prednost ovakve metode jest rad „jedan-na-jedan“ tijekom koje mentor ulaže napor u osposobljavanje kandidata za obavljanje posla na odabranom radnom mjestu. Mentorstvo je obrazovni oblik koji se manifestira putem nekoliko povezanih sastanaka tijekom kojih mentor, odnosno voditelj procesa usmjerava kandidata prema konačnoj svrsi edukacijskog procesa (Starc, Rodica i Konda, 2015). Prema Pavloviću (2016) postoje tri faze provedbe ovog oblika obrazovanja zaposlenika. U fazi povjerenja kandidat i voditelj programa grade odgovarajući odnos, dok u fazi učenja rade na postizanju unaprijed zadanih ciljeva. Posljednju fazu čini odražavanje naučenog gdje kandidat primjenjuje stečeno znanje te održava kontakt s mentorom kako bi zajedno bilježili ishode. Mentorstvo „podrazumijeva savjetovanje i usmjeravanje kojim bi se dugoročno poboljšala navigacija kroz potencijalne opasnosti u karijeri“ te se može opisati kao sredstvo komunikacije dva pojedinca povezana zajedničkim životnim prilikama ili potrebama učenja (Kako i Desler, 2015 prema Pavlović, 2016), a korist od istoga imaju mentor, polaznik i organizacija. Provođenjem mentorskog procesa, organizacije povećavaju kvalitetu regrutacije kao i uvođenja u posao, povećavaju razinu motiviranosti djelatnika i razumijevanja organizacijske kulture, pospješuju komunikaciju, ali i lakše zadržavaju djelatnike te planiraju nove zamjenike jer zaposlenici koji sudjeluju u procesu mentorstva trostruko puta manje napuštaju svoja radna mjesta od onih koji nisu imali takvu priliku (Clutterbuck, 2009 prema Pavlović, 2016). Isti autor tvrdi kako prednosti navedenog oblika edukacije jesu poslovanje mentora s različitim generacijama ljudi, širenje socijalnih kontakata zbog čega napreduje i sam, dok se prednosti u kontekstu kandidata ispoljavaju kroz formuliranje ciljeva osobnog i profesionalnog napretka, suočavanje s vlastitim granicama mogućnosti i fenomenima vezanima uz znanstveno područje na kojem djeluje i slično.

Metoda koja se učestalo koristi prilikom unaprjeđenja vještina pregovaranja, intervjuiranja, poslova sličnih prodaji i procjeni uspješnosti ovisnoj o gradnji socijalnih odnosa i interpersonalnoj komunikaciji na način da zaposlenik sudjeluje u simulaciji konkretnih poslovnih problema naziva se **metoda igranja uloga**, upravo zbog toga što je pojedincu pripisana određena uloga u rješavanju istog (Požega, 2012:230). Ovakav oblik edukacijskog procesa učinkovitiji je pri radu u manjim skupinama za zanimanja poput ugostiteljstva i maloprodaji gdje je sposobnost poslovne komunikacije ključna kompetencija (Starc, Rodica, Konda, 2015).

Dodatna edukacija zaposlenika može se obavljati i u skupinama, odnosno grupno, jer se primjenom **metode treninga osjetljivosti** zapravo promatra individualna osjetljivost pojedinca te njegova svijest o tome kako određeni postupci utječu na osjećaje drugih sudionika u smislu višesatnog ili višednevnog druženja navedenih koji mogu putem otvorenog razgovora povećati senzibilnost i međusobnu povezanost te povjerenje. Stoga se, uz kontrolu stručnih osoba, vrlo često primjenjuje prilikom obrazovanja menadžera ljudskih potencijala kako bi poboljšali odnos prema i s podređenim djelatnicima (Požega, 2012:231).

Osim do sada spomenutih metoda, proces dodatne edukacije zaposlenika može se obavljati putem telekonferencija, pohađanja razolikih konferencija i predavanja, primjenom audiovizualnih tehnika, interaktivnih videa, računala i slično. Upravo se **metoda obrazovanja koja koristi računalo** kao glavno sredstvo provedbe naziva programirano učenje ovisno o trenutnom znanju kandidata. Ukoliko se istom zadaju realni potencijalni problemi u poduzeću u stvarnim uvjetima rada za koje kandidat mora iznuditi moguće solucije, radi se o **metodi simuliranih radnih uvjeta**, dok se primjenom **metode poslovne igre** promatraju poslovni potezi kandidata i analiziraju eventualni financijski ishodi nakon njihove provedbe (Požega, 2012:230-231).

Starc, Rodica i Konda (2015) nude dodatne oblike nastavnih metoda obrazovanja prilagođene korištenju u organizacijama. Te metode biti će korištene u daljnjem tekstu istraživanja upotpunjene perspektivama brojnih drugih autora.

**Metoda govornog objašnjenja** (pripovijedanje-*Spoken explanation method (narration)*) zahtijeva transfer znanja predavača na pojedince skupine sudionika pripovijedanjem, raspravama, objašnjenjima, argumentiranjem, opisivanjem te upravljanjem mentalnim aktivnostima individualnih kandidata.

**Metoda razgovora/dijaloga** (diskurs-*The conversation method (discourse) or dialogue method*) predstavlja najjednostavniji i najmanje izazovan oblik aktivnosti kandidata za edukaciju, a definira se kao bilateralna komunikacija između voditelja (učitelja) i njegovih sudionika.

**Metoda rasprave** (*The discussion method*) doprinosi oblikovanju cjelokupne grupe sudionika edukacijskog procesa jer isti omogućuje voditelju izravan kontakt s pojedincima putem poticanja mentalnih aktivnosti individua, usmjeravanja njihova razmišljanja i naglaska na kreativnoj suradnji i aktivnom uključivanju u proces obrazovanja.

**Predavanje** (*Lecture*) je nastavni oblik obrazovanja koji podrazumijeva prijenos znanja na pojedinca tradicionalnim obrascem koji se može opisati kao organizirani sastanak skupine odabranih kandidata koje voditelj ovakvog edukacijskog procesa upoznaje s temama što su im do sada bile nepoznate, nakon čega sudionici dublje istražuju istu i svladavaju ju kroz individualno učenje.

**Metoda pisane i grafičke produkcije** (*Method of written and graphic production*) najčešće se koristi u neizravnim obrazovnim lekcijama na način da sudionici samostalno odrađuju zadatke uz pomoć preciznih uputa ili osnovnih smjernica te je prikladna za aktivnosti koje zahtijevaju skiciranje, tehničko crtanje, ostale vrste grafičkih prikaza kao i proizvodnju gotovih proizvoda poput strukovnih zanimanja.

**Metoda korištenja audio-vizualnih medija** (*The method of using AV media*) omogućuje voditelju edukacije da primjenjuje različiti vizualne i zvučne alate kako bi proširio ograničene mogućnosti za ilustraciju i demonstraciju fenomena, pojava i procesa poput prikazivanja tehnoloških procesa u raznim poljima prirodnih znanosti kroz pomične slike.

**Laboratorijska metoda** (*The laboratory method*) može imati značajnu ulogu u promjeni statusa obrazovanja sudionika edukacijskog procesa jer se temelji na aktivnom uključivanju i autonomiji u radu kako bi se detaljnije upoznali sa stvarnim životnim situacijama i procesima, razvili radnu kulturu, znatiželju i međusobnu suradnju.

**Demonstracijska metoda** (*The demonstration method*) temelji se na dokazivosti prenesenog znanja i na taj način „oživljava“ edukacijski proces i doprinosi lakšoj percepciji, odnosno pamćenju podataka koji se zasnivaju na iskustvu. Demonstracija jest prikaz određene aktivnosti ili fenomena u stvarnim životnim okolnostima (poput pojava na radnom mjestu, generalno u organizaciji ili prirodi) ili simuliranim, odnosno umjetno stvorenim uvjetima (izložbe, muzeji,

galerije)- dani otvorenih vrata različitih institucija, prezentacija proizvodnog procesa i slično. Ideju ovakvog oblika obrazovanja voditelj može prikazati putem slika, shema, modela kao i filmova, audio isječaka, prikazivanja pokreta ili procesa ručne izrade što sudionicima daje jasniju viziju svrhe edukacije koju pohađaju.

**Metoda problema** (*The problem method*) kao svoju polazišnu točku ima konkretnu problemsku situaciju jer se, sukladno psihologiji, znanje lakše usvaja ukoliko se isto primjenjuje prilikom rješavanja specifične problematike. Svrha ove vrste edukacije jest stjecanje različitih kognitivnih i kreativnih kompetencija uz implementaciju novih informacija.

**Metoda projekta** (*The project method*) zahtijeva od sudionika ili skupine istih da izvrše zadatke ili osmisle proizvod sve od faze planiranja i pripreme do faze proizvodnje i kontrole na način da integriraju naučenu teoriju i praktičan primjer. Navedena metoda često se primjenjuje kao oblik specijalističkog obrazovanja zaposlenika.

**Metoda iskustvenog učenja** počiva na aktivnosti gdje se kandidatu plasira nova informacija, odnosno novi uvid kojega isti oblikuje na temelju vlastitih iskustava, a voditelj edukacijskog procesa kod sudionika može izazvati motivaciju za stjecanjem novih znanja, povećati njihovo samopouzdanje, produbiti razumijevanje i olakšati primjenu stečenih kompetencija na svakodnevne profesionalne ili privatne situacije.

Kao dodatak tradicionalnim metodama obrazovanja zaposlenika, **akcijsko poučavanje** (*action teaching*) usmjereno je na analizu i rješavanje stvarne životne problematike u kontekstu stjecanja vještina za lakše snalaženje u potpuno novim okolnostima kada uprava poduzeća želi dosegnuti kvalitetna poboljšanja, implementirati konkretne poslovne promjene ili pronaći alternative postojećih rješenja putem stapanja znanja (*knowledge amalgamation*). Često se izvodi kao dio grupnog djelovanja u specifičnim okolnostima ili lokalnoj zajednici za čije potrebe je i osmišljen.

Ukoliko voditelj obrazovnog procesa želi potaknuti pronalazak kreativnih solucija problema ili zadataka ostavljajući prostor za izražavanje ideja i različitih svjetonazora kako bi se dostigao specifičan cilj edukacije, primjenjuju se metode *brainstorming*, *brainwriting* i **metoda 635**.

Organizacijske metode obrazovanja zaposlenika Starc, Rodica i Konda (2015) podijelile su na u daljnjem tekstu pojašnjene edukacijske aktivnosti.

**Seminar** se definira kao okupljanje većeg broja ljudi čiji je fokus na otkrivanju novih spoznaja, razmjeni iskustva, znanja i stavova te diskusiji o određenoj temi iz različitih perspektiva.

**Tečaj** je edukacijski proces u kojemu se sadržaj sustavno i iscrpno dostavlja uglavnom skupini sudionika unaprijed definiranim redoslijedom, a mogu trajati od nekoliko dana do nekoliko tjedana ili mjeseci.

**Radionica** predstavlja okupljanje kandidata sličnih interesa koji imaju priliku za susret sa stručnjacima iz određenog područja. Sudionici mogu postaviti pitanja, a voditelji riješiti nedoumice izravnim utjecajem na znanje polaznika i pružanjem praktične obuke.

**Edukativni sastanak** definiran je kao skup manje ili veće grupe ljudi namijenjen istraživanju određenih pojava i događaja, odnosno elaboraciji konkretnih problema informiranjem o novostima ili zajedničkim ispitivanjem uzroka i posljedica.

**Stručno savjetovanje** (*An expert consultation*) kratak je i sažet, međutim fokusiran grupni oblik definiranja uske stručne teme koji uključuje ispitivanje problema s različitih stajališta putem razmjene iskustva i znanja što nudi nove perspektive na istu problematiku. Primjeri stručnog savjetovanja jesu kongresi, simpoziji, stručne konferencije i sl.

**Nastavni ili studijski krugovi** (*Instructional or study circle*) predstavljaju formalna ili neformalna okupljanja sudionika čija je namjera zajedničkim naporima steći i učvrstiti nova znanja jer kandidati uče jedni od drugih, samostalno planiraju vlastito obrazovanje, dijele studijske obaveze i međusobno djeluju u smjeru postizanja krajnjeg cilja ovakvog edukacijskog oblika.

**Posjeta** (*Visitations*) edukacijski je oblik vrlo sličan demonstracijama zbog mogućnosti provedbe u stvarnoj ili umjetno formiranoj atmosferi, a za cilj ima prikupiti novitete i akumulirati ih u obliku novog znanja u kontekstu studijskih posjeta, stručnih izleta ili rad na terenu.

**Trening** se definira kao obrazovni proces prilikom kojega kandidati neprestano ponavljaju zadatke kako bi iste u konačnici izvodili tečno, ispravno i samostalno. Ovakav oblik edukacija odvija se uz nadzor mentora u samom svojem početku, međutim tijekom provedbe procesa, kontrola mentora se smanjuje do razine koja je kandidatu dovoljna za uspješno izvršenje zadatka. Trening se može promatrati i kao primjena tehnike zasnovane na empirijskim

spoznajama voditelja programa (nogomet, tenis, borilačke vještine), odnosno profesija koja podrazumijeva orijentaciju ka rezultatima i aktivnostima (Desler, 2015 prema Pavlović, 2016).

**Konzultacije** (*Consultations*) se odnose na međusobno savjetovanje, razgovor ili pojašnjenje specifične situacije ili pronalazak odgovora na konkretna pitanja čiji je krajnji cilj osigurati samostalno učenje kandidata ovakvog oblika edukacije.

**Savjetovanje** (*Counselling*) je proces u kojemu stručna osoba kandidatu različitim savjetima i informacijama olakšava učenje i rješava nedoumice oko radnoga mjesta ili poduzeća generalno te se smatra poveznicom sa suvremenim obrazovanjem odraslih.

Balaži i Vrban (2011) **metodu obrazovanja e-učenje** opisuju kao elektroničku komunikaciju stručne osobe (izvora znanja) i kandidata (primatelja) posredstvom informacijsko-komunikacijske tehnologije jer su navedeni fizički udaljeni, a kao mogućnosti provedbe daju elektroničke knjige, *streaming* medije, *on-line* tečajeve ili *web*-dnevnike. E-učenje postaje logičan dodatak tradicionalnom poučavanju zaposlenika zbog nekoliko svojih prednosti poput olakšane organizacije i realizacije scenarija, procesa e-učenja u decentraliziranim poduzećima, kao i mogućnosti prijenosa znanja na vrijeme (*just-in-time*) različitim multimedijским alatima (Starc, Rodica, Konda, 2015). Polaznici ove vrste obrazovnog programa mogu definirati vlastiti tempo, mjesto i način učenja, u dodiru s različitim alatima te povećavaju stupanj autonomnosti prilikom sudjelovanja. Međutim, bilježi se visoka razina odustajanja kandidata koji nisu upoznati s pojedinim tehnološkim uređajima kao i negativan aspekt nedostatka osobnog kontakta i neverbalne komunikacije (Kafedžić, Šušnjara, 2009 prema Balaži i Vrban, 2011). Kao prepreka korištenju ovog načina edukacije odraslih stoji nedovoljno informatičko predznanje, slaba upotreba računala (čitanje vijesti, pregledavanje društvenih stranica) i značajna udaljenost između edukacijskog procesa i završetka formalnog obrazovanja koje je uključivalo primjenu osnova informatike (Balaži, Vrban, 2011).

Iz perspektive autora Alfirević, Krneta i Hell (2011), u slučaju obrazovnih potreba poduzetnika, najčešće se govori o stručnom osposobljavanju kandidata kako bi stekli vještine poduzetničkog planiranja i razumijevanja razvojne strategije, tehnoloških i informatičkih sposobnosti, upravljanja financijama te korištenja i razumijevanja pravnih okvira, dok se ne ističe potreba za unaprjeđenjem znanja i iskustva pojedinaca u operativnoj organizaciji rada. Nadalje, obrazovni i razvojni programi za menadžersko osoblje najvećim dijelom uključuju poboljšanje vještina vođenja, motiviranja, komuniciranja, provođenja organizacijskih promjena i razvoja, znanja općeg menadžmenta, financija, osmišljavanja i razvoja korporacijske, odnosno poslovne

strategije te primjene iste (Bahtijarević-Šiber, 1999 prema Kuka, 2012). Obrazovanje i usavršavanje menadžerskog osoblja unutar organizacije, uz do sada navedene, uključuje metode poput (Zubović, 2010 prema Kuka, 2012):

- a) **Planirano napredovanje** – tehnika koja polaznicima daje postupne upute kako ostvariti potpuni razvoj njegovih kompetencije
- b) **Radna mjesta „pomoćnika“** – metoda edukacije koja omogućuje kandidatima da proširuju vlastita znanja i uče od nadređenih zbog neposredne blizine poslovanja sa stručnim i iskusnim menadžerima
- c) **Komisije i „niži odbori“ / „kolektivno rukovodstvo“** – polaznici imaju priliku ulagati napore zajedno sa nadređenima kako bi riješili konkretnu problematiku ili se domogli odgovora na pitanja oko cjelokupnog procesa funkcioniranja organizacije.

Kao najučinkovitiji oblici nastavnih metoda prema uzorku menadžera uključenih u ispitivanje jesu igra uloga, metoda slučajeva i metodu rasprave, odnosno svi oni edukacijski procesi koji pružaju mogućnost aktivnog sudjelovanja. U kontekstu organizacijskih oblika obrazovanja, najprikladnijima ocijenjene su radionice, seminari, tečajevi i stručni izleti (Starc, Rodica i Konda, 2015).

#### **4.3. Obrazovanje zaposlenika u Republici Hrvatskoj**

Prema člancima 1. i 2. Zakona o obrazovanju odraslih (NN 17/07, 107/07, 24/10), izobrazba populacije odraslih ljudi dio je jedinstvenog obrazovnog sustava Republike Hrvatske prema načelima slobode i autonomije pri izboru učenja, sadržaja, metoda i oblika, uvažavanja različitosti i uključivanja, stručne i moralne odgovornosti andragoških djelatnika, te se kao takvo obavlja kao javna služba (NN 24/10, 2007). Žiljak (2013) je ponudio dvije faze obrazovne politike koje formuliraju obrazovanje odraslih u Republici Hrvatskoj nakon 1990. godine. Do navedenog razdoblja, edukacije odraslih osoba većinskim se dijelom odvijala putem institucionalizirane mreže radničkih i narodnih sveučilišta, obrazovnih centara samih organizacija i školskih ustanova. Međutim, početkom devedesetih godina 20. stoljeća, Hrvatska je suočena s idejnim, političkim i institucionalnim prekidom sa socijalistički nastrojenim obrazovnim sustavom prilikom čega se modificira model izvedbe edukacijskih programa odraslih promjenom kadrova, adaptacijom metoda, prostora i obrazovnih ustanova generalno. Ulaskom u proces europeizacije (rekonstrukcija institucionalnih formalnih i informalnih normi prema EU) započinje druga faza izmjena obrazovne politike odraslih uvođenjem koncepta cjeloživotnog obrazovanja kao osnovnog objašnjenja budućih aktivnosti na ovom području djelovanja. Utjecajem nevladinih organizacija i novog europskog režima te promjenama



državne strukture, broj i sadržaj aktera u obrazovanju odraslih se znatno smanjuje zbog rastućeg broja akademskih organizacija i privatnih provoditelja.

Autori Pološki Vokić i Grizelj (2007) objedinili su informacije istraživanja obrazovanja i razvoja djelatnika hrvatskih organizacija koja su rezultirala podacima da su 42 velike organizacije (od 152 koje su 2004. godine imale više od 500 zaposlenika) obrazovale samo 36% svojih zaposlenika u prosjeku, a prosječan broj sati edukacije po zaposleniku bio je 19 sati godišnje te su ulagale svega 0,27% vlastitih prihoda u programe dodatne edukacije djelatnika. Na reprezentativnom uzorku od 334 organizacije utvrđeno je kako 46,6% istih nije omogućilo dodatnu edukaciju niti jednom zaposleniku 2002. godine kada je godišnji prosjek vremena provedenog na dodatnoj izobrazbi iznosio tek jedan radni dan, a trošak provedbe takvih programa bio je svega 290,00 kn pojedinačno za svakog djelatnika zbog čega su autori došli do zaključka da poslodavci u Republici Hrvatskoj u edukaciju investiraju devastirajuće malo u odnosu na svjetski i europski standard (Pološki Vokić, Frajlić, 2004 prema Pološki Vokić, Grizelj, 2007). Spomenuti su, također, primijetili kako tek 17% obuhvaćenih poduzeća posjeduje odjel za obrazovanje i razvoj zaposlenika, no 44% nema niti osobu niti odjel zadužen za edukaciju zaposlenika. U periodu tri godine, 68% poslodavaca povećalo je razinu investicija u obrazovanje zaposlenika, dok je 3% zabilježilo smanjenje istog, 72% izdvaja svega do pet posto ukupnih prihoda za navedene aktivnosti, a 28% više od takvog postotka što uključuje najčešće konzultantske organizacije i poduzeća koja u fokusu imaju informatičku djelatnost. 2005. godine 52,12% uzorka dodatno je educiralo vlastite djelatnike s prosječno 38,6 sati programa. Stručni seminari u inozemstvu, edukacije stranih jezika, tečajevi informatike, vještine timskoga rada, poslovno komuniciranje te upravljanje kvalitetom vrste su obrazovnih programa koji su u promatranom uzorku bili omogućeni menadžerskom i nemenadžerskom osoblju, međutim programi poput poslijediplomskog studija, upravljanja konfliktima, vremenom, stresom i promjenama namijenjeni su uglavnom menadžerima upravo zbog specifičnosti i fokusa njihova posla koji uključuje spomenuto (Pološki Vokić, Grizelj, 2007). Sukladno tome, autori su zaključili da porastom hijerarhijskog stupnja radnoga mjesta kandidata koji pohađa dodatno usavršavanje, raste i prosječan broj sati dodatnog obrazovanja po djelatniku.

Konstatirana je činjenica da hrvatska poduzeća iz promatranog uzorka u najvećoj mjeri kao oblik dodatne edukacije odabranih kandidata koristile metode različitih predavanja (84%) i organiziranih konferencija (71%), dok su nakon navedenih najčešće korištene metode obrazovanja pripravnički staž sa udjelom u iznosu od 61% i metoda individualnih instrukcija

(58%). Više od 50% promatranih organizacija primjenjivalo je metode stručne prakse, mentorstva i studentske prakse, dok su se u manjoj mjeri koristile metode slučajeva (35%), rotacije posla (32%), učenja uz pomoć računala (30%), igranja uloga i poslovnih igara (28%) te audiovizualne tehnike i metoda obučavanja u simuliranim uvjetima (25% obostrano), sukladno mišljenju autora Pološki Vokić i Grizelj (2007).

#### **4.4. Evaluacija procesa edukacije**

Vrednovanje u obrazovanju odraslih definira kao proces utvrđivanja stupnja postignuća ciljeva obrazovanja i odgoja uz utvrđivanje svih čimbenika odgovornih za postignute ishode i učinke provedenog procesa (Pastuović, 1999 prema Rajić, 2013). Ishodi učenja, prema Herceg i Zovko (2016), predstavljaju vrednovana i pozitivno ocjenjena znanja i vještine koje pojedinac stječe završetkom obrazovne aktivnosti te evaluaciju naučenog definiraju kao proces ocjenjivanja usvojenih kompetencija, izdavanja potvrde ovlaštenih osoba (pravnih ili fizičkih) sukladno prethodno formuliranim standardima.

Požega (2012:232) proces evaluacije promatra kao fazu u kojoj se po završetku provedenog dodatnog obrazovanja odabranog kandidata vrši adekvatna analiza, kontrola i procjena učinaka istog na produktivnost, motivaciju, zadovoljstvo i radni angažman zaposlenika kako bi se utvrdilo jesu li u razumnom vremenu nastupile stvarne promjene u radnom ponašanju zaposlenika, kao i u samom rezultatu poslovanja poduzeća koje je podnijelo trošak provedbe edukacijskog programa. Suvremena se evaluacija provedenog procesa obrazovanja utvrđivala ispitima znanja, standardiziranim testovima ili testiranjem vještina (Rajić, 2013). Spomenuto mogu provoditi ovlaštene osobe ili institucije, a promatranje se odvija preko pojedinaca koji su pohađali i usvojili isti obrazovni program (eksperimentalna grupa) i zaposlenika koji nisu povezani s edukacijskim programom (kontrolna grupa) utvrđuju eventualni propusti i pogreške kako bi se lakše korigirale prilikom ponovnog provođenja (Požega, 2012:232). Tijekom i po završetku edukacije vrednovanje se može provesti (Rajić, 2013):

- a) pismeno,
- b) usmeno,
- c) putem praktičnog rada,
- d) putem portfolija (mapa dokumentacije, odnosno dokaza o neformalno i informalno naučenim znanjima i vještinama – životopis, molba, izjave o vještinama i sl.),
- e) samoevaluacijom (valjanja procjena vlastitog učenja putem samo-refleksije, samo-nadzora i samo-prilagodbe),

f) vršnjačkom evaluacijom (kandidati međusobno ocjenjuju uratke i ishode učenja),

a vrste evaluacije jesu vanjska, unutarnja, sumativna i formativna.

Požega (2012:223) tvrdi kako se postupak utvrđivanja promjena uzrokovanih provedenim procesom usavršavanja pod nazivom testiranje može provoditi prije i poslije uz kontrolnu ili eksperimentalnu grupu čiji ishod može prikazati statističku razliku rezultata pojedinih grupa u korist eksperimentalne. Takav ishod rezultat je obrazovnog procesa samim time što se analiziraju polaznici istog. Ukoliko se testiranje obavlja prije i poslije edukacije bez adekvatne kontrolne grupe, rezultati mogu odstupati jer se promjene pripisuju isključivo treningu i obrazovnom procesu bez da se u obzir uzmu mogući poslovni i/ili individualni čimbenici koje ne mogu kontrolirati pojedinci koji nisu sudionici programa. Međutim, testiranje se može provesti i samo po završetku programa, uz ili bez primjene kontrolne grupe, te sve pozitivne ili negativne promjene nastati smanjenjem ili povećanjem motiviranosti kandidata nakon pohađanja programa, a ne transfera stečenog znanja u konkretni poslovni slučaj (Požega 2012:223).

Prema autorici Rajić (2013) nekoliko zadaća evaluacije provedene edukacije uključuju osiguravanje povratne informacije kandidatu, učitelju ili ustanovi koja je izvršila program usavršavanja, kao i *vrednovanje za učenje* (analiza dokaza o učenju kandidata kao unaprjeđenje njegova usvajanja znanja), *vrednovanje kao učenje* (aktivno sudjelovanje kandidata u procesu u kontekstu samoprocjene i korištenja povratnih sugestija voditelja i ostalih kandidata).

Najčešći razlozi neuspjeha dodatnog obrazovanja zaposlenika, odnosno većeg troška provedbe od krajnjih koristi po završetku programa su izostanak stimulacije (materijalne ili nematerijalna kompenzacija), izostanak podrške (u poduzeću ili okolini) te nemotiviranost (kandidata ili njegovih nadređenih) (Požega, 2012:233).

Neke od metoda evaluacije obrazovanja zaposlenika osim ranije spomenutih su (Pološki Vokić, Grizelj, 2007):

- a) Mjerenje radne uspješnosti nakon obrazovanja i razvijanja
- b) Mjerenje promjene stavova zaposlenika
- c) Mjerenje ukupnih troškova
- d) Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanje
- e) Mjerenje godišnjeg iznosa troškova obrazovanja i razvijanja po zaposleniku i slično.

Isti autori utvrdili su kako se u Republici Hrvatskoj nedovoljno provodi evaluacija dodatnog obrazovanja, odnosno ulaganja i koristi od provedbe istog (s obzirom na ocjenu učestalosti korištenja koja je iznosila 2,48 na skali 1-5) te da se u najmanjoj mjeri koriste metode testa znanja prije i poslije obrazovanja s kontrolnom grupom, testiranje prije i nakon obrazovanja te mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanje, dok su promatrane hrvatske organizacije najčešće koristile metode mjerenja troškova pojedinih programa obrazovanja, mjerenja ukupnih troškova obrazovanja i mjerenja godišnjeg iznosa troškova obrazovanja po zaposleniku.

#### **4.5. Koristi od ulaganja u obrazovanje**

Ulaganje u edukaciju i osposobljavanje zaposlenika direktno vodi povećanju konkurentnosti i uspjehu poduzeća kroz poboljšanje performansi i karakteristika proizvoda/usluga, pospešivanje učinkovitosti i zadovoljstva ciljanih kupaca ili potrošača što naposljetku plasira djelatnike i organizaciju prema vrhu lanca vrijednosti (Pološki Vokić, Grizelj, 2007). Nadalje, autori Lapat, Martinko i Dijanošić (2016) koristi obrazovanja vide u društvenoj interakciji, blagostanju, općem zadovoljstvu, dakle u području kulturnog i socijalnog aktivizma, međutim najznačajniji pozitivni aspekti ogledaju se u povećanju razine samopoštovanja, zdravlja i razvoju obitelji. Bečić (2014) pretpostavlja da donositelj odluke o ulaganju u izobrazbu istu donosi na temelju konvencionalne metode procjene investicije uzimajući u obzir troškove i buduće koristi od uložene. Troškovi se iz perspektive autorice dijele na izravne (školarina, pristojbe, potrebna literatura,...) i neizravne (oportunitetni trošak investicije kroz propuštenu mogućnost zarade ukoliko pojedinac nije uspio ući na tržište rada), a korist pronalazi u očekivanim većim budućim dohodcima na tržištu rada.

Školovanje kao pogonsko gorivo privrede oblikuje isto putem vlastitog proizvoda, obrazovane osobe, jer niti jedno ulaganje u gospodarstvo nije isplativo kao što napretku pridonosi diploma nakon visokoškolske izobrazbe (Drucker, 1992 prema Šundalić, 2004). Međutim, Delors smatra kako svrha obrazovanja nije samo puka proizvodnja kvalificirane radne snage, već maksimalizacija potencijala svakog pojedinca u skladu s fundamentalnim humanističkim aspektom obrazovanja i načelom jednakosti (Delors, 1998 navedeno u Pastuović, 2016). U kontekstu krajnjeg rezultata provedbe obrazovnih aktivnosti, osposobljene radne snage, poduzeće može ostvariti nekoliko dobrobiti ukoliko iz mase selekcijom za radno mjesto odabere polaznika nekih od programa dodatne edukacije. Naime, obrazovani zaposlenici manje su skloni zabušavanju i izostajanju s posla, manja je vjerojatnost da puše, piju ili uživaju droge (Brown i dr., 2004 prema Bečić, 2014) te su zato poduzećima zanimljiviji u odnosu na manje

obrazovane pojedince. „Ulaganje u obrazovanje investicija je sa povratima od ulaganja te sa višestrukim pozitivnim učincima na privatnoj i društvenoj razini“ tvrde Jahić i Obadić (2020) te je analiza povrata od ulaganja alat koji znači poboljšanje učinka ograničenih resursa. U skladu s navedenim, Nacionalno vijeće za konkurentnost smatra da svako nacionalno gospodarstvo i njezin konkurentski položaj ovise primarno o kvaliteti raspoloživih ljudskih resursa (Ivanković i Romić, 2014). Spomenuta višestruka korist od investiranja u izobrazbu ostvariva je ukoliko se razumije svrha obrazovanja i ako je investicija usko povezana s ciljevima rasta i razvoja zemlje, a za pojedinca isti znači osnovnu nadnicu, troškove života, druga jamstva i isplate kao individualna zarada na tržištu (Mincer, 1974 prema Jahić, Obadić, 2020). Proces investiranja u navedeno odvija se na način da individua temeljem sadašnjih i budućih očekivanih ekonomskih nagrada, prema vlastitim sklonostima i ukusu, racionalno izabire ishod u kojem će očekivani povrat uložena biti jednak očekivanom trošku investiranja sredstava sukladno njegovom savršenom znanju o ciljanom tržištu (Bečić, 2014). Neki od pokazatelja povrata od ulaganja u obrazovanje su (Jahić, Obadić, 2020):

- a) Odnos zaposlenih i stanovništva prema razini obrazovnih postignuća
- b) Relativne zarade prema obrazovnim postignućima
- c) Utjecaj treninga i istraživanja u poduzećima
- d) Godišnje stope povrata od ulaganja u obrazovanje (temeljeno na privatnim i društvenim troškovima) i sl.

Najznačajniji privatni povrati od ulaganja u obrazovanje su porast osobnog dohotka, povećanje mogućnosti zaposlenja uz netržišne privatne koristi, dok se najvažnije koristi obrazovanja ispoljavaju u kontekstu smanjenja nejednakosti, rasta pojedinačnih dohodaka i njegova ravnomjerna distribucija kao i pozitivno djelovanje edukacije na gospodarski napredak (Jahić, Obadić, 2020). S obzirom na razinu dohotka pojedinih država, utvrđeno je kako su privatni povrati od ulaganja u obrazovanje za jedan postotni poen viši u državama s nižom razinom dohotka (Psacharopoulos i Patrinos, 2018 prema Jahić, Obadić, 2020). S porastom broja godina obrazovanja, očekivane privatne koristi rastu brže od rasta privatnih troškova. Jedna dodatna godina formalnog obrazovanja donosi povećanje zarade 6-10% (Duflo, 2001 prema Jahić, Obadić, 2020), a očekivane privatne koristi rastu brže od rasta privatnih troškova. Iste autorice navode da OECD procjenjuje kako dodatna godina obrazovanja rezultira povećanjem outputa za 3-6% u dugom roku. Uspoređivanjem odnosa dobi kandidata i ostvarene zarade kategorije pojedinaca koji stupaju u radni odnos po završetku srednje škole (18 godina) i kategorije osoba koje na tržište rada dolaze po završetku visokog obrazovanja (nakon 22 godine) zabilježena je

veća zarada prve promatrane kategorije u kratkom roku, dok se dugoročno takva primanja smanjuju do razine koja je niža od privatne zarade dodatno educirane individue bez obzira na povećane troškove upisa i tijekom trajanja programa obrazovanja (Bečić, 2014).

Tržišne, odnosno društvene koristi od ulaganja u obrazovanje očituju se kao produžetak očekivanog trajanja života ljudi (poboljšanje zdravlja), neto porast stanovništva, politička stabilnost (demokratizacija, ljudska prava), opadanje stope smrtnosti djece, nejednakosti u dohotku, neimaštine, razine kriminalnih radnji i remećenja prirodne osnove (McMahon, 2002; Lim, 1996 prema Jahić, Obadić, 2020) dok se pozitivni ishodi investiranja u edukaciju ispoljavaju kao sustav podijele rada, poboljšanje kvalitete radno sposobnog stanovništva, smanjenje različitih institucionalnih i socijalnih restrikcija uz daljnje poticanje poduzetničkih pothvata. Povrati od investiranja u obrazovanja, osim ekonomskih, manifestiraju se u domeni socijalnih i kognitivnih dosega pojedinca kao intelektualna korist jer se odnosi na autonomno ispunjenje konkretnih zadataka te maksimizaciju samopouzdanja i samopoštovanja. Nadalje, marginalne i ranjive skupina društva često nemaju pristup ili je dostupna dodatna edukacija cjenovno neprihvatljiva, stoga bi povezivanjem nadležnih tijela obrazovnog sustava navedeni socijalni segmenti dobili mogućnost sudjelovanja u aktivnostima zajednice, pospješiti statusni položaj i plasman na tržištu rada te povećati razinu motivacije (Lapat, Martinko i Dijanošić, 2016).

## 5. RASPRAVA

Intelektualni kapital tvrtke čine svi zaposlenici, generalna organizacija i unutarnji odnosi te sposobnost stvaranja vrijednosti koje su prihvaćene na tržištu. Tržište rada i obrazovanja odraslih povezano je kompetencijama koje pomažu pojedincu da se pozicionira na tržištu rada putem koncepta koji uključuju opis radnog mjesta, standard zanimanja (vještine, odgovornost), standard kvalifikacije (ishodi učenja) i program obrazovanja ovisan o predispozicijama. Ostvarena zarada na tržištu rada manifestira kao privatni povrat od ulaganja u obrazovanje, a države koje nemaju učinkovito raspodijeljene resurse za obrazovanje nisu u mogućnosti crpiti sve potencijalne koristi takvog procesa. Uzevši u obzir da moderne teorije korelacije tržišta rada i obrazovanja naglašavaju kako su produktivnost, sposobnost i profitabilnost usko vezane uz viši stupanj obrazovanja, pojedinac koji se odluči koristiti dodatne izvore znanja nedvojbeno se pozicionira na više hijerarhijske razine u kontekstu poslovanja te uživa veću ukupnu cjeloživotnu dobit. Međutim, neovisno o karakteristikama radne snage, politički okvir i obilježja gospodarstva neminovno utječu na udio odraslih koji su pohađali bilo kakve obrazovne aktivnosti. Stoga, više je dodatno obrazovanih zaposlenika u društvima konsolidirane demokracije i državama tržišnog gospodarstva nego tranzitnim državama ili onima koje nisu uspjele preći iz planske u tržišnu ekonomiju zbog čega je nužno uložiti veće napore u mobilizaciju radno sposobnog stanovništva u smjeru završetka formalno propisanog obrazovanja te dodatnih edukacijskih aktivnosti povezanih sa željenim područjima kako bi državna tijela bila u mogućnosti izvući maksimum koristi iz široke baze kandidata kao nositelja različitih znanja. Upravo su podzastupljene skupine dodatnih edukacijskih procesa mlade majke s malom djecom, nekvalificirani i nezaposleni kao i pripadnici etničkih manjina što potvrđuje činjenicu da je volja na uključivanje u navedene programe u pozitivnoj korelaciji s dužinom inicijalnog formalnog obrazovanja. Vrlo oskudan udio odraslih odvaži se pohađati dodatne oblike edukacije iz razloga koji su povezani sa strahom od neuspjeha, vrlo niskom razinom samopouzdanja ili nepovjerenja u sustav obrazovanja što je nedopustivo u vremenu gdje su znanje i vještine jedini izvor komparativne prednosti te pokretači gospodarskih aktivnosti. Jedan od potencijalnih rješenja navedene problematike jest polaznicima omogućiti samostalan odabir terminskog plana ukoliko za to postoji mogućnost ili pružiti priliku obrazovanju „na daljinu“ kako bi se smanjili troškovi dolazaka na mjesto izvedbe, minimiziralo vrijeme praznoga hoda te reducirao popis potrebnih faktora za provedbu edukacije s obzirom da današnji sustav tehnoloških inovacija iziskuje od pojedinca da neprestano bude dostupan i vidljiv putem raznih globalnih mreža. Sa rastom broja godina sveukupnog obrazovanja

(formalnog i neformalnog), očekivane privatne koristi (smanjenja nejednakosti, rasta pojedinačnih dohodaka i njegova ravnomjerna distribucija kao i pozitivno djelovanje edukacije na gospodarski napredak) rastu brže od rasta privatnih troškova, odnosno sredstava uložениh u obrazovni proces. Oblik nastavne metode ovisi o potrebama diktiranim od strane novih tehnologija, smjernicama upravljanja organizacijom i vrsti aktivnosti. Uz razne modele učenja odraslih poput modela obrade informacija, socijalnog modela i modela iskustvenog učenja, pojašnjene su i metode obrazovanja djelatnika kako na radnom mjestu, tako i izvan istoga. Prema navedenima, od ključne je važnosti da kandidat, odnosno polaznik, osim slušanja predavača, uči tehnikom opservacije opažanja te povezivanjem vlastitih iskustava i prethodnih znanja s izrečenim kako bi informacije uspješnije upamtio na način da ih pohrani u neograničeni kapacitet dugoročnog pamćenja. Prilikom pristupanja edukacijskim aktivnostima, kandidat bi trebao učiti simultano s doživljajem, retroaktivno i proaktivno. Dakle, pripaziti na eventualne pogreške, promišljati o poboljšanjima naučenog te pokušati predvidjeti ponašanje u konkretnim situacijama kako bi teorijsku podlogu efektivno primijenio na određenom radnom mjestu. Relevantna literatura navodi kako pojedinci lakše usvajaju nova znanja ukoliko imaju osjećaj da sudjeluju u cjelokupnom zadatku organizacije, stoga zaposlenike neprestano treba podsjećati na činjenicu da vlastitim aktivnostima prilikom odvijanja procesa dodatne izobrazbe, kao i samostalnošću, odnosno odgovornošću za ishode primjene naučenog zapravo kontinuirano doprinose kompletnoj organizacijskoj strategiji te konačnom poslovnom rezultatu. Upravo zato su najučinkovitiji nastavni i organizacijski oblici igra uloga, metoda slučajeva, metoda rasprave te radionice, seminari, tečajevi i stručni izleti. U Republici Hrvatskoj se u edukaciju investira devastirajuće manji iznos u odnosu na globalne i europske standarde, a ujedno ne provodi dostatnu evaluaciju po završetku procesa s obzirom da je ocjena učestalosti korištenja vrednovanja ulaganja i koristi od uloženog iznosila 2,48 na skali do 5. Najčešće korištene metode edukacije zaposlenika u Hrvatskoj bila su predavanja, konferencije, pripravnički staž i individualne instrukcije, dok su se u nešto manjoj mjeri koristile metode rotacije posla, učenja uz pomoć računala, igranja uloga i poslovnih igara te metoda obučavanja u simuliranim uvjetima. Rezultat mnogobrojnih procesa evaluacije pokazao je da su veći troškovi provedbe od krajnjih koristi obrazovnog programa ovisni o izostanku materijalne ili nematerijalne stimulacije, nedostatku podrške kako u privatnoj i radnoj okolini kao i niska razina motivacije polaznika te njegovih nadređenih. Vlasnici organizacija, vođeni konstatacijom da investiranje u obrazovanje na poslu i osposobljavanje zaposlenika cjelokupnu organizaciju plasira prema vrhu lanca vrijednosti, trebali bi brigu za zaposlenike smjestiti u kategoriju prioriteta.



## 6. ZAKLJUČAK

U 19. stoljeću je obrazovanje imalo vrlo značajnu ulogu u formiranju kolektivne svijesti, međutim, prelaskom u 20. stoljeće proširuje se koncept tehnolojske svijesti suvremenog društva znanja koje proizvodnu tehnologiju smatra najvrjednijim segmentom poduzeća. Neprestano usavršavanje i osposobljavanje postalo je obveznom socijalnom potrebom društva čija se srž plasira na radnike znanja i njihovu proizvodnost. Osim formalnog, institucionalnog obrazovanja, ono cjeloživotno se provodi, najčešće, izvan obrazovnih institucija u obliku neformalne edukacije na poslu. Obrazovanje na poslu se može gradirati na tri razine, kao dodatna edukacija pri kojoj se djelatnik osposobljava za osnovno obavljanje posla, kao dodatno osposobljavanje koje proširuje osnovna ispunjavanja zadataka te kao visoka razina edukacije djelatnika u smislu ulaganja u njihovu budućnost na dugi rok jer se od istih očekuje preuzimanje vodstva poduzeća. Smisao takvog dodatnog obrazovanja jest povećanje kompetencija i radne uspješnosti zaposlenika, moguća promocija na radna mjesta hijerarhijski višeg stupnja, poboljšanje sudjelovanja u timskom radu, učinkovitije upravljanje vremenom, poboljšanje sigurnosti na radu, proširivanje kreativnosti uz generalno smanjenje razine nedovoljno kvalificirane radne snage prilikom uključenja u socijalno-ekonomski život zajednice. Dodatna se izobrazba smatra investicijom, a ne troškom poslovanja ukoliko se provodi na ispravan način zaposlenicima koji zadovoljavaju određene kriterije. Utvrđeno je kako porastom hijerarhijskog stupnja radnoga mjesta kandidata koji pohađa dodatno usavršavanje, raste i prosječan broj sati dodatnog obrazovanja po djelatniku kao i korist od ulaganja u obrazovanje u odnosu na troškove istog jer dodatna godina obrazovanja rezultira povećanjem outputa za 3-6% u dugom roku. Povrati od investiranja u obrazovanja, osim ekonomskih, manifestiraju se u domeni socijalnih i kognitivnih dosega pojedinca kao intelektualna korist jer se odnosi na autonomno ispunjenje konkretnih zadataka te maksimizaciju samopouzdanja i samopoštovanja. Poveznica obrazovanja i tržišta rada, također, leži u činjenici da u državama koje nisu dovršile prijelaz iz planske u tržišnu ekonomiju (socijalističke zemlje) značajno je manji broj djelatnika koji su pohađali bilo kakve obrazovne aktivnosti nego u državama tržišnog gospodarstva i konsolidirane demokracije. Uzevši u obzir glavne odrednice obrazovanja na poslu, svaki vlasnik organizacije ulaganjem u zaposlenike trebao bi potaknuti kontinuirani razvoj nepobitne konkurentske prednosti na području na kojem djeluje.

## Literatura

1. Alfirević, N., Krneta, M., Hell, M. (2011). EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OBRAZOVNIH POTREBA I CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA ZA PODUZETNIŠTVO HRVATSKIH PODUZETNIKA POČETNIKA, *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 15(2. (27)), str. 10-28. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/104251> (pristupljeno: 7.6.2021)
2. andragogija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=2579>>. (pristupljeno: 12.7.2021).
3. Balaži, S. i Vrban, S. (2011). PREPREKE UVOĐENJU E-UČENJA U OBRAZOVANJE ODRASLIH, *Zbornik radova 5. međunarodne konferencije Andragoška profesija i kompetencije stručnjaka u obrazovanju odraslih / Matijević, Milan ; Žiljak, Tihomir - Zagreb : Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih*, 47-57
4. Bečić, M. (2014). 'ZNAČAJ OBRAZOVANJA NA TRŽIŠTU RADA PREMA EKONOMSKOJ TEORIJI', *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 213-232. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/123489> (pristupljeno: 18.3.2021.)
5. Crnčić Sokol, M., Vučić, M. i Pokrajčić, N. (2011). POTREBNE KOMPETENCIJE ANDRAGOŠKIH DJELATNIKA ZA PRIMJENU EUROPSKE OBRAZOVNE POLITIKE, *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 15(2. (27)), str. 70-77
6. Herceg, J. i Zovko A. (2016). Programi obrazovanja odraslih kao temelj razvoja sustava osiguranja kvalitete // *Komu treba obrazovanje odraslih? : zbornik radova 7. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih / Matijević, Milan ; Žiljak, Tihomir (ur.)*. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, str. 40-47
7. Ivanković, D., Romić, D. (2014). Razvoj ljudskih potencijala kroz cjeloživotno učenje - stajališta studenata Veleučilišta Lavoslav Ružička u Vukovaru // *KLJUČNE KOMPETENCIJE U OBRAZOVANJU ODRASLIH Zbornik radova 6. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih održane u Vodicama 3. i 4. listopada 2013. / Matijević, Milan ; Žiljak, T. (ur.)*. Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo, str. 49-61
8. Jahić, H., i Obadić, A. (2020). 'TEORIJSKI I METODOLOŠKI PRISTUPI MJERENJU POVRATA OD ULAGANJA U OBRAZOVANJE', *Ekonomski pregled*, 71(6), str. 657-681. dostupno na: <https://doi.org/10.32910/ep.71.6.5>

9. Janžeković, P. (2011). ADULT EDUCATION IN 21th CENTURY, *Andragoški glasnik* : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, 15(2.(27)), str. 129-142. (dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104262>)
10. Kuka, E. (2012). 'KONCEPT NEFORMALNOG OBRAZOVANJA', *Život i škola*, LVIII(27), str. 197-202. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/84270> (Datum pristupa: 12.07.2021.)
11. Kuka, E. (2012). 'Značaj obrazovanja menadžera', *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3(1), str. 55-59. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83438> (Datum pristupa: 12.07.2021.)
12. Lapat, G., Martinko, J., Dijanošić, B. (2016). OSOBNA KORIST OD OBRAZOVANJA ODRASLIH – STUDIJA SLUČAJA // Komu treba obrazovanje odraslih? : zbornik radova 7. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih / Matijević, Milan ; Žiljak, Tihomir (ur.). Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, str. 153-160
13. Ovesni, K., Alibabić, Š. (2012). 'OBRAZOVANJE ODRASLIH: KLJUČNI ČIMBENICI I NOVI IZAZOVI U PROCESU PROFESIONALIZACIJE', *Andragoški glasnik*, 16(1. (28)), str. 7-20. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/103405> (Datum pristupa: 4.4.2021.)
14. Pavlović, N. (2013). KRIZA U DRUŠTVU ZNANJA // *KLJUČNE KOMPETENCIJE U OBRAZOVANJU ODRASLIH Zbornik radova 6. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih održane u Vodicama 3. i 4. listopada 2013.* / Matijević, Milan ; Žiljak, T. (ur.). Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo, str. 177-184.
15. Pavlović, N. (2016). MENTORSTVO U OBRAZOVANJU ODRASLIH, Komu treba obrazovanje odraslih? : zbornik radova 7. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih / Matijević, Milan ; Žiljak, Tihomir (ur.). Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, str. 116-121.
16. Pastuović, N. (2016). 'Ciljevi i svrha obrazovanja odraslih u suvremenom društvu', *Andragoški glasnik*, 20(Broj 1-2 (35)), str. 7-23. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/173600> (Datum pristupa: 12.07.2021.)
17. Pološki Vokić, N., i Grizelj, H. (2007). 'OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA', *Ekonomski pregled*, 58(12), str. 851-880. (dostupno na: <https://www.researchgate.net/>)
18. Požega, Ž., "Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.

19. Rajić, V., Rajić, T. (2011). UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA OBRAZOVANJE ODRASLIH, *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 15(2. (27)) str. 264-275. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/104277> (pristupljeno: 2.4.2021.)
20. Rajić, V. (2013). 'Vrednovanje obrazovnih/odgojnih postignuća u obrazovanju odraslih', *Andragoški glasnik*, 17(2.(31)), str. 117-124. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/116176> (Datum pristupa: 5.7.2021.)
21. Starc, J., Rodica, B., Konda, I. (2015). 'THE SIGNIFICANCE OF TEACHING METHODS/FORMS AND ORGANIZATIONAL FORMS AS IMPORTANT ELEMENTS FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE EDUCATION AND TRAINING OF MANAGERS INVOLVED IN TOURISM', *Informatologia*, 48(1-2), str. 48-61. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/137728> (pristupljeno: 20.3.2021)
22. Šundalić, A. (2004). 'Obrazovanje kao komunikativni medij u vremenu znanosti i inovacija', *Ekonomski vjesnik*, XVII(1-2), str. 9-16. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/199795> (Datum pristupa: 24.03.2021.)
23. Vizek-Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). 'MODELI UČENJA ODRASLIH I PROFESIONALNI RAZVOJ', *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), str. 283-310. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/14421> (pristupljeno: 20.3.2021)
24. Zakon o obrazovanju odraslih, NN 17/07, 107/07, 24/10 (dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>)
25. Žiljak, T. (2013). OBRAZOVANJE ODRASLIH U HRVATSKOJ OBRAZOVNOJ POLITICI NAKON 1990. GODINE // *KLJUČNE KOMPETENCIJE U OBRAZOVANJU ODRASLIH Zbornik radova 6. međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih održane u Vodicama 3. i 4. listopada 2013.* / Matijević, Milan ; Žiljak, T. (ur.). Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo, str. 231-246.