

METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA

Milković, Patrik Ruben

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:290865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-10**



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

Patrik Ruben Milković

METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Patrik Ruben Milković

METODE OBRAZOVANJA ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG:010233940

e-mail: patrik.milkovic18@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Patrik Ruben Milković

EMPLOYEE EDUCATION METHODS

Final paper

Osijek, 2023.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
1 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.

ey-NC-SR

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. () Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 1 19/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Patrik Ruben Milković

JMBAG: 0010233940

OIB: 14831908883

e-mail za kontakt: patrik.milkovic18@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Menadžment

Naslov rada: Metode obrazovanja zaposlenika

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

Potpis



U Osijeku, 9.6.2023. godine

Metode obrazovanja zaposlenika

SAŽETAK

Osnovna svrha i cilj završnoga rada je predstaviti i približiti različite metode obrazovanja zaposlenih široj publici i istaknuti važnost kontinuiteta obrazovanja kroz posao i život generalno. Kroz rad se nastoji obuhvatiti te zaokružiti kompletni proces od zapošljavanja i obuke preko postavljanja hipoteza i teorija pa sve do kraja obrazovnog procesa i evaluacije istog. Proces obrazovanja u ovome radu je sagledan iz obje perspektive, kako iz ugla voditelja poslovanja koji predstavlja organizaciju tako i iz ugla zaposlenika. Svakog zaposlenika je poželjno sagledati kao zasebnu jedinku stoga je primarna svrha odrediti koja je obrazovna metoda najprikladnija za pojedinog zaposlenika te se upravo iz toga i istječe specifičnost ovog neformalnog oblika edukacije.

Ključne riječi: metode obrazovanja, posao, zaposlenik, proces obrazovanja

Employee education methods

ABSTRACT

The main purpose and goal of the final paper is to present and introduce different methods of employee education to a wider audience and highlight the importance of continuity of education through work and life in general. Through the work is trying to encompass and circle the complete process from employment and training, through the setting of hypotheses and theories, all the way to the end of the educational process and its evaluation. The education process in this work is viewed from both perspectives, both from the point of view of the business manager who represents the organization and from the point of view of the employees. It is desirable to see each employee as a separate individual, therefore the primary purpose is to determine which educational method is most suitable for an individual employee, and from that it is possible to see the specificity of this informal educational shape.

Keywords: education methods, job, employee, education process

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
3. Obuka i obrazovanje zaposlenika.....	3
3.1. Obuka.....	3
3.2. Pojam obrazovanja i cjeloživotno obrazovanje	4
3.2.1 Cjeloživotno obrazovanje.....	6
3.3. Važnost obrazovanja zaposlenika na tržištu rada	7
3.3.1. Teorija ljudskog kapitala	7
3.3.2. <i>Screening</i> hipoteza	8
3.3.3. <i>Job competition</i> teorija	9
3.3.4. Radikalna teorija	10
4. Metode obrazovanja u poslovnome svijetu	12
4.1. Mentorstvo i stručna praksa.....	13
4.2. Dodatni oblici edukacije zaposlenika	14
4.3. Edukacijske aktivnosti kao metode obrazovanja.....	20
4.4. Obrazovanje poduzetnika i menadžerskog osoblja	23
4.5. Metode obrazovanja zaposlenika na primjeru poduzeća AD Plastik	24
5. Vrednovanje ishoda obrazovanja	26
6. Razvoj karijere	30
7. Rasprava	32
8. Zaključak.....	33
Literatura	34

1. Uvod

Tema ovog završnog rada jest, kao što se može zaključiti i iz naslova, metode obrazovanja zaposlenika i njihova primjena u suvremenom poslovanju kako i važnost implementiranja različitih obrazovnih oblika u poslovanje organizacija radi ostvarivanja značajne konkurentske prednosti poduzeća iz bilo koje branše poslovanja i područja svijeta.

Kontinuirano obrazovanje kroz cijeli život važno je kako i za poslovne interese organizacije tako i radi osobnog razvoja i razvoja vlastite karijere.

Kroz rad se najprije upoznaje s obukom kao prvom dodirnom točkom poslovanja organizacije za tek uposlenog ili potencijalnog zaposlenika a to je prvi korak u razvoju karijere van formalnog obrazovanja gdje se stječu opća i praktična znanja potrebna za obavljanje nekog posla. Nakon toga se govori o pojmu obrazovanja i važnostima cjeloživotnog obrazovanja kao i generalna važnost obrazovanja zaposlenika na tržištu rada iz konkurentnih razloga prateći vodeće trendove u svijetu i u skladu s razvojem tehnologije i drugih eksternih čimbenika. Povezanost obrazovanja zaposlenih i pozicioniranja na tržištu rada dalje se argumentira kroz teorije ljudskog kapitala, *screening* hipoteze, *job competition* teorije te radikalne teorije.

Postupno se dolazi do srži teme završnoga rada gdje se govori konkretno o metodama obrazovanja kroz mentorstvo i stručnu praksu, dodatne oblike edukacije zaposlenika i druge edukacijske aktivnosti koje mogu služiti istoj svrsi. Posebna pozornost se ukratko i posvećuje obrazovanju menadžera i poduzetnika. Cijeli proces je zaokružen vrednovanjem ishoda obrazovanja kroz različite analize. Na samome kraju govori se o razvoju karijere te se jasno razgranava karijera od životnog puta i profesionalnog razvoja.

2. Metodologija rada

Kako bi se istakla važnost obrazovanja zaposlenika i obradile sve metode koje će biti navedene u ovome radu primijenjene su temeljne metode istraživanja. Analiziranjem navedene literature se dolazilo do saznanja što su pojmovi poput cjeloživotnog obrazovanja te koliko je ona zapravo važna za pojedinca kao radnika tako i za poslovođu koji predstavlja organizaciju.

Pri sastavljanju uvoda te u samom početku rada kao i u dijelovima rasprave i zaključka koristilo se metodom induciranja gdje je za cilj bilo shvatiti suštinu općeg obrazovanja i kompletnog procesa, izučavana su različita djela i autori s područja psihologije, menadžmenta - s fokusom na ljudske resurse ali i s područja općeg menadžmenta. U djelu rasprave posebno je korištena dijalektička metode gdje se nastoji objektivno povući paralelu korisnosti odnosno nekorisnosti kontinuiranog obrazovanja odnosno kako bi se procijenila isplativost takvog tipa obrazovanja uopće. Kroz prva dva poglavlja se uvodi u temu, a treće se dotiče obuke koja je prvi korak obrazovanja na poslu, sam cilj rada koji je upoznati drugu stranu s metodama obrazovanja zaposlenika što je glavninom pokriveno u četvrtom i petom poglavlju a zato su, među ostalima, korištene i znanstvene metode poput sinteze, komparacije, indukcije, dedukcije pri zaključivanju rada te statističke metode itd.

U ovome radu korištene su knjige i pouzdani web-članci cijenjenih autora na kojima se ovaj rad i temelji.

3. Obuka i obrazovanje zaposlenika

3.1. Obuka

Prije prelaska na obrazovanje koje će se protezati kroz cijelu karijeru u skladu s razvijanjem kadrova te daljnja napredovanja zaposlenika, svaki radnik mora proći kroz određeni program obuke tj. orijentiranje i uvođenje svakog pojedinca u posao.

Prije svega, kroz orijentaciju kadrova, zaposlenik se upoznaje sa svojim kolegama, podređenima ili nadređenima, upoznaje se s radnom okolinom te skuplja osnovne informacije i saznanja o politici te organizacije kao i vještinama i znanjima potrebnima za posao koji će obavljati.

Kada se prelazi na obuku koja se odnosi na praktični dio, ono obuhvaća nekakav oblik treninga, praktične obuke s kojom se s nadzorom mentora izvodi odnosno razvija specifičan oblik obavljanja zadataka potrebitih za specifičan posao.

Obuka je ipak većinski orijentirana na posao nego li na samog pojedinca kao osobu, iako je vrlo važno kako za tog pojedinca tako i za posao kojega taj pojedinac obavlja.

Ako priželjkujemo bolje rezultate, osnova je treniranje vještina i njegovo uspješno provođenje. Kvalitetnom obukom i prakticiranjem aktivnosti u okviru zaposlenikova posla, osim što se steknu radne navike, oni sami se pronalaze u tom poslu i postaju bolji imaju bolje rezultate, utječu bolje na druge kolege i u konačnici pridonese kolektivnom interesu organizacije pa i tog pojedinca. Kvalitetnim radnim navikama steče se pozitivna radna atmosfera i time je proces obuke uspješno zaokružen i ispunjen je cilj obučavanja.

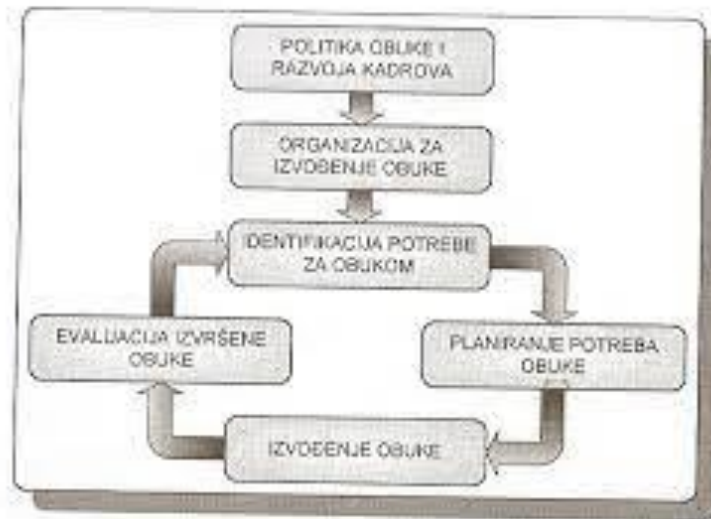
Četiri temeljne, nezaobilazne faze obuke kadrova po mišljenju autora je sljedeća: ¹

1. *Identifikacija potreba za obukom* – ova potreba se javlja u situacijama kada se utvrdi nesklad između onog što zaposlenik zna i onoga što posao od njega zahtjeva.
2. *Planiranje potrebne obuke* – na temelju prethodno izvršenih analiza vezanih za prije spomenuti nesklad, određuje se koja to znanja i vještine nedostaju zaposleniku te se na temelju toga postavljaju ciljevi i razrađuju planovi, programi i sadržaji kojima će se dotični obučiti te steći potrebne kvalifikacije.
3. *Izvođenje obuke* – predstavlja sam proces provođenja obuke na unaprijed određen način.

¹ Buble M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo str. 403

4. *Evaluacija izvršene obuke* – predstavlja ocjenjivanje izvršene obuke, odnosno vrednovanje koliko je (ne)uspješno provedena, tj. u kojem su stupnju ciljevi obuke realizirani i usvojeni od strane zaposlenika.

Faze obuke su i vizualno dočarane na sljedećoj slici:



Slika 1. Četiri faze obuke kadrova

Izvor: Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, (2009:405)

Kako bi se iznova obuka uspješno provodila potrebno je da postoji unaprijed detaljno organiziran program obuke i mentorstva s utvrđenom bazom raspoloživih mentora u potrebitom trenutku.

3.2. Pojam obrazovanja i cjeloživotno obrazovanje

„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, 2016:7).

Razlikuju se dvije discipline koje su nastojale pridonijeti boljem razumijevanju obrazovanja kao cilja:

- *Normativne discipline*
- *Empirijske discipline*

Normativni teoretičari su razlikovali od empirijskih jer su smatrali da je cilj razvoj osobe kao pojedinca. Empirijski teoretičari, s druge strane, vide cilj obrazovanja ono što se tom aktivnošću pokušava postići. Nadalje empirijska disciplina je podijelila ciljeve obrazovanja na one koji idu ka razvoju društva i one koji idu ka razvoju same osobe, a sve ciljeve, kojih navode da ima više, smatraju psihološki i društveno uvjetovanima.

Među normativnom disciplinom vlada još jedna podjela a to je kako oni vide vezu između osobnog rasta i razvoja te razvoja društva. Prema jednom mišljenju razvoj osobe i razvoj društva su pozitivno proporcionalni tj. rast jednog pridonosi rastu drugog. Prema drugom mišljenju osobni razvoj ne pridonosi nužno i razvoju društva, odnosno ako se pojedinac razvija za potrebe koje ima društvo u kolektivu, neće pridonijeti vlastitom razvoju.

Unatoč razlikama, došlo se do univerzalnog zaključka da je u cilja obrazovanja oboje, kako i ciljevi pojedinca i pojedinačnog razvoja tako i razvoj kolektiva.

Cilj obrazovanja se još može podijeliti i na ove društvene ciljeve: ²

- *Ekonomski* (ekonomski rast, trajna zapošljivost stanovništva i društvena kompetitivnost)
- *Politički* (osposobljavanje za biti aktivnim građaninom, politička stabilnost i kohezija društva)
- *Kulturni* (naglašavanje vrednote demokracije, prava ljudstva te suradnja i povjerenje društvenih institucija)
- *Socijalni* (smanjenje siromaštva i nejednakosti, unaprjeđenje zdravlja, smanjenje stope kriminala u svijetu, a unaprjeđenje okoliša...)

„Svrha razvoja je zajednički ili krajnji cilj različitih razvoja, tj. ono čemu bi svi pojedinačni razvoji trebali služiti, ono što razvoju daje smisao, pa daje smisao i obrazovanju koje razvoju treba doprinositi. U skladu s tim shvaćanjem, svrha bi društvenog razvoja trebala biti ono čemu bi gospodarski, politički, kulturni i ekološki razvoji trebali doprinositi, a što bi obrazovanjem trebalo podržati“ (Pastuović, 2016:10).

² Pastuović, N.: CILJEVI I SVRHA OBRAZOVANJA ODRASLIH U SUVREMENOM DRUŠTVU: Andragoški glasnik: Vol 20, Broj 1-2, 2016., str. 9



Slika 2 Perspektiva kvalitete života

Izvor: Pastuović, N.: CILJEVI I SVRHA OBRAZOVANJA ODRASLIH U SUVREMENOM DRUŠTVU: Andragoški glasnik: Vol 20, Broj 1-2, 2016., str. 11

U konačnici razvoj obrazovanja mora koristiti čovjeku, no ne misli se samo na zadovoljavanje osnovnih egzistencijalnih potreba (hrana, voda, odjeća) ono bi moralo voditi ka višim ciljevima društva i drugim potrebama i vrijednostima (socijalnim i samoostvarujućim).

3.2.1 Cjeloživotno obrazovanje

U današnjem društvu učenje je iz potrebe pojedinca preraslo u potrebu neovisno o godinama, fazi života, već stečenoj razini obrazovanja, zaposlenosti ili okruženju u kojem taj pojedinac živi i funkcionira.

Pa se postavlja pitanje koja je zapravo svrha u cjeloživotnom učenju i ostvarivanju potencijala kako kroz privatni tako i poslovni, profesionalni život.

Ako se uzme da je prioritet modernog dinamičnog društva u skladu s brzim gospodarskim razvojem imati kvalitetno visokoobrazovne menadžere, poduzetnike i stručnjake onda želi li se imati time razvijenu ekonomiju, predvođenu upravo takvom sortom ljudi, forsirat će se obrazovanje kroz cijeli životni vijek a mnogi stručnjaci smatraju da je to i jedina alternativa za uspješno sudjelovanje na tržištu rada.

Cjeloživotno obrazovanje nužno zbog prirode samog suvremenog društva i prirode samog čovječanstva. (Jarvis 2014 navedeno u Jukić, R., Ringel J. 2013:26). Kada krenemo od same činjenica da zrela dob traje poprilično duže nego li djetinjstvo i treće životne dobi, možemo zaključiti da se velik dio obrazovanja odvija upravo u obliku obrazovanja odraslih. S toga

nakon formalnog školovanja javljaju se i razni kraći, atraktivniji načini doškoloavanja u obliku prekvalifikacija, tečajeva, obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja.

Prema nekoliko istraživanja došlo se do zaključka kako je cjeloživotno učenje neophodna strategija suvremenog čovjeka kako bi se uspio prilagoditi sve bržim promjenama na području znanosti, tehnologije i samoj participaciji na tržištu rada te pokazivanju vlastitih kompetentnosti kako bi se konkuriralo u društvu gdje ovaj oblik učenja postaje standardom. Razvijenije zemlje poput SAD-a, Japana i dr. već su usvojili cjeloživotno učenje kao standard, a pokazalo se da oni koji nisu usvojili to kao osnovu završavali su na donjim ljestvicama društva, nezaposlenima i teškim životnim situacijama.

„Dobro obrazovano i osposobljeno stanovništvo najvažnija su odrednica socijalnog i ekonomskog blagostanja neke zemlje te samog pojedinca.“ (Jukić R., Ringel J., 2013:10)

3.3.Važnost obrazovanja zaposlenika na tržištu rada

Uspostavi li se veza između obrazovanja i tržišta rada jasno se može uočiti kako se obrazovanje, prema brojnim istraživanjima, smatra jednom od glavnih odrednica plaće koja je kao takva glavni motivator za rad, a time je i uključivo u sve procjene dohotka na tržištu rada. Ako se kreće s ovakvim pristupom, uvelike se može utjecati na povećanje za ponudom i potražnjom za obrazovanjem. Ovaj pristup postaje posebno zanimljiv kada se promatra ponuda i potražnja za obrazovanjem u ekonomijama gdje ono nije javno financirano odnosno drugim riječima nije besplatno i time teže dostupno i više priželjkivanje kao kapital.

3.3.1. Teorija ljudskog kapitala

„Temeljno polazište u ekonomskoj analizi obrazovanja je neoklasična teorija ljudskog kapitala koja svoje temelje ima u radovima Gary Beckera, Theodora Schultza i Jacoba Mincera. S aspekta čiste teorije ljudskog kapitala, pretpostavlja se da obrazovanje povećava produktivnost pojedinca i da je tržište potpuno učinkovito, a zaposlenik ima plaću u vrijednosti svojeg graničnog proizvoda“ (Bečić, M., 2014:214).

Prema prethodno spomenutoj teoriji ljudskoga kapitala, odricanje plaće u sadašnjem vremenu, primjerice nakon završetka srednje škole, odriče se od potencijalne plaće od poslova koje se moglo obavljati s tom razinom obrazovanja, te daljnjim ulaganjem u obrazovanje u nekoj javnoj ili privatnoj višoj obrazovnoj ustanovi, povećava se dohodak te same kvalitete tog pojedinca na tržištu rada. Time u okvirima teorije ljudskog kapitala obrazovanje je jednako

ulagačkoj aktivnosti gdje je pritom plaća oportunitetni trošak dodatnog obrazovanja s očekivanjem pozitivnog povrata u budućem vremenu.

Kada se podvuče crta korist od obrazovanja je veći dohodak u određenom kraćem ili dužem budućem vremenu, dok troškove dijelimo u dva oblika: ³

- *Izravni* – odnosi se na troškove poput školarine, udžbenike, skripte, razne pristojbe, dok se troškovi života, na hranu, piće, smještaj i dr. ne smatraju izravnim troškovima jer je pretpostavka da dotični pojedinac bi te troškova imao i da se ne obrazuje za tržište rada
- *Neizravni* – oportunitetni trošak što jest propuštena zarada, plaće od potencijalnog posla koji smo mogli obavljati i bez te stečene razine obrazovanja odnosno propušteni prihod jer se dotični pojedinac nije odmah uključio i počeo zarađivati na tržištu rada

3.3.2. *Screening* hipoteza

Iako teorija ljudskoga kapitala ima dobre temelje i u mnogo tome je pridonijela razumijevanju odnosa obrazovanja i tržišta rada no neke pojmove poput siromaštva, nezaposlenosti, kao i obrazovne neusklađenosti ostavlja neobjašnjenima.

Zbog prethodno navedenih nedostataka razvila se alternativa teoriji ljudskoga kapitala koja se fokusira na pojedince i poduzeća u različitim tržišnim uvjetima i njihove reakcije.

Screening hipoteza jest model koji govori o tome kako obrazovanje paralelno povećava i produktivnost radnika, a produktivnost raste paralelno s plaćom. No, uključuje i vrijeme, kao zavisnu varijablu, koje je potrebno da prođe kako bi se vidjeli željeni rezultati u obliku rasta plaće a to može biti obuka, trening ili jednostavno nekakvo razdoblje u kojemu poduzeće ne može zapošljavati dodatne radne jedinice iz nekih pravnih razloga.

Isto tako razlog nezaposlenosti može objasniti kroz problem „tržišta limuna“⁴. Poslodavac tako ne može biti siguran da je svaki zaposlenik kojega namjerava platiti ima pouzdane kvalitete potrebne za obavljanje određenoga posla niti radnik ne može biti siguran da je poduzeće ima neki standard i da drži do kvalitete svojih zaposlenika i želi li se uopće prodati nekoj organizaciji koja ne bira koga će zaposliti

³ Bečić, M.: ZNAČAJ OBRAZOVANJA NA TRŽIŠTA RADA PREMA EKONOMSKOJ TEORIJI. Dubrovnik: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilište u Dubrovniku str. 216

⁴ To je problem koji se može pojaviti u odnosu prodavač-kupac, kada se određena dobra razlikuju po svojoj kvaliteti, to može biti dakle dobra kvaliteta („šljiva“) ili loša („limun“). Određuje se prosječna cijena što u konačnici znači da se svi proizvodi jednako plaćaju.

Nekakvo rješenje se može ogledati u tome da studenti odabiru neki smjer gdje će uputiti signal željenom poslodavcu o svojoj produktivnosti te da su oni pravi izbor, dok poslodavci trebaju inzistirati na određenoj razini obrazovanosti kako bi pojednostavili *screening* potencijalnih kandidata za zaposlenje.

Kako prenosi Bečić M. (2014:223) ovaj model dopušta razlike između vrsti *screeninga*:

- Slabi *screening* – poslodavac isplaćuje veću startnu plaću onima koji imaju veći stupanj obrazovanja u usporedbi s onima koji su manje obrazovani, ali onda plaću povećava tj. smanjuje u odnosu na razinu produktivnosti
- Jaki *screening* – unatoč većoj ili manjoj produktivnosti poslodavac i dalje nastavlja plaćati veće plaće onima koji imaju veću razinu obrazovanosti

Naravno tu su i određene sličnosti koje se daju uočiti između *screening* hipoteze i teorije ljudskoga kapitala a to jest u pogledu koristi obrazovanja kao prednosti u cjeloživotnoj zaradi te obje prethodne teorije generiraju slične optimizirane ulagačke strategije tog pojedinca.

3.3.3. *Job competition* teorija

Temeljna tvrdnja ove teorija je da se ljudi natječu za poslove a ne za plaće što kontrira teoriji ljudskoga kapitala.

Kako bi bila jasnija razlika između *job competition* teorije i teorije ljudskoga kapitala izrađena je sljedeća tablica:

Tablica 1 Usporedba teorije ljudskog kapitala i "job competition" teorije

	TEORIJA LJUDSKOG KAPITALA	„JOB COMPETITION“ TEORIJA
Mehanizam prilagodbe	Razina plaća	Broj slobodnih radnih mjesta
Produktivnost	Povezana je s pojedincem	Povezana s radnim mjestom
Plaće	Fleksibilne plaće	Prilično stabilne plaće
Vjerojatnost pronalaska posla vezana je za:	Apsolutnu razinu obrazovanja	Relativnu razinu obrazovanja

Izvor: Samostalna izrada autora prema Groot i Hoek (2000:233)

Distribucija poslova zarade rezultira u ova tri činitelja (Thurow, 1975.):

1. karakter tehničkog napretka,
2. sociologija određivanja plaća
3. distribucija troškova obuke na poslu.

Kraj tehničkog napretka kao nezaobilaznog činitelja zbog kojeg proizvodnja postaje učinkovitija, sociologija određivanja plaće najviše se, kraj svih drugih činitelja, osvrće na osjećaj pravde kod svakoga pojedinca da bude zadovoljan svojom plaćom.

Zaposlenici se vole uspoređivati kako s podređenima, radnicima na istoj razini pa i nadređenima, često pronalazimo nezadovoljstvo kod radnika te upravo zbog toga nastaje kompleksnost ove točke.

Treći činitelj obuhvaća i formalnu i neformalnu obuku na poslu te sve popratne troškove obuke i treninga zaposlenika su temeljni razlozi zašto jedan pojedinac mora stati u red čekanja za željeni posao kojega smatra odgovarajućim. Kada poslodavac naiđe na problem pronalaska dokaza koji izravno govori o specifičnim troškovima obuke za sve potencijalne kandidate, onda se kandidati pojedinci rangiraju po svojim osobnim karakteristikama kao što su:

- spol
- dob
- završena razina obrazovanja
- ostale vještine
- preporuke
- psihološki testovi
- drugi testovi koje je menadžment predložio relevantnima

i slično.

3.3.4. Radikalna teorija

Radikalni model se osvrće na diskriminaciju u procesu obrazovanja i nejednakost u klasama, gdje oni siromašniji ne dobivaju jednake opcije i isto obrazovanje kao oni u višim klasama, koji su mogu priuštiti privatne obrazovne ustanove i osigurati si lakši pristup znanju koji paralelno vodi širim mogućnostima u pogledu izgradnje karijere.

Radikalna teorija također opisuje kako se dobrim studentima smatraju svi oni studenti koji prihvaćaju ono što im je na neki način nametnuto umjesto da samostalno razmišljaju i donose

zaključke koji u konačnici se možda neće slagati s onim što im je prezentirano od strane profesora i službenika te obrazovne ustanove.

U konačnici radikalni ekonomisti smatraju kako visokoobrazovani i vještiji pojedinci nisu nužno i profitabilna radna snaga. Govori se naime i kako uvelike ovisi i o osobnosti radnika i njegovoj posvećenosti organizaciji i volji kako za osobnim napretkom tako i napretkom kolektiva.

4. Metode obrazovanja u poslovnome svijetu

Razmišljamo li racionalno, na poslovan i ekonomski način možemo lako zaključiti kako je obrazovanje zaposlenika zapravo investicija a ne trošak poslovanja. Na obrazovanje i sa strane voditelj poslovanja te s gledišta samog zaposlenika obrazovanje treba gledati kao mogućnost za napredak odnosno način na koji, stjecanjem novih znanja, potičemo povećanje vlastite produktivnosti odnosno produktivnosti kolektiva u smislu poduzeća.

Sa strane korisnosti za zaposlenika, on stjecanjem novih znanja postaje kompetentniji na tržištu rada, diže svoju kvalitetu obavljanja određenog zadatka te postaje poželjniji radnik za druga poduzeća a istodobno postaje kompetentniji za napredak u trenutnom poduzeću.

Sa strane korisnosti za poduzeće, ono dobiva kvalitetnijeg zaposlenika koji će povećati produktivnost poduzeća i osigurati si potencijalnog novog voditelja poslovanja u ovisnosti o razvoju zaposlenika te razini ulaganja u njega. Poduzeće investiranjem u postojećeg radnika, također, izbjegava troškove istraživanja tržišta rada, razvijanjem vlastitih kadrova.

Konačni rezultat napredovanja zaposlenika u kojega smo investirali u obliku obrazovnog programa, seminara, treninga, stručne prakse i sl. ipak je u rukama zaposlenika te ovisi o njegovoj volji i motivaciji.

Motivacija zaposlenih za suradnji u obrazovnom procesu ovisi o nekoliko faktora:

- Radna okolina
- Svjesnost vlastitih nedostataka (te želja za ispravkom istih)
- Ambicija (orijentiranost prema nekom većem cilju)
- Svjesnost vlastitih sposobnosti i vještina

Kada vodeća osoba treba izabrati kojeg će zaposlenika obrazovati, u koga će investirati novac i vrijeme onda će se voditi gore navedenim faktorima, te dati prednosti onomu tko zadovoljava ove uvijete. U protivnome ako motivacija zaposlenika nije na poželjnoj razini u skladu s faktorima motivacije, voditelj poslovanja treba ozbiljno razmotriti da li ima smisla ulagati u zaposlenika.

U nastavku će se opisivati najčešće primijenjene metode učenja novih i postojećih zaposlenika u poslovanju organizacija iz različitih sektora gospodarstva te različitih veličina. U daljnjem tekstu obuhvatit će se i stručne prakse, treninzi i druge tehnike za povećanje kompetencija zaposlenika, proširivanje njihovog znanja te za specijalizaciju i usavršavanje.

4.1. Mentorstvo i stručna praksa

Jedna od osnovnih metoda obrazovanja tj. obučavanja potencijalnih zaposlenika su učeničke i studentske **stručne prakse**.

Stručne prakse su poseban oblik obrazovanja zaposlenika gdje se osobe u procesu obrazovanja upoznaju s načinom poslovanja, hijerarhijom organizacije te ostvaruju svoj prvi dodir sa stručnim znanjima koja će im kasnije biti osnova za obavljanje konkretnog posla. Ovim načinom učenik ili student već u ranoj fazi steče radne navike te po završetku obrazovanja brže i lakše pronalazi posao, često u samom objektu u kojem je i obavljao praksu, s druge strane korisnost se odražava i za samog poslodavca koji osim što dobiva dodatnu, pomoćnu radnu snagu, on oblikuje tog radnika u ranoj fazi prema svojim preferencijama i u skladu s potrebama, kulturom poduzeća te ga istovremeno prilagođava načinu poslovanja na koji organizacija funkcionira.

Mentorstvo je metoda prema kojoj se praktikantu pridodaje stručna osoba, obično iskusnija od većine ostalih zaposlenika, koja se posvećuje procesu obučavanja određenog učenika ili studenta gdje pritom praktikant stječe sva potrebna organizacijska znanja u određenom broju sati koji je predviđen. Mentorstvo jest oblik obrazovanja koji se manifestira putem nekoliko povezanih sastanaka tijekom kojih mentor, odnosno stručna osoba koja je voditelj tog procesa, usmjerava kandidata prema konačnoj svrsi edukacijskog procesa (Starc, Rodica i Konda, 2015).

Prema Pavloviću (2016) postoje točno tri faze procesa ovog načina obučavanja zaposlenika:

1. Faza povjerenja – kandidat (praktikant) i voditelj programa (mentor) izgrađuju odgovarajući odnos te postavljaju osnovne uvjete tog odnosa
2. Faza učenja – kandidat i voditelj programa rade na postizanju unaprijed zadanih ciljeva programa
3. Faza održavanja naučenog – u preostalom broju sati koje kandidat obavezan ispuniti, primjenjuje stečeno znanje te održava kontakt s voditeljem kako bi zajedno bilježili ishode

Važno je dodatno istaknuti kako je praktikant obično obavezan bilježiti po pojedinom danu koje je nove vještine stekao te koje je poslove obavljao u **dnevniku rada** koje ovjerava mentor pečatom i svojim vlastoručnim potpisom.

Mentorski proces je jednako koristan kako za organizaciju tako i mentora i samog praktikanta. Dobrim mentorskim sistem pospješuje se kvaliteta prakse, regrutacija, spoznavanja organizacijske kulture, poboljšavanje uvođenja u posao i komunikacije među djelatnicima u datom trenutku i budućnosti. Lakše se zadržavaju djelatnici a i organizacija planira nove zamjenike a i činjenica je da zaposlenici koji iskuse mentorstvo u trostrukom omjeru više se zadržavaju u organizaciji u odnosu na one koji nisu imali tu priliku. (Clutterbuck, 2009 prema Pavlović, 2016). Nadalje prednosti za mentora ispoljavaju u tome da se odabrani zaposlenik povezuje s organizacijom, upoznaje različite generacije ljudi koje prolaze kroz organizaciju te time napreduje i on sam ostajući u toku s napredovanjem poduzeća kako navodi isti autor, kandidat spoznaje granice mogućnosti vlastitog napretka u životnom i poslovnom smislu te oblikuje svoje osobne i profesionalne ciljeve.

Oblik edukacijskog procesa koji se povezuje s ovim posebnim oblikom obrazovanja je **metoda igranja uloga**. Pojedincu se pripisuje uloga gdje on razvija vještine slične prodaji a koje obuhvaćaju i intervjuiranje, pregovaranje i procjenjivanje uspješnosti koja je takoreći ovisna o izgradnji socijalnog odnosa i interpersonalnoj komunikaciji (Požega, 2012:230).

Spomenuti oblik izučavanja je učinkovit upravo zato što se pojedincu dodjeljuje uloga s kojom se i on sam poistovjećuje navodi isti autor.

Metoda igranja uloga je najučinkovitija u radu s manjim skupinama kao što su maloprodaja te djelatnosti vezane uz ugostiteljstvo i turizam gdje je sposobnost poslovne komunikacije i socijalnog odnosa kao i interpersonalne komunikacije od krucijalne važnosti (Starc, Rodica, Konda, 2015).

4.2. Dodatni oblici edukacije zaposlenika

Prema posljednjim istraživanjima ustanovljeno je kako radnik ne pamti slabije s kretanjem životnog vijeka i starenjem već njegovim ne korištenjem on atrofira poput i naših mišića u ostatku tijela. Teškoće se pojavljuju kod dohvatanja i mogućnosti upijanja informacija. Poduzeća time više nego ikada ulažu u obrazovanje zaposlenika te im tako kontinuirano pružaju informacije koje su im potrebne za obavljanje konkretne djelatnosti. Prema Požega (2012).

Dolazi se, sa svime tim, do zaključka kako je vrlo važno održavati kontinuirani dotok pozitivnih vrijednosti, informacija i podataka za poslovanje u suvremenome društvu.

Stupanj obrazovanja, općenito govoreći, itekako utječe na kognitivno funkcioniranje adolescenata, osoba starije životne dobi. Prate li se različita istraživanja koncepta cjeloživotnog učenja uvidjet će se razlika u rješavanju određenih zadataka od strana adolescenata i studenata koji su aktivno participirali cjeloživotno učenje u odnosu na adolescente koji nisu bili dio toga programa, što u velikoj većini obuhvaća osobe starije životne dobi koji nisu imali niti takvu priliku sudjelovati u ovakvom konceptu.

Sukladno tome, životna doba nije u potpunosti sigurni prediktor vještina educiranja i sposobnosti kratkoročnog pamćenja. Starije generacije također imaju i manje godina formalnog obrazovanja time čineći provedbu ovakvih istraživanja vrlo zahtjevnom s obzirom na taj faktor.

Prema autoru Požega (2012) možemo proces učenja podijeliti na tri faze:

Prva faza se odnosi na pronalazak odgovarajućih zaposlenika kojima je potrebna edukacija po odabranim kriterijima organizacije. Zatim je potrebno odrediti odgovarajuću vrstu edukacije za točno određene zaposlenike. Prva faza je samo podloga za dalje tako da ju je poželjno odrediti uspješno no što je brže i jednostavnije moguće jer se time povećava efikasnost nastavka ovog procesa.

Požega (2012:227) navodi kako se sama potreba za obrazovanjem promatra s tri aspekta:

- a) Analiza na razini pojedinca
(analiza trenutne radne uspješnosti uz procjenu buduće kako bi se premostio jaz između postojećih i potrebnih vještina)
Pitanje koje se postavlja je što to nedostaje kako bi radnik bio produktivniji
- b) Analiza na razini određenog radnog mjesta
(traže se specifične vještine i znanja pojedinca koji je savršen za predviđeno radno mjesto)
- c) Analiza na razini organizacije (analiza ljudskih potencijala, kulture organizacije, strategije, ciljeva i sl.)
Pitanje koje se postavlja je što to nedostaje organizaciji da postane konkurentnija i uspješnija

Odgovorne osobe koje biraju radnike za edukaciju pri tom uzimaju u obzir da ti radnici su predodređeni za vodeće pozicije te traže karakteristike koje su potrebne za takve položaje kao i ostale poželjne karakteristike koje u budućnosti žele da oni dalje prenose na nove radnike.

Autor Požega (2012:228) dalje razvrstava potrebe zaposlenike koje su ugrubo navedene na sljedeće:

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

Druga faza se odnosi na osiguranje edukacije zaposlenicima putem vlastitih kanala unutar poduzeća ili s ugovorenim vanjskim suradnicima koji su specijalizirani za educiranje, obučavanje zaposlenika u potrebnoj branši. Kako će izgledati edukacija ovisi i o eksternim faktorima kao što je razvoj novih tehnologija a zatim i vrsti aktivnosti i smjernicama upravljanja organizacijom odnosno potrebama organizacije s obzirom na cilj razvitka. Razlika je ako se radi o stručnom zanimanju ili profesiji.

Kod stručnog zanimanja je jasno da je moguće obavljati stručnu praksu na samome radnom mjestu, kod profesije se to ipak obavlja u posebno određenim vježbaonicama, dvoranama i sl. koje mogu biti unutar poduzeća ili u ugovornoj suradnji s vanjskim partnerom.

Treća faza se uglavnom odnosi na vrednovanje rezultata edukacije. Nadređena osoba iznosi stručno, profesionalno mišljenje te se razmišlja o daljnjem napretku zaposlenika koji je prošao proces edukacije. Razmatraju se korekcije i poboljšanja.

U nastavku će se navoditi konkretne dodatni oblici/metode obrazovanja zaposlenika kao i nastavne metode obrazovanja prilagođene poslovnim organizacijama.

Rotacija posla je oblik edukacije gdje se zaposlenik stavlja u različite dijelove organizacije i obavlja različite poslove u sklopu istog poduzeća. Iako se to najčešće radi u početku karijere radnika, kako bi se upoznao s cijelom organizacijom i svim njezinim procesima „kako organizacija diše“ ta metoda nosi i određene negativne aspekte. Negativni aspekti promjene radnih mjesta se uvide u smanjenju produktivnosti zaposlenika kao i ometanju rutinskih operacija koje su poželjne da zaposlenik stekne. Ovakav oblik edukacije osigurava razvoj interesa zaposlenika, povećava motivaciju i zadovoljstvo te bolju iskorištenost potencijala kojeg radnik posjeduje. (Požega, 2012:229).

Individualne instrukcije se odnose na održavanje potrebnog broja susreta gdje se licem u lice susreću iskusni zaposlenik koji novom neiskusnom zaposleniku daje potrebne

informacije, savjetuje ga i objašnjava mu kako da kvalitetno i adekvatno obavi zadatak na radnom mjestu koji mu je predodređen (Požega, 2012:229).

Metoda treninga osjetljivosti je metoda dodatne edukacije koje se obavlja u skupinama, grupno gdje se pritom promatra ponašanje pojedinca te koliko je on osjetljiv ili neosjetljiv na ponašanje drugih individua kao i njegova empatija u pogledu toga mari li kako se njegove radnje odražavaju na druge u istoj skupini i koliko je uopće svjestan tuđih osjećaja, treningom osjetljivosti moguće je i prepoznati i izdvojiti timske igrače te moguće lidere. Metoda se provodi u obliku otvorenog razgovora među pojedincima određene skupine kroz višesatno ili čak višednevno druženje, poželjan rezultat bi bio povećanje senzibilnosti, kohezije i povjerenja kao i timskog duha. Ova metoda se uz nadzor stručnih osoba primjenjuje u treningu menadžera za radno mjesta menadžera ljudskih potencijala s ciljem poboljšanja prema i s ostalim pojedincima. (Požega 2012:231)

Dodatne metode obrazovanja se mogu provoditi i korištenjem postojećih tehnologija kao što su mobitel, računalo slijedno tome i raznolika predavanja i konferencije s pomoću audiovizualnih tehnika, projektoru pa zatim interaktivnih videa, telekonferencija i slično.

Jedna od **metoda dodatnog obrazovanja koja se koristi računalom** kao glavnim sredstvom provođenja ove metode naziva se programirano učenje koje naravno mora biti u skladu s postojećim znanjem kandidata i razini tehnološkog znanja. Kada se istom zadaju problemi za koje on sam mora donijeti moguća rješenja pritom se uzima u obzir da se radi o potencijalnim realnim problemima u stvarnim uvjetima rada onda se govori o **metodi simuliranih radnih uvjeta**. Kada se promatraju poslovni pothvati kandidata koji je predmet metode, gdje se naknadno analiziraju financijski rezultati tih poslovnih pothvata radi se o **metodi poslovne igre**. (Požega, 2012:231).

Metoda koja koristi pripovijedanje kao glavno sredstvo prenošenja nekog poslovnog znanja je **metoda govornog objašnjenja**. U ovoj metodi mora postojati pripovjedač koji prenosi nekog znanje govornim putem a s druge strane moraju postojati primatelji tih informacija. Transfer informacija koji se događa u realnom vremenu između pripovjedača i primatelja informacija obavlja se raspravljanjem, opisivanjem, pripovijedanjem, opisivanjem, argumentiranjem i drugim govornim tehnikama. Konačni cilj pripovjedača je dospije do slušatelja te upravlja njihovim mentalnim aktivnostima tako da im prenese potrebnu informaciju.

Predavanje se koristi tradicionalnim obrascem a definira se kao organizirani sastanak između predavača i primatelja informacija. Predavač u tom edukacijskom procesu upoznaje slušatelje s temama koje su im od sada bile nepoznate. Primatelji informacija naknadno samostalno dublje istražuju i prakticiraju ono što im je ispredavano kroz proces koji se naziva individualno učenje.

Metode rasprave je metoda koja aktivno uključuje sve sudionike edukacijskog procesa koji moraju sami razmišljati i zaključivati. Rasprava potiče sudionike na mentalnu aktivnost i participiranje u rješavanju problema te također se zasniva na kreativnoj suradnji kao i usmjeravanju razmišljanja k zajedničkom rješenju.

Metode pisane i grafičke produkcije se koristi u neizravnim obrazovnim lekcijama gdje sudionici ovog programa samostalno odrađuju zadatke gdje su im pritom predočene konkretne upute i smjernice a koriste se tehnikama kao što su tehničko crtanje, skiciranje i druge vrste grafičkih prikaza.

Metoda korištenja audio-vizualnih medija je obrazovni proces gdje voditelj s pomoću audio i vizualnih elementa pojašnjava konkretne informacije koje detaljno prenosi na slušatelje/primatelje informacija. Prednost ove metode je što predavač nije ograničen samo na govor već može privući pažnju raznim ilustracijama te može lakše demonstrirati određene pojave, fenomene i sl.

Laboratorijska metoda je znanstveno tehnološka metoda koja aktivno uključuje sudionike kako bi se bliže upoznali sa stvarnim životnim situacijama te time potakli znatizelju razvili radnu kulturu i suradnju međusobno. U ovoj metodi osim voditelja i sudionika mora postojati i pokusni predmet ili osoba koja će služiti kao primjer u eksperimentu.

Demonstracija je realni prikaz nekog pojma, predmeta ili fenomena u stvarnim životnim/poslovnim uvjetima. **Demonstracijska metoda** ima veliki doprinos u stvaranju percepcije o nekoj poslovnoj radnji, pothvatu ili kompletnoj poslovnoj organizaciji. Poduzeća primjerice mogu demonstrirati svoje poslovanje potencijalnim novim djelatnicima kroz dane otvorenih vrata i sl. Demonstracijska metoda se temelji na simulaciji odnosno umjetno stvorenim uvjetima rada koji vjerodostojno prikazuju realne uvjete rada tj. način na koji funkcionira organizacija. Ova metoda se također može koristiti u poslovima koji zahtijevaju veću odgovornost ili nose veći rizik, te je potrebno minimalizirati ili potpuno otkloniti

neuspješni, nepoželjni ishod. Ovakav oblik obrazovanja, osim praktično, može se prikazati i putem video materijala, isječaka ili procesa ručne izrade.

Demonstracijska metoda se može poboljšano koristiti korištenjem novih tehnologija koje će tek postati sve zastupljenije i primjenjivnije u poslovanju kao što su VR, AR i umjetna inteligencija. Prednosti ovakvih tehnologija su što zaposlenici mogu izravno doživjeti okruženje i situacije koje je teško ponoviti korištenjem tradicionalnih metoda podučavanja.

Metoda iskustvenog učenja je samostalnija metoda obrazovanja u nekom poslovanju gdje zaposlenik se uči na konkretnim greškama/uspjesima a mentora u ovoj situaciji samo navodi zaposlenika k pozitivnom ishodu, odnosno uspješnom obavljanju nekog poslovnog zadatka. Voditelj/mentor u ovome procesu je zadužen, osim za navođenje i za motiviranje, povećanje samopouzdanja zaposlenika nakon krive procjene te im olakšava primjenu stečenog znanja kao i produbljivanje razumijevanja problema koji nastoji riješiti.

Metoda problema se bavi točno određenom problematikom. Sama svrha ove metode je stjecanje potrebnih kompetencija te implementiranje, kako bi se svaki sljedeći put konkretni problem lakše razriješio. Ako se prati psihologija, zaposlenik lakše usvaja potrebno poslovno znanje kada se primjenjuje pri rješavanju konkretnog problema/prepreke u poslovanju.

Metoda projekta primjenjuje se kao oblik specijalizacije u obrazovnom procesu zaposlenika neke organizacija. Ona se sastoji od nekoliko faza:

- Osmišljavanje proizvoda
- Faza planiranja
- Faza pripreme
- Faza proizvodnje
- Faza kontrole

Na taj se način teorija prenosi u praksu i spaja s njome, odnosno sve naučeno znanje se prenosi na konkretnu radnju i pretvara u poslovni pothvat.

Akcijsko poučavanje je osmišljeno za djelovanje u grupama u specifičnim okolnostima u lokalnim i regionalnim zajednicama, gdje se najčešće i koristi. Metoda se bavi rješavanjem stvarnih životnih/poslovnih problema u smislu stjecanja potrebnih izvršnih i organizacijskih vještina za brže i jednostavnije snalaženje u potpuno novim i nepoznatim situacijama u kojima se poduzeće može pronaći.

Kao rezultat ove metode poduzeća dobiva kvalitetu rješavanja problema, poboljšanja, implementiranje konkretnih poslovnih promjena ili jednostavno za pronalaženje alternativa za rješenje novih problema s kojima se organizacija može susresti.

Uz sve navedene tradicionalne metode, voditelj poslovanje je ponekad u potražnji za kreativnim solucijama koje vode inovacijama poslovnog procesa u rješavanju problematike. Želi li postići specifičnost pri dostizanju cilja, ostavlja prostora za ideje i različite perspektive drugih zaposlenika onda se okreće metodama kao što su „*brainwriting*⁵“, „*brainstorming*⁶“, **metoda 365**.

4.3. Edukacijske aktivnosti kao metode obrazovanja

U narednom potpoglavlju će se govoriti o raznim edukacijskim aktivnostima koje su primjenjive za obrazovanje zaposlenika. U daljnjem tekstu vodit će se podjelom koju su objašnjavali autori Starc, Rodica i Konda (2015).

Kako navode autori, edukacijske aktivnosti koje mogu poslužiti kao metode obrazovanja zaposlenika u poslovanju su:

- Tečaj
- Radionica
- Seminar
- Stručno savjetovanje
- Edukativni sastanak
- Nastavni ili studijski krugovi
- Posjeta
- Trening
- Savjetovanje
- Konzultacije

Uz navede edukacijske aktivnosti pojasnit će se i metoda obrazovanje **e-učenje** kao metodu elektroničke komunikacije. Autori Balaži i Vrban (2011) opisuju ovu metodu kao komunikaciju stručnih osoba kojima je dodijeljena uloga „izvora znanja“, a proces ne bi bio kompletan niti bi komunikacija imala smisla bez slušatelja/kandidata koji će biti primatelji

⁵ *Brainwriting* . koristi se za generiranje novih ideja, potiče na kreativno rješavanje problema i razvijanje inovativnih solucija koje se odvija u grupama, no umjesto izjašnjavanja ideja na glas, ono se odvija pismenim putem.

⁶ *Brainstorming* - koristi se za generiranje novih ideja, potiče na kreativno rješavanje problema i razvijanje inovativnih solucija koje se odvija u grupama usmenim putem.

informacija. Zahvaljujući upravo razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologija moguće je komunicirati između stručne osobe i slušatelja koji su fizički udaljeni posredstvom upravo takvih tehnologija. Kao sredstva za rad moguće je koristiti i fizičke udžbenike, knjige no češća je primjena upravo elektroničkih sredstava, materijala kao što su elektronički udžbenici/knjige (e-knjige), web-dnevnik, *streaming* mediji, *online* tečajevi i ostalo. Samo neke od prednosti elektroničkog učenja si lakša organizacija, pospješivanje te konačno realiziranje poslovnih situacija za koje se zahtjeva obrazovanje pogotovo u organizacijama koje su decentralizirane, štoviše elektroničkim putem moguće je bez odgađanja, na vrijeme transferirati znanje do zaposlenika za koje je namijenjeno, sa svime time i drugim navedenim prednostima e-obrazovanje postaje nužan izbor za dodatak klasičnom obrazovanju zaposlenika. U ovome procesu se koristi i primjenjuju različiti multimedijски alati. Navedene prednosti su se uglavnom odnosile na poduzeće, s druge strane kandidati za elektroničko učenje mogu sami sebi diktirati tempo kojim žele savladavati znanje, te mogu izabrati na koji će način i gdje učiti.

Kako sve ne bi bilo idealno, kroz istraživanje navode Kafedžić, Šušnjara, (2009) prema Balaži, Vrban (2011) kako se bilježi visoka stopa odustajanja od ovakvog programa većinom među polaznicima starije dobi koji nisu upoznati s ovakvim tehnologijama te ih ne vide - praktičnima, a ono što su gubi u samome procesu je ljudski dodir kroz osobni kontakt i prijenos tih emocija koje je teže doživjeti elektroničkim putem te kroz neverbalnu (tjelesnu) komunikaciju.

Među ostalim edukacijskim aktivnostima, nadalje će se objašnjavati ranije nabrojane aktivnosti.

Prva takva edukacijska aktivnost je **Tečaj**. Tečaj je proces edukacije gdje se sadržaj programa određenim redom prenosi, obično, grupi sudionika toga tečaja. Vremenski je šire definiran te može potrajati nekoliko dana, nekoliko tjedana a složeniji tečajevi traju i po nekoliko mjeseci.

Radionica je praktičniji oblik edukacijskog programa gdje zaposlenici sudjeluju u izvođenju aktivnosti ovisno o području zanimanja. Zaposlenici koji sudjeluju u radionicama mogu slobodno postavljati pitanja a prenositelji informacija su im na raspolaganju za pojašnjavanje onoga što im nije bilo jasno.

Seminar je jednostavniji oblik edukacijskog programa a u seminaru sudjeluje obično puno veći broj ljudi. Predavač ili predavači prenose znanje a zaposlenici su u ulozi publike. Traje

do nekoliko sati uz pauze (*coffe brake*) na kojima se obično besplatno nude različiti (sponzorirani) napitci, voda, topli napitci i sl.

Stručno savjetovanje je sažetiji i kraći oblik edukacijske aktivnosti a može se preciznije definirati kao stručno-fokusirani grupni oblik koji se bavi specifičnim stručnim tematikama. Problem savjetovanja je sagledan iz više perspektiva a voditelji ove aktivnosti su iskusne osobe vezano za specifičnu problematiku (npr. stručne prezentacije, konferencije, kongresi i sl.).

Edukativni sastanak istražuje raznovrsne događaje i pojave te se temelji na skupnom rješavanju problema s izdvajanjem uzroka i posljedica promatranog problema iz konkretno određenog područja.

Nastavni ili studijski krugovi kako sam naziv govori, je oblik grupne edukacije gdje informacije cirkuliraju između polaznika ovakvog oblika edukacije. Primarni cilj je dijeljenje znanja i učenje jednih od drugih, a forsira se kolektivni napor u stjecanju i učvršćivanju novih i postojećih znanja. Ovaj oblik može biti i formalnog i neformalnog tipa.

Posjeta je oblik edukacijske aktivnosti koji se zbog svojih karakteristika može usporediti s demonstracijom, konkretno zbog postojanja opcije da se provede u realnom okruženju ili umjetno stvorenom okruženju. Glavni cilj je prikupljanje novosti te pretvaranje u novo znanje u smislu studijskog posjeta, rada na terenu ili pak stručnoga izleta.

Sljedeći edukacijski oblik je definiran kao proces obrazovanja koji se temelji na repetitivnim istih zadataka s krajnjim ciljem usavršavanje aktivnosti i tečno, precizno i naravno samostalno izvođenje zadanih radnji a radi se o **treningu**. Trening se može također sagledati kao i konkretno primjenjivanje tehnika koje se zasnivaju na teoretskim spoznajama bilo koje odgovorne osobe koja vodi program.

Savjetovanje je aktivnost edukacije gdje stručna odgovorna osoba zaposleniku daje savjete i konkretne informacije te mu olakšava savladavanje određenih poslovnih zadataka a može se definirati kao osobni pristup rješavanju nedoumica.

Konzultacija je vrlo slična aktivnost kao i savjetovanje s ciljem samostalnog rješavanja radnih problema koje su dio procesa učenja u organizaciji. Temelji se na međusobni razgovor i savjetovanje te davanje odgovora na specificirana pitanja.

4.4. Obrazovanje poduzetnika i menadžerskog osoblja

Kada se govori o edukaciji poduzetnika te zadovoljavanje njihovih obrazovnih potreba onda se to odnosi na stručno osposobljavanje polaznika kako bi stekli različite i prije svega potrebne vještine kao što je:

- Poduzetničko planiranje
- Razumijevanje razvojnih strategija poduzeća
- Tehnološke sposobnosti
- Informatičke sposobnosti
- Financijsko upravljanje
- Razumijevanje i korištenje pravnih okvira

Menadžersko osoblje se uglavnom fokusira na poboljšavanje općenitijih znanja iz određene struke te vještine kao što su:

- Vođenje
- Motiviranje
- Komuniciranje
- Znanja općeg menadžmenta
- Provođenje promjena i razvijanje organizacije
- Financijsko upravljanje
- Osmišljavanje poslovnih i organizacijskih strategija te primjenjivanje

Najpoznatije metode obrazovanja menadžera unutar nekog poslovnog kompleksa, uz već spomenute metode obrazovanja, kako navodi Kuka (2012) su:

1. **Planirano napredovanje** – kao prva metoda kojom se služe menadžeri daje kandidatima upute korak po korak, unaprijed definirano kako ostvariti kompletni razvoj vlastitih kvaliteta i kompetencija
2. **Radna mjesta „pomoćnika“** – kao još jedna metoda edukacije daje polaznicima mogućnost da prošire svoja znanja i nauče od svojih voditelja jer imaju izravan kontakt i uvid u način na koji oni posluju te učenje iz prve ruke, što će kasnije u budućnosti kopirati u vlastiti stil rukovođenja poslovanja
3. **„Kolektivno rukovodstvo“** – je praktična metoda naučavanja kolektivnog procesa na koji funkcionira konkretna organizacija a zasniva se na združenom ulaganju napora nadređenih u ulozu učitelja i učenika koji će to tek postati.

Prema različitim autorima postoje različita mišljenja ali ipak kao najučinkovitije metode od spomenutih su se pokazale metode slučajeva i rasprave kao i metoda igranja uloga. Kada se podvuče crta, sve metode koje karakterizira aktivno sudjelovanje su se pokazale učinkovitima u educiranju menadžera.

Što se tiče edukacijskih aktivnosti koje su najpovoljnije za oblikovanje organizacije najpraktičnijima su se pokazali seminari, radionice, tečajevi i konkretno stručni izleti.

4.5. Metode obrazovanja zaposlenika na primjeru poduzeća AD Plastik

Postoje različita poduzeća s različitim sistemima filtriranja zaposlenika i programa obuke što se neminovno naglašavalo kroz sam rad. Neki od njih su manje ili više uspješni no uglavnom greška nije u samom izboru načina obuke ili metode obrazovanja već njegove same provedbe.

Na primjeru uspješnog načina provedbe metoda obrazovanja zaposlenika možemo se osvrnuti na primjer obuke zaposlenika poduzeća AD Plastik kao jednog od vodećih proizvođača plastičnih dijelova u automobilskoj industriji u Hrvatskoj.

Misija poduzeća je proizvoditi plastične dijelove za automobile s prepoznatljivim nivoom kvalitete. Vizija je postati tržišnim liderom u ovoj branši automobilske industrije u istočnom djelu Europe te imati prepoznatljivu ulogu u samom razvoju plastičnih komponenti za automobile. Cilj poduzeća se fokusira na idejna rješenja za poduzeće primarno kroz istraživanje i razvoj.

Obučavanje radnika u smislu kontinuiranog procesa je odgovornost samog menadžmenta te je neminovno da menadžer/i budu uključeni u kolektivni proces. Poduzeće AD Plastik svoje obučavanje radnika provodi kroz eksterne treninge profesionalnih vanjskih agencija a zatim se forsira dijeljenje znanja unutar organizacije te je iz istog razloga izrađen katalog internog tipa treninga gdje su usustavljivane obrazovne lekcije.

Na prvom koraku, pri prvim dodirima novog zaposlenika u ovome poduzeća na putu k njegovom osamostaljenju u organizaciji provodi se sustav mentorstva. Pri mentorstvu uzimaju se starije i iskusnije kolege poduzeća AD Plastik te oni polaze od pomoćnih poslova sve do onih glavnih i najvažnijih, te se sve provodi uz visoku kontrolu kvalitete obavljanja radnih zadataka. Svi zaposlenici grupe također imaju omogućeno učenje stranih jezika s ciljem olakšavanja komunikacije sa stranim partnerima u cilju širenja na istočno-europsko tržište.

Provedeno je i godišnje ispitivanje u navedenom poduzeću gdje su se zaposlenici izjasnili izrazito zadovoljnim kompletnošću neposredno nadređenih radnih kolega. Prethodno

potvrđuje kako tvrtka posluje s kvalitetnom kadrom i efikasnim sistemom obučavanja i izobrazbe svojih zaposlenika te se ponovo dokazuje korelacija ulaganja u obrazovanje zaposlenih s rastom njihovog zadovoljstva na radnome mjestu.

5. Vrednovanje ishoda obrazovanja

Jedan od konačnih koraka u procesu obrazovanja zaposlenika jest evaluacija rezultata odnosno mjerenje uspješnosti ishoda obrazovanja, te usporedba vještina na samom početku procesa i konačnog potpunijeg radnika. Također u ovome procesu vrši se ocjenjivanje zaokruženog procesa educiranja zaposlenih te se izdaje potvrda koju dodjeljuju za to ovlaštene osobe prema određenim standardima koji su unaprijed definirani.

Kako bi se ustanovilo jeli trošak provedbe organizacijskog postupka bio opravdan odnosno isplativ ova faza se treba sagledati kroz izvršenu prikladnu analizu, procjenjivanje učinaka te kontroliranje (jeli motivacija zaposlenika ostala na potrebnoj razini, zadovoljstvo zaposlenika stečenim novim vještinama te kakav im je angažman i produktivnost nakon završetka procesa) navodi autor Požega (2012:232). Dakle, postoji nekoliko metoda kojima se može izvršiti ustanovljivanje ishoda obrazovanja a najčešće se te provodi putem ispita znanja, praktičnih testova putem kojih se ispituju vještine. Naravno, ispitivanje moraju provoditi ovlaštene osobe, profesionalne agencije te institucije koje se bave konkretno time, bile to partnerske agencije van poduzeća ili ako je organizacija dovoljno velika i kompleksna može i sama posjedovati granu poduzeća koja se specifično bavi upravo time (iako je manje uobičajeno ili je spojeno kao djelatnost nekog drugog odjela).

U konačnom vrednovanju ovog procesa razlikujemo dvije grupe ovoga promatranja prema Požega (2012:232):

- **Eksperimentalna grupa** – je skupina pojedinaca koji su sudjelovali i usvojili obrazovni proces
- **Kontrolna grupa** – neovisna skupina pojedinaca koji objektivno sagledavaju izvršeni proces te se utvrđuju eventualni propusti

Proces evaluacije promjena uzrokovanih provedbom usavršavanja, poznat kao testiranje, može se provoditi prije i poslije s upotrebom kontrolne ili eksperimentalne grupe, čiji rezultati mogu pokazati statistički značajne razlike u korist eksperimentalne grupe. Takvi rezultati proizlaze iz analize sudionika obrazovnog procesa. No, ako se testiranje obavlja prije i poslije obrazovanja bez prikladne kontrolne grupe, rezultati mogu biti iskrivljeni jer se promjene pripisuju samo obuci i obrazovnom procesu, a ne uzimanju u obzir mogućih poslovnih i/ili individualnih čimbenika koje ne mogu kontrolirati sudionici programa. Ipak, testiranje se može provesti samo nakon završetka programa, s ili bez upotrebe kontrolne grupe, i sve pozitivne ili negativne promjene mogu biti efekt povećanja ili smanjenja motivacije kandidata

nakon sudjelovanja u programu, a ne primjene stečenog znanja u realnom poslovnom kontekstu navodi Požega (2012:232).

Vrste evaluacije zaposlenika su:

1. Formativna
2. Sumativna
3. Vanjska
4. Unutarnja

gdje logično formativna i sumativna predstavljaju suprotnosti (po načinu formiranja) te su 3. i 4. također u suprotnosti što se može zaključiti iz samoga imena.

Evaluacije se može izvršavati tijekom trajanja obrazovanja ili na kraju nakon savladanog procesa i to na nekoliko načina kako navodi autorica Rajić (2013):

- Pismenim putem
- Usmenim putem
- Praktični rad
- Portfolio (može biti i u obliku mape, životopisa i sl.)
- Samo-evaluacijom – koriste se tehnike kao što je samo-nadzor, samo-refleksija, samo-prilagodba
- Međusobnom evaluacijom – svi zaposlenici koji su pohađali određeni obrazovni program se ocjenjuju međusobno te se dobiva objektivnija slika.

Kako navodi Rajić (2013) razlikuju se dva pojma:

1. **Vrednovanje za učenje** što podrazumijeva aktivno sudjelovanje polaznika kao unapređivanje pretpostavljeno savladanog znanja
2. **Vrednovanje kao učenje** pod čime se misli na aktivno sudjelovanje polaznika u smislu samo-evaluacije povratnih sugestija ovlaštenih osoba koje mogu dati adekvatan savjet

Iz analiziranja spomenuta dva pojma može se uočiti koliki je značaj upravo te povratne informacije i za kandidata i za voditelja procesa u njihovoj međusobnoj komunikaciji. Kandidat (zaposlenik) će se moći korigirati u skladu sa savjetom a voditelj će dobiti uvid u stanje zaposlenika te kroz komuniciranje brže i efikasnije uočiti gdje je zaposlenik manje efikasniji i na koncu brže navesti zaposlenika na korekciju.

Iz perspektive drugih autora, osim ranije spomenutih metoda vrednovanja edukacijskog procesa navode i autori Pološki, Vokić, Grizelj (2007):

- Mjerenje ukupnih troškova
- Mjerenje promjene stava zaposlenih
- Mjerenje radne uspješnosti poslije razvijanja i obrazovnog procesa
- Mjerenje anualnog iznosa troškova razvijanja i obrazovnog procesa (po zaposleniku individualno itd.)

Kao i kod svakog procesa postoji faktor neuspjeha koji je uvijek poželjan izbjeći ali nipošto ga zanemariti i uzeti u obzir kao mogući ishod događaja. Prije svega se neuspjeh želi izbjeći jer on predstavlja dodatni trošak za organizaciji i usporava funkcioniranje organizacije gdje otvara rizik dodatnog oportunitetnog troška. Zašto se najčešće događaju neuspjesi u procesu obrazovanja uposlenih u određenoj organizaciji uvidi se u izostancima podrške od strane nadređenih u organizaciji ili izvana, nemotiviranost zaposlenika kao faktor na koji se može utjecati no ako se ne prepozna na vrijeme često i promakne nadređenima što opet rezultira neuspjehom a nemotiviranost se može pojaviti i kod samih nadređenih te kao treći razlog neuspjeha izdvojen je izostanak kompenzacije (stimulacije – materijalne/nematerijalne).

Vodeći se autorima Pološki, Vokić i Grizelj (2007) utvrđeno je kako u Hrvatskoj se ne provodi u dovoljnom omjeru vrednovanje edukacije zaposlenika i korisnosti od obrazovnog procesa. Konkretno utvrđeno je kako se testiranje pred proces obrazovanja i nakon izvršenog procesa gotovo i ne koristi tako da se najmanje koristila metoda testa znanja te metoda povrata od ulaganja u educiranje. Hrvati su ipak najčešće koristili metode mjerenja ukupnih troškova edukacije, godišnjih iznosa troškova obrazovanja po zaposleniku i metoda mjerenja troškova individualnih programa obrazovanja.

6. Razvoj karijere

Kako obuka tako i obrazovanje čine sastavni dio jedne veće cjeline života, radnog vijeka čovjeka koji se naziva karijera. No generalno gledano, ako uzmemo u obzir širu sliku, razvoj karijere je orijentiran na razvoj čovjeka kao jedinke i konstantno unaprjeđivanje njegovih potencijala, dok su obuka, obrazovne poslovne metode orijentirane isključivo na posao kojim se u datom trenutku zaposlenik bavi.

Kompleksnost razvoja karijere se očituje u faktorima koji utječe na njegov tijek, prema Buble (2009:416) spominju se četiri skupine utjecajnih faktora:

- Ekonomski, politički i socijalni trendovi
- Vlastiti činitelji
- Tržište radne snage
- Financijske konsideracije

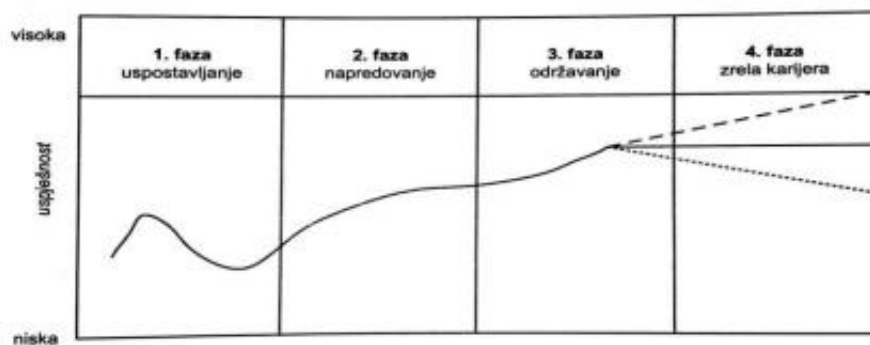
Krene li se od ekonomskih, političkih i socijalnih činitelja shvatit će se kako ljudi kao potrošači svojim izborom temeljenim na navikama itekako utječu na postojanost poslova na tržištu rada, tako trenutni trendovi u svijetu idu u prilog uslužnim zanimanjima dok je proizvodni sektor zakinut i ne pokazuje se interes, u tome se najviše i vidi moć potrošačevog izbora.

Vlastiti (osobni) činitelji svodimo na individualni nivo, to je ono nešto što razlikuje potrošača od ostalih unutar nekog segmenta. Temeljna razlika je interes djelovanja koja ima utjecaj na izbor usmjerenja karijere.

Što se tiče financijskih konsideracija ono izdvaja visinu primanja kao važan, možda i najvažniji, faktor. Naravno uzima se u obzir da plaća nije jedina vrsta kompenzacije za rad.

Slika 3 na sljedećoj stranici prikazuje razvoj karijere podijeljen na četiri faze. Može se primijetiti da se nakon faze uspostavljanja bilježi sve veći i brži rast kroz faze napredovanja i održavanja. U četvrtoj fazi – zrela karijera vidimo kako se put karijere razdjeljuje na tri opcije: nastavak rasta, stagnacija i opadanje.

Put karijere ovisi o mnogobrojnim faktorima kako je ranije navedeno, tako da to objašnjava više opcija u fazi zrele karijere.



Slika 3 Faze razvoja karijere

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 841.

Sami pojam karijere se često zamjenjuje s pojmovima kao što su životni put, profesionalni razvoj i samo napredovanje no iako imaju svojih dodirnih točaka ipak se radi o različitim pojmovima s različitim definicijama.

Sama karijera se odnosi na vremenski period djelatne službe, neovisno o vrsti posla, sektoru gospodarstva i ostalo. Definicija karijere je pojedinačan/subjektivan pogled na poredak stavova i postupaka povezanih s poslom koji individualac obavlja kroz svoj radni vijek koji je povezan sa svim ostalim segmentima životnog vijeka.

Za sam zaključak ovog podnaslova treba se istaknuti važnost razumijevanja na koji način funkcionira razvoj karijere i od stran zaposlenih jer to pridonosi samopoštovanju i samopouzdanju.

7. Rasprava

Organizacija koja je voljna pozicionirati se na tržištu i biti konkurentna te ostati u skladu s trendovima koje mora neminovno pratiti mora ulagati u sve spektre svoje organizacije krenuvši od interne organizacije što je intelektualni kapital kojeg čine zaposlenici, isto tako zaposlenici u želji da se istaknu na tržištu rada svojim kompetencijama, radnim iskustvom nastojat će popuniti svoj životopis obrazovnim programima, konferencijama, raznim tečajevima a na samome poslu istaknuti i svoje neformalno obrazovanje stečeno kroz iskustvo. Učinkovito raspodijeljeni resursi za obrazovanje omogućuju ostvarenje profita na tržištu rada. Države koje ne mogu iskoristiti sve prednosti tog procesa nemaju dovoljno ulaganja u obrazovanje. Moderna teorija povezuje znatniju sposobnost, produktivnost, i profitabilnost s višim stupnjem obrazovanja. Stoga, pojedinac koji se odluči za dodatno usavršavanje stvara si prednost u poslovnom okruženju i postiže veću cjeloživotnu dobit.

Ipak, karakteristike radne snage, politički okvir i gospodarska obilježja utječu na broj odraslih koji sudjeluju u obrazovnim aktivnostima. Društva s konsolidiranom demokracijom i tržišnim gospodarstvom imaju više dodatno obrazovanih zaposlenika u usporedbi s tranzitnim državama ili onima koje nisu prešle iz planske u tržišnu ekonomiju. Stoga je potrebno uložiti veće napore kako bi se mobiliziralo radno sposobno stanovništvo i potaknulo završavanje formalnog obrazovanja te dodatnih edukacijskih aktivnosti na željenim područjima. To će omogućiti državnim tijelima maksimalno iskoristiti široku bazu kandidata s različitim znanjima.

Posebno podzastupljene skupine u dodatnim edukacijskim procesima su nekvalificirani i nezaposleni pojedinci te pripadnici etničkih manjina kao i mlade majke s malom djecom. Očito je da je volja za sudjelovanjem u navedenim programima u pozitivnoj korelaciji s duljinom inicijalnog formalnog obrazovanja

Analiza različitih procjena ukazala je na to da visoki troškovi provedbe obrazovnih programa mogu nadmašiti krajnje koristi, ako nedostaje materijalna ili nematerijalna stimulacija, podrška u okolini radnika bila njegova privatna ili okolina na poslu, te ako je niska razina motivacije samog zaposlenika i njegovih nadređenih. Poslovođe, svjesni da ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika unaprjeđuje cjelokupnu organizaciju i približava je vrhu lanca vrijednosti, trebali bi posvetiti posebnu pažnju brizi za svoje zaposlenike kao prioritetu.

8. Zaključak

Prateći suvremene brze, promjenjive trendove u poslovanju tvrtki i ponašanju na tržištu rada dolazi se do zaključka kako je unaprjeđivanje vlastitog intelektualnog kapitala postalo neizbježan faktor za napredak tvrtki i održavanje konkurentnosti, tako i sa strane zaposlenika da budu kompetentniji ispred ostalih i zauzeli bolje i vodeće pozicije, što je neminovno i dokazivano u ovome završnom radu.

Zaposlenik prolazi kroz procese osnovnog, formalnog te institucionalnog obrazovanja te se poželjno susreće i s oblikom prakse i obuke pri samom dodiru s organizacijom ovisno o struci u kojoj se nalazi a tek naknadno dolazi obrazovanje i napredovanje na samom poslu kao i neizostavno neformalno obrazovanje koje u konačnici i oblikuje zaposlenika i čini ga poželjnijim zaposliti što mu i jest primarni cilj. Kroz rad je utvrđeno kako postoji korelacija između visine obrazovanja i željom za napredak u obliku dodatnog obrazovanja i perspektivnijim odlukama u pogledu razvoja karijere i osobnim uspjehom. Primaran povrat, gledano s ekonomske perspektive se ogleda u intelektualnim koristima za pojedinca i organizacije i direktne poveznice s obostranim profitiranjem dok se povrat na investiciju u obrazovanje ogledava i u kognitivnim i socijalnim segmentima.

Zaključno sa svime radi obostrane koristi i napretka pojedinca, organizacije te u konačnici same ekonomije, poželjno je da se potiče daljnje obrazovanje i usavršavanje zaposlenika.

Literatura

1. Ad Plastik, [Internet] Preuzeto s: <http://www.adplastik.hr/hr/> (pristupljeno: 1.9.2023.)
2. 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, str. 47-57
3. 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: 24.2.2023.)
4. Buble M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo
5. Buble, M. (2009). Management, Split, Ekonomski fakultet Split
6. 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 (pristupljeno: 25.2.2023)
7. Gobo, A. (2009). Cjeloživotno učenje u funkciji povećanja zapošljivosti nezaposlenih osoba, Šibenik: 4. međunarodna konferencija Neformalno obrazovanje i informalno učenje odraslih
8. 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 (pristupljeno: 25.2.2023)
9. 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 (pristupljeno: 25.2.2023)
10. 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> (pristupljeno: 25.2.2023)
11. Jukić, R., Ringel J. (2013). CJELOŽIVOTNO UČENJE – PUT KA BUDUĆNOSTI, *Andragoški glasnik* Vol. 17, br. 1, 2013, str. 25-35, Osijek: Filozofski fakultet, Sveučilište u Osijeku,
 12. Kuka, E. (2012). 'KONCEPT NEFORMALNOG OBRAZOVANJA', *Život i škola*, LVIII(27), str. 197-203. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/84270> (Datum pristupa: 08.05.2023.)
 13. Kuka, E. (2012). 'KONCEPT NEFORMALNOG OBRAZOVANJA', *Život i škola*, LVIII(27), str. 197-202. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/84270> (Datum pristupa: 8.6.2023.)
 14. 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: 8.6.2023.)
 15. Luecke, R. (2004). *Kako zaposliti i zadržati prave ljude*. Zagreb : Faber & Zgombić
 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. 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
 18. Pološki Vokić, N., i Grizelj, H. (2007). 'OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA', *Ekonomski pregled*, 58(12), str. 851-880. Preuzeto s <https://www.researchgate.net/> (Datum pristupa: 9.6.2023.)
 19. Požega, Ž., "Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću", *Ekonomski fakultet u Osijeku*, Osijek, 2012. (pristupljeno: 24.2.2023.)
 20. Primjena laboratorijske metoda u znanstvenim istraživanjima
 21. 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: 26.02.2023.)

22. 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: 25.2.2023)
23. 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(Broj 1-2), str. 48-61. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/137728> (Datum pristupa: 08.05.2023.)
24. Stone, R. J. (2004). *Human Resource Management*. Zagreb: Mate d.o.o.
25. 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: 26.02.2023.)
26. Thurow, L. C. (1975.), *Generating Inequality: Mechanism of Distribution in the US Economy*, New York: Basic Books.
27. 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. (Datum pristupa: 26.02.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Četiri faze obuke kadrova	4
Slika 2 Perspektiva kvalitete života	6
Slika 3 Faze razvoja karijere	31