OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE U PODUZEĆU AD PLASTIK d.d.

Torbarina, Željka

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:188205

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE U PODUZEĆU AD PLASTIK d.d.

Mentor:
doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:
Željka Torbarina
Broj indeksa: 2151456

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4
1.1.Problem istraživanja 4
1.2.Predmet istraživanja 7
1.3.Istraživačke hipoteze 7
1.4.Ciljevi istraživanja 9
1.5.Metode istraživanja 9
1.6.Doprinos istraživanja 11
1.7.Struktura rada 11
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 13
2.1. Planiranje potreba za ljudskim resursima 16
2.2. Regrutiranje ljudskih resursa 16
2.3. Odabir ljudskih resursa 19
2.4. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ljudskih resursa 20
2.5. Razvoj ljudskih resursa 22
2.6. Zaštita života i rada zaposlenih 24
3. OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE 26
3.1. Obuka i obrazovanje zaposlenika 26
3.1.1. Obuka 26
3.1.2. Metode obuke nemenadžera i menadžera 28
3.1.3. Obrazovanje 31
3.1.4. Ciljevi i značajke obrazovanja 35
3.1.5. Metode i model procesa obrazovanja 36
3.2. Razvoj karijere 38
3.2.1. Značenje razvoja karijere 39
3.2.2. Strategija planiranja karijere 39
3.2.3 Utjecaj obuke, obrazovanja i razvoja karijere na uspješnost poduzeća 42
3.3. Motivacija zaposlenika 43
3.3.1. Veza između obuke i motivacije 44
3.3.2. Participacija zaposlenika 44

4. OPĆENITO O PODUZEĆU AD PLASTIK 47
4.1. Povijesni razvoj poduzeća 47
4.2. Organizacijska struktura 48
4.3. Vizija, misija i ciljevi poduzeća 49
4.4. Oblici obuke u poduzeću 50
5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 53
5.1. Metodologija istraživanja 53
5.2. Rezultati istraživanja 53
5.3. Testiranje hipoteza 71
5.4. Objašnjenje rezultata 83
6. ZAKLJUČAK 85
LITERATURA 87
SAŽETAK 97
SUMMARY 98

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Uspješna poduzeća, kako bi i dalje ostala konkurentna na tržištu, temelje se na razvoju svojih zaposlenika, ulažu mnogo resursa u obrazovanje, obuku i kontinuirano osposobljavanje zaposlenika te ih motiviraju za daljnji napredak. Prva ulaganja u zaposlenike (koja mogu biti osobna ili od strane poduzeća) započinju obrazovanjem. Obrazovanje (edukacija) je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život; ono je osobno i široko zasnovano. Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.[1] S druge strane, pod pojmom obuke obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Na potrebu obuke zaposlenih, osim promjena u poduzeću, utječu i promjene koje nastaju izvan poduzeća, počevši od onih u institucionalnom sustavu, pa do onih koje se odnose na promjene fundamentalnih znanstvenih disciplina.[2] Dok je obrazovanje od društvene važnosti, obuka je od važnosti za poduzeće i pojedinca.[3]

Nastavno na odabranu temu, potrebno je definirati i pojam karijere. Karijera se odnosi na dobivanje poslova, kretanje između poslova, razina odgovornosti i izazova, a određuje se i kao dugoročno promatranje serija poslova i radnih iskustava.[4] Razvoj karijere ima individualni i organizacijski aspekt. To je proces niza međupovezanih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere.[5]

Kada se govori o razvoju karijere potrebno je istaknuti da na njega utječu brojni faktori, pri čemu se najčešće spominju sljedeće četiri grupe utjecajnih faktora:[6]

---

[1] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 721.
[2] Buble, M.,: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 403.
[3] Buble, M.,: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 403.
[4] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 830.-831.
[5] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 831.
[6] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.

1. osobni faktori
2. ekonomski, socijalni i politički trendovi
3. tržište radne snage
4. financijske konsideracije.

Osobni faktori su upravo oni koji razlikuju pojedince unutar skupine. Svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja koji utječe na njegov izbor karijere.

Ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a pojavljuju se drugi poslovi. Opći trend je odumiranje proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih.

Starost i interes ljudi utječu na karakteristike tržišta rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za dobrima i uslugama.

Financijske konsideracije – visina plaće važan je faktor utjecaja na odluke o karijeri. Međutim to nije jedini faktor s obzirom da poduzeće koristi i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad.

Menadžment danas postaje sve više svjesniji činjenice da obrazovanje, obuka i razvoj karijere postaju ključni faktori konkurentnosti. Stoga uspješna poduzeća postavljaju pravilo da svaki zaposlenik treba određeno vrijeme provesti u „učionici“.[7] Zbog svoje orjentacije na budućnost, razvoj uključuje i učenje koje nije nužno vezano uz zaposlenikov tekući posao. Učenje pomaže zaposlenicima da se pripreme za druge pozicije u tvrtki i povećava mogućost premještaja na druge poslove te im pomaže da se pripreme na promjene u njihovom tekućem poslu koje mogu proizaći iz nove tehnologije, oblikovanja posla, novih potrošača ili novih proizvodnih tržišta.[8]

U današnje vrijeme ljudski resursi predstavljaju važan čimbenik uspjeha svakog poduzeća, stoga je bitno ulagati u njih te nastojati maksimalno iskoristiti njihove kompetencije. Pri tome je važno kvalitetno planiranje i provođenje obuke zaposlenika, praćenje njihova napretka i profesionalnog razvoja. Razvoj zaposlenika je nužna komponenta nastojanja poduzeća u

[7] Buble, M.,: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 405.
[8] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M.:Menadžment ljudskih resursa, treće izdanje, MATE, 2006., str. 318.

poboljšanju kvalitete, odgovaranju na izazove globalne konkurencije i društvene promjene te ugradnji tehnoloških poboljšanja i promjena u oblikovanju posla. Rastuća globalzacija tržišta proizvoda prisiljava tvrtke da pomognu svojim zaposlenicima razumjeti kulture i običaje koji utječu na poslovne prakse. Poduzeća i zaposlenici moraju stalno učiti i mijenjati se da bi zadovoljile potrebe potrošača i konkurirale na novim tržištima.[9]

Za razvoj zaposlenika koriste se četiri pristupa:[10]

1. formalno obrazovanje
2. procjena
3. radna iskustva
4. međuljudski odnosi.

Programi formalnog obrazovanja uključuju programe na radnom mjestu i programe koji se izvode negdje drugdje, oblikovane posebno za zaposlenike tvrtke. Većina tvrtki smatra da je primarna svrha obrazovanih programa opskrbljivanje zaposlenika vještinama za obavljanje određenog posla.

Procjena uključuje sakupljanje informacija i pružanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovom ponašanju, stilu komuniciranja i vještinama. Informacije se mogu tražiti od zaposlenika, njihovih kolega, menadžera i klijenata. Procjena se najčešće koristi za prepoznavanja zaposlenika s menadžerskim potencijalom i mjerenje snaga i sabosti tekućih menadžera.

Razvoj zaposlenika događa se kroz radna iskustva. Radna iskustva su odnosi, problemi, zahtjevi, zadaci ili druge značajke s kojima se zaposlenici susreću s svom poslu. Da bi bili uspješni u poslu, zaposlenici moraju naučiti nove vještine, primjeniti svoje vještine i znanja na drugačiji način i svladati nova iskustva.

---

[9] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M.:Menadžment ljudskih resursa, treće izdanje, MATE, 2006., str. 318

[10] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M.:Menadžment ljudskih resursa, treće izdanje, MATE, 2006., str. 320.-335.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je obuka, obrazovanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću Ad Plastik d.d. (dalje Ad Plastik). U radu će se prikazati kakav pristup poduzeće Ad Plastik ima prema obuci i obrazovanju svojih zaposlenika, kao i na koje načine razvija potencijale svojih zaposlenika, kako pristupaju metodama obuke te kako sam proces učenja utječe na zaposlene.

U svrhu prikupljanja valjanih podataka koristit će se primarni i sekundarni izvori. Primarni izvor podataka prikupit će se izravnim kontaktom sa zaposlenicima poduzeća i to anketnim upitnikom. Ispitat će se koliko obuka i obrazovanje doprinose razvoju karijere zaposlenika, postoji li razlika između ulaganje u obuku i obrazovanje te razvoja karijere s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću te u kojoj je mjeri izraženo zadovoljstvo zaposlenika mentorima koji su provodili obuku. U sekundarne izvore podataka spada proučavanje stručne literature, časopisa i internetskog sadržaja, kako bi se što bolje istražila i formirala teorija za bolje razumijevanje i definiranje istraživanja predmetnog istraživanja.

Ovim radom želi se istražiti i analizirati u kolikoj mjeri se provode obuka i obrazovanje zaposlenika, a nastavno i razvoj njihove karijere u poduzeću Ad Plastik. Na temelju podataka prikupljenih istraživanjem i analiziranjem prikazat će se rezultati o primjeni obuke, obrazovanja i razvoja karijere u poduzeću.

U empirijskom dijelu istraživanja bit će uključeni zaposlenici neovisno o spolu, godinama starosti, stupnju obrazovanja, te poziciji u poduzeću. Upitnik je izrađen na temelju predmeta istraživanja i postavljenih hipoteza koje će se na kraju prihvatiti ili odbaciti.

Nakon obrađenih rezultata iz anketnog upitnika, postavit će se tri istraživačke hipoteze koje se nakon testiranja mogu prihvatiti ili odbaciti.

1.3. Istraživačke hipoteze

U skladu s prethodno postavljenim problemom i predmetom istraživanja, za potrebe empirijskog dijela rada postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1: Proces obuke i obrazovanja je statistički značajno povezan s razvojem karijere zaposlenika.

Ovom hipotezom pokušat će se dokazati da postoji statistički značajna veza između obuke i obrazovanja s razvojem karijere zaposlenih u poduzeću ADPlastik, odnosno ispitat će se jesu li zaposlenici poduzeća nakon provedene obuke i/ili obrazovanja više motivirani/angažirati za unapređenjem osobne karijere.

H 1.1: Veća razina ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno je povezana s razvojem novih vještina za rad.

Ovom hipotezom će se ispitati u kojoj mjeri razina ulaganja u obuku i obrazovanje djeluje na razvoj zaposlenika u smislu njihove stručnosti i profesionalnosti u poduzeću.

H 1.2: Ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno je povezana sa samopouzdanjem zaposlenika i njihovom željom za napretkom.

Ovom hipotezom testirat će se hoće li ulaganje u obuku i obrazovanje biti pozitivno statistički povezano sa samopouzdanje zaposlenika, budući će nakon provedenog procesa obuke i obrazovanja raspolagati s većom količinom znanja i vještina.

H2: Postoji statistički značajna razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje te razvoja karijere između različitih skupina zaposlenika.

Ovom hipotezom testirat će se razlika između razine ulaganja u obuku, obrazovanje, a samim time i razvoja karijere za različite skupine zaposlenika, odnosno njihove pozicije u poduzeću. Pokušat će se utvrditi ulaže li se više u zaposlenike koji su na višim pozicijama u poduzeću u odnosu na one koji zauzimaju niže pozicije.

H3: Zaposlenici su zadovoljni mentorima tijekom provedbe obuke.

Ovom hipotezom testirat će se razina zadovoljstva zaposlenika provedenom obukom i mentorima koji su je proveli.

H 3.1: Zaposlenici muškog spola su zadovoljniji mentorima od zaposlenika ženskog spola.

Cilj ove hipoteze je ispitati zadovoljsto mentorima koji provode obuku s obzirom na spol ispitanika, tj. jesu zaposlenici muškog spola zadovoljniji mentorima od zaposlenika ženskog spola, odnosno da li su muškarci spremniji prihvatiti savjete i naputke od strane nadređenih, za razliku od žena koje se još uvijek bore za ravnopravnost i jednakost među spolovima.

H 3.2: Zaposlenici s duljim radnim stažom su zadovoljniji mentorima od zaposlenika koji imaju manje radnog staža.

Ovom hipotezom ispitat će se jesu li godine radnog staža zaposlenika u poduzeću Ad Plastik vezane uz zadovoljstvo mentorima koji provode obuku, tj. da su zaposlenici s dužim radnim stažom kroz svoj radni vijek stvorili već ugodnu radnu klimu sa svojim mentorima s kojima su slobodniji razgovarat o svim prednostima i nedostatcima posla, za razliku od zaposlenika koji tu rade manje i koji se ustručavaju nešto reći ili ponuditi drugačiji pristup radu.

1.4. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog rada je prikazati važnost dugoročnog obrazovanja, obuke i razvoja karijere kako bi se osigurala konkurentnost zaposlenika općenito na tržištu rada, ali i specifično zaposlenika Ad Plastika, kako unutar samog poduzeća, tako i prethodno spomenutom tržištu rada. Nadalje, opisat će se standardne metode i oblici obrazovanja, obuke i razvoja karijere zaposlenih te objasniti značenje pojmova i njihova važnost za poduzeće. U konačnici, cilj ovog rada je utvrditi je li ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika povezano s razvojem njihove karijere, odnosno provedbom detlajnije analize utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika provedenom obukom s obzirom na odabrane odrednice zapsolenika.

U radu će se postaviti će tri glavne hipoteze na temelju kojih će se razvijati istraživanje. Temeljem dobivenih rezultata utvrdit će se istinitost postavljenih hipoteza, koje će se prihvatiti ili odbaciti.

Uzorak na kojem se provodi istraživanje su zaposlenici koji su prošli nekakav oblik obuke ili obrazovanja u poduzeću Ad Plastik. Na taj način se najbolje mogu prikazati njihovi stavovi o procesu obuke.

1.5. Metode istraživanja

Znanstvene metode se primjenjuju u istraživanjima i imaju svrhu tumačenja pojava ili svojstava, a pomoću njih se dolazi do novih zaključaka. Postoji niz znanstvenih metoda

kojima se znanstvenik može poslužiti prilikom svog istraživanja, a u ovom radu će se koristiti sljedeće metode:[11]

- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojom se od općeg suda dolazi do pojedinačnih činjenica.
- Deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja koja od pojedinih činjenica dovodi do općeg suda.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova na jednostavnije elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja koji spaja jednostavne misaone tvorevine u složene.
- Metoda klasifikacije - pomoću nje će se izvršiti podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, koristi se na početku istraživanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata i spoznaja.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se sljedeće metode:[12]

- Metoda anketiranja - na temelju anketnog upitnika se obrađuju podatci, anketiranje je anonimno.
- Statistička metoda - često se koristi u znanstvenoistraživačkom radu u svim znanstvenim područjima.

Metoda anketiranja će biti unaprijed dogovorena i provodit će se na zaposlenicima poduzeća Ad Plastik. Anketni upitnik će biti jednostavan i kratak, kako zaposlenicima ne bi oduzeo puno vremena za ispunjavanje. Anketni upitnik će sadržavati općenita pitanja u kojima zaposlenici zaokružuju odgovor na pitanja o spolu, dobi i sl. te pitanja koja će rangirati ocjenama od 1 do 5, a vezana uz raznu ulaganja u obuku, obrazovanje i razvoj njihove karijere.

Osim primjene navednih metoda proučavat će se stručna i znanstvena literatura, obrađivat će se podaci prikupljeni istraživanjem (pomoću programa za statističku analizu) te će se donositi zaključci na temelju analiziranih podataka.

---

[11] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.323.-339.

[12] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.323.-339.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja je otkriti vezu između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika u poduzeću Ad Plastik te razvoja njihove karijere.

Pomoću prikupljenih podataka i dobivenih informacija provest će se testiranja temeljeno na istraživačkim pitanjima te će se formirati zaključak o zastupljenosti obuke i obrazovanja u poduzeću Ad Plastik, dok će se istodobno omogućiti bolje razumijevanje čimbenika koji utječu na razvoj karijere

Rezultati istraživanja će biti dostupni managerima i voditeljima u Ad Plastiku, dat će im uvid u to koliko je obuka povezana s razvojem karijere i novih vještina te jesu li zaposlenici zadovoljni mentorima koji su proveli obuku.

1.7. Struktura rada

Diplomski rad sastojat će se od šest tematskih jedinica.

Prvi dio je uvod u kojem je objašnjen problem i predmet istraživanja. Nadalje, definirane su istraživačke hipoteze i ciljevi istraživanja te navedene metode i doprinosi istraživanja. Osim toga pojasnit će se i struktura diplomskog rada.

Drugi dio rada odnosi se na teorijski dio koji će obuhvatiti općenito upravljanje ljudskim resursima, počevši od planiranja, regrutiranja i odabira zaposlenika, preko praćenja i ocjenjivanja ljudskih resursa, pa sve do zaštite života i rada zaposlenika. Spomenute cjeline se smatraju onim najbitnijim uz detaljno analizirano obrazovanje, obuku i razvoj karijere, a koji ujedno čine cjelovitu funkciju upravljanja ljudskim resursima.

U trećem dijelu sistematizirat će se i detaljno objasniti pojam obuke, obrazovanja i razvoja karijere, kao i njihove temeljne karakteristike i modeli provedbe. Nadalje, kroz teorijski aspekt ove teme, pokušat će se sistematizirati spoznaje o tome što točno motivira zaposlenike te kako obuka i razvoj zaposlenika općenito utječu na uspješnost poslovanja poduzeća.

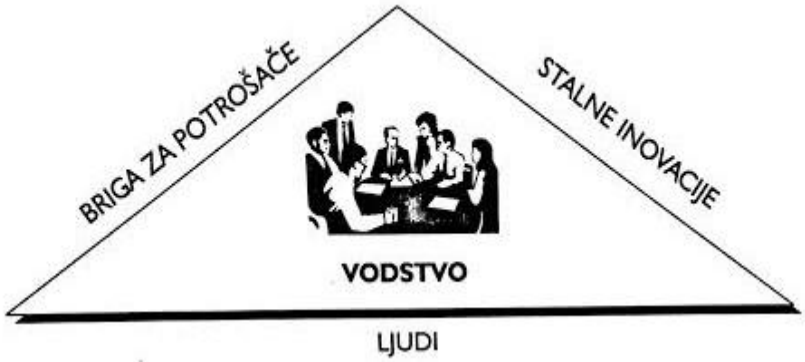
Četvrti dio rada obuhvaća opće podatke o poduzeću Ad Plastik, koji uključuju povijesni razvoj, misiju viziju i ciljeve poslovanja, organizacijsku strukturu i osvrt na ljudske resurse poduzeća.

Peta tematska jedinica obuhvaća empirijski dio rada u kojem će se prikazati provedeno istraživanje, zatim će se analizirati prikupljeni podatci koji će utvrditi istinitost postavljenih hipoteza.

Zadnji dio rada obuhvaća zaključak koji će predstavljati osvrt na cjelokupan rad.. Zaključak je temeljen na rezultatima istraživanja koji su dobiveni anketnim upitnikom i proučavanju stručne literature.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju kojega se javljaju problemi kao oni semantičke, tako i oni sadržajne naravi.[13] Ljudi, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala, nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija.[14] Resursi i potencijali koriste se kao sinonomi, te će se kao takvi koristiti u diplomskom radu ovisno o navođenju različitih autora. Menadžment ljudskih resursa je niz povezanih aktivnosti menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[15]



Slika1: Temeljne odrednice modernog vodstva

Izvor**:** Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 11.

Slika 1. prikazuje da ljudi čine osnovicu trokuta, oni su put k zadovoljnim i odanim potrošačima, a isto tako i stalnim inovacijama i promjenama. Uspješno upravljanje ljudskim resursima postaje najvažniji put za uspjeh organizacije.

Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“.[16]

Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja: [17]

---

[13]Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 3.

[14]Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 3.

[15] Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća, Zagreb, 2008.

[16] Kuka, E.: Praktični menađment, stručni časopis za teoriju i praksu menađmenta, Menađment ljudskih resursa, Vol.2, No.2.,2011. dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566 (10.06.2017.)

1) znanstvena disciplina,
2) menadžerska funkcija,
3) posebna poslovna funkcija u organizaciji,
4) specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa kako znanstvena disciplina

Konstituiranje svake znanosti i posebne znanstvene discipline počinje utvrđivanjem i definiranjem specifičnog predmeta njezina bavljenja i istraživanja, izborom i razvojem metoda istraživanja, postavljanjem, provjerom i utvrđivanjem hipoteza o odnosima varijabli, generalizacijom spoznaja, utvrđivanjem principa i zakonitosti djelovanja i međupovezanosti varijabli, te općenito kumuliranjem i organiziranjem specifičnih spoznaja o određenom predmetu.[18]

Znanost uključuje:[19]

- Hipoteze, odnosno pretpostavke o fenomenima, pojavama i odnosima među varijablama kojima se bavi, a koje su predmet provjere i istraživanja.
- Načela, provjerene i potvrđene hipoteze i generalizacije koje odražavaju i objašnjavaju stvarnost.
- Koncepcije, kao interpretativna sredstva temeljena na generalizacijama posebnog.
- Metode, prihvaćene znanstvene postupke primjerene razvijanju spoznaja, provjeri istinitosti i valjanosti teorijskih pretpostavki, mentalnih predodžbi i spekulacija razvijenih u okviru određene teorije.
- Teorije, kao niz međupovezanih koncepata, definicija i propozicija koje prikazuju sustavni pogled na fenomen specificirajući odnose među varijablama.

Menadžment ljudskih resursa kao menadžerska funkcija i zadaća

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakva efekta.[20]

---

[17] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 3.
[18] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 4.
[19] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 4.

Za uspješan menadžment postaju od presudne važnosti sposobnosti:[21]

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
- da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi,
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija

Treće značenje u kojemu se upotrebljava pojam menadžmenta ljudskih resursa, odnosi se na posebnu poslovnu funkciju u organizacijama. U njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.[22]

Menadžment ljudskih resursa kao specifična filozofija menadžmenta

Menadžment ljudskih resursa označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljudi vide kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. Ta je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.[23]

Upravljanje poduzećem znači svakako i upravljanje ljudima. Ljudski resursi danas su jednako važni kao ostali elementi poslovne kombinacije koja čini suvremeno poduzeće.[24]

Unutar menadžmenta ljudskih resursa postoji nekoliko grupa poslova u koje spadaju: predviđanje potreba za ljudskim resursima (planiranje ljudskih resursa i analiza posla), pribavljanje i regrutiranje, motiviranje i nagrađivanje (praćenje radne uspješnosti), zatim obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. Neke od navedenih grupa psolova će u nastavku biti detaljnije objašnjenje, jer se prema većini autora upravo te grupe poslova smatraju najbitnijima unutar cjelokupnog menadžmenta ljudskih resursa.

---

[20] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 9.
[21] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 9.
[22] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 9.
[23] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 9.
[24] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. (2013): Nastavni materijali „Uvod u management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, raspoloživo na: https://moodle.efst.hr/moodle2014/

2.1. Planiranje potreba za ljudskim resursima

Planiranje ljudskih resursa vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse.[25]

Danas se sve više organizacija i njihovih menadžera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa menadžmenta postaje sposobnost organizacije da zacrta buduće potrebe ljudskih potencijala. Raste svijest o tome da je organizacijska sposobnost da se odgovori na šokove i izazove vanjske okoline i konkurentske uvjete, rezultat posjedovanja dovoljno ljudi s odgovarajućim talentima, vještinama i motivacijom. Planiranje postaje najvažniji instrument menadžmenta u suočavanju s neizvjesnošću i rizicima i upravljanju njima.[26]

Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi.

2.2. Regrutiranje ljudskih resursa

Regrutiranje ili pribavljanje ljudskih resursa je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.[27]

Pribavljanje kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. O tome koliko se kvalitetno ono obavi, ovise i mnoge druge aktivnosti. Stoga mu se posvećuje sve više pažnje, vremena, energije i sredstava.[28] Poslovi regrutiranja

[25] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 180.
[26] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 181.
[27] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 289.
[28] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 289.

(pribavljanja) se izravno nastavljaju na poslove planiranja i predstavljaju smjernice daljnjeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima.[29]

Postoje unutarnji (traženje kandidata u organizaciji za slobodna ili nova radna mjesta) i vanjski izvori regrutiranja (pribavljanje kandidata izvan organizacije).

Unutarnji izvori regrutiranja kandidata se mogu podijeliti na: [30]

- Oglašavanje – unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina osiguravanja popunjavanja slobodnih mjesta unutar organizacije. Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Mora biti poznato i dostupno svim zaposlenicima i pratiti logiku vanjskog oglašavanja. U novije doba se primjenjuju suvremeniji oblici oglašavanja- računalno ili telefonski.
- Preporuke neposrednih menadžera – važan su izvor znanja i informacija o zaposlenima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost je praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoja karijere neposrednih suradnika. Oni imaju dvojnu ulogu: informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju, te davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika, te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati.
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala- slobodna radna mjesta zahtijevaju analizu i pretraživanje informacijskih sustava ljudskih potencijala i identificiranje onih koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima. Neophodan instrument u tome su i planovi sukcesije i promocije, planovi razvoja individualne karijere i slično.

Vanjski izvori regrutiranja mogu se podijeliti na:[31]

- Oglašavanje – predstavlja jednu je od vrlo popularnih i najčešćih metoda privlačenja i pribavljanja novih ljudi izvana. Organizacija treba procijeniti karakteristike i motivaciju onih koje želi privući. Funkcija privlačenja kandidata upućuje na važnost dizajna i sadržaja oglasa te pridržavanja temeljnih pravila propagande u njegovu kreiranju. Suvremene organizacije koriste mnoštvo medija za privlačenje potencijalni

[29] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. (2013): Nastavni materijali „Uvod u management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, raspoloživo na: https://moodle.efst.hr/moodle2014/
[30] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 289.
[31] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 302.-317.

kandidata, a najčešće: dnevni i tjedni tisak, stručne časopise, radio i televiziju, priručnike i biltene, promotivni materijali.

- Internet danas proširuje mogućnost, brzinu i kvalitetu pribavljanja ljudi, postajući za to sve važniji medij. Omogućava vrlo jeftino i brzo prenošenje potreba i mogućnosti zaposlenja širom svijeta, čineći tržište rada globalnim.
- Izravne prijave i preporuke zaposlenih – to je jeftin način osiguranja kandidata za radno mjesto osobito radi li se o nižim službeničkim ili proizvodnim poslovima. Čak i onda kada nema slobodnih radnih mjesta, to je dobar način da se popuni evidencija kvalificiranih kandidata da bi ih se pozvalo kad se pojave potrebe.
- Agencije za zapošljavanje – čest i popularan izvor pribavljanja kandidata, pri čemu postoje dvije vrste agencija: državne i privatne. Zavod za zapošljavanje je hrvatska institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi koja obavlja mnoge funkcije vezane uz zaposlenje, pri čemu se može istaknuti vođenje evidencije i informacijske baze nezaposlenih. S druge strane, privatne agencije za zapošljavanje pribavljaju potrebne ljude za poduzeća i obavljanje nekih poslova, što je vrlo unosan posao koji se u novije doba jako širi. „Head hunter“, je pojam koji se u novije vrijeme često koristi za specijalizirane privatne agencije koje se bave pribavljajem kandidata za više menadžerske pozicije, menadžerskih talenata i općenito stručnjaka za ključne organizacijske pozicije.
- Obrazovne institucije – jedan od najčešćih izvora pribavljanja kandidata za menadžerske razine poslova jesu fakulteti i sveučilišta. Poduzeća nastoje privući talentirane studente razvijajući posebne programe za privlačenje, tiskaju brošure s informacijama o organizaciji, kvaliteti radnog života, poslovima i slično.
- Ostali izvori pribavljanja – ljetna praksa i općenito stručna praksa studenata i učenika, te stručni skupovi i konferencije. Poduzeća se danas sve više koriste okupljanjima stručnjaka određenih profesija i zanimanja, da bi na licu mjesta mogla kontaktirati i privući prave kandidate.
- Suvremene metode i izvori pribavljanja – kompjuterizirani registri kandidata omogućuju stvaranje baze podataka o ljudima koji traže posao, žele promijeniti sadašnji posao, studenata i onih koji suu tek diplomirali.

Razvoj informacijskih tehnologija je otvorio nove mogućnosti regrutiranja talentiranih ljudi. Organizacije sve više koriste internet upravo u te svrhe. Interaktivna priroda medija omogućava ispunjavanje anketa kojima pokazuju što traže od poslodavca i što mogu

ponuditi organizaciji. Ankete se odmah obrađuju, a pristupnici odmah dobivaju direktnu povratnu informaciju. [32]

Pristupnici smatraju da su te stranice odgovorne za zaštitu njihovog identiteta budući da je upravo taj medij raj za kradljivce identiteta koji objavljuju lažne ponude kako bi doznali privatne informacije o korisnicima.[33]

2.3. Odabir ljudskih resursa

Jedno od najvažnijih područja menadžementa ljudskih potencijala jest selekcija kvalitetnih ljudi. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najboje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Pomoću selekcije, organizacija jednostavno odlučuje o tome koje će ljude zaposliti, a koje ne.[34]

Odabir ljudskih resursa kroz selekciju može se provesti na dva načina. Prvi način je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata, kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Drugi način je da se najprije ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao, a zatim se izrađuje rang ista kandidata s obzirom na rezutate, te se odabiru oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.[35]

Informacije o kandidatima prikupljaju se na različite načine, kao što su banke kandidata, intervjui, testovi, medicinski pregledi i drugo. Pri tome je veoma važno da se koriste etički standardi koji uključuju privatnost i povjerljivost.[36]

Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata prijavljenih za dati posao mora izvršiti izbor. Za odluku o izboru su ključna dva faktora: što kandidat može i što kandidat hoće.[37]

---

[32] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M.,: Human Resource Management, seventh edition, McGraw-Hill Irwin, 2010., str 217.
[33] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M.,: Human Resource Management, seventh edition, McGraw-Hill Irwin, 2010., str. 220
[34] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 333.
[35] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 389.
[36] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 390.
[37] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 404.

U razmatranju informacija o kandidatima, moguća su dva pristupa, klinički pristup donošenja odluka za odabir ljudskih resursa i statistički pristup.

Klinički pristup polazi od informacija o kandidatima. Na temelju toga formira se predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, te na temelju te komparacije donosi odluka.[38]

Statistički pristup se inače smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti.[39]

Prilikom odabira kandidata manadžmentu stoje na raspolaganju tri opcije:[40]

- Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh - ova strategija je orijentirana sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standardnog učinka.
- Zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh - strategija je orijentirana na izbor onih kandidata koji imaju najviše izgleda za uspjeh, što znači i na povećanje uspjeha.
- Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh - ovu strategiju je najteže ostvariti s obzirom da kandidat mora imati one odlike koje ga čuvaju od neuspjeha, ali istovremeno i one koje mu daju izged za uspjeh. S obzirom da kandidata koji imaju obje vrste osobina ima malo, njihov izbor će biti dosta težak.

2.4. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ljudskih resursa

Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je podizanje opće organizacijske sposobnosti i ostavrivanje strategijskih ciljeva. Niz cijeva je pak specifičnije vezano za menadžment ljudskih potencijala.[41]

[38] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 404.
[39] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 404.
[40] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 404.
[41] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 507.



Slika2: Ciljevi ostvarivanja radne uspješnosti

Izvor**:** Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 507.

Slika 2. prikazuje ciljeve ostvarivanja radne uspješnosti koji zahtjevaju postavljanje određenih standarda i kriterija. Povećanje radne uspješnosti bitna je pretpostavka veće konkurentske sposobnosti i strategijski je cilj menadžmenta ljudskih potencijala.

Procjena uspješnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u svezi s nagrađivanjem. Informacije koje se dobiju procjenom, služe za profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima.Važan segment je i utvrditi ima li osoba čiji se rad i uspješnost procjenjuje, sposobnosti koje zahtjeva uspješno obavljanje posla, ali i razvoj karijere.[42]

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka upravljanja ljudskih resursa. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja

[42] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 505

radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (engl. performance management), kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.[43]

Praćenje uspješnosti je u interesu i organizacije i pojedinca. Pojedinci žele dobiti informacije o svome radu, što im pomaže u evaluaciji, unapređenju i usavršavanju, a time i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Oni također žele dobiti nagrade i mogućnost daljnjeg razvoja. Interes organizacije je dobivanje objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve.[44]

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti ljudskih resursa je proces koji se periodično analizira i planiraju se aktivnosti za njegovo poboljšanje.[45]

2.5. Razvoj ljudskih resursa

Danas je obrazovanje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Stoga ne čudi činjenica da suvremena poduzeća sve više svojih resursa posvećuju upravo obrazovanju i razvoju ljudskih resursa.

Investicije u razvoj postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u globalnom poslovanju i konkurenciji. Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja. Nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih se navodi kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu.[46]

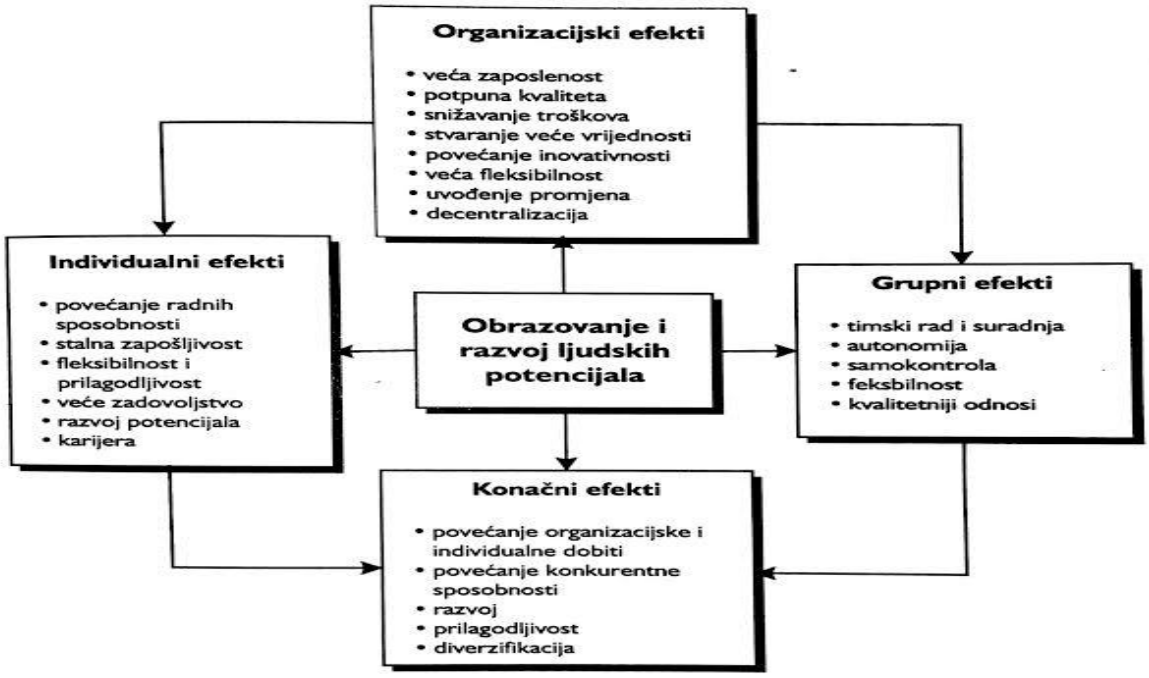
Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.[47]

Razvoj ljudskih resursa ima brojne efekte na cijelu organizaciju i sve njene razine:[48]

- Povećava znanja zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama, što je od kritičke važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu.

[43] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 505.
[44] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 508.
[45] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 510.
[46] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 717.
[47] Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Split, 1998.
[48] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 724.

- Osigurava zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama, kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi.
- Pomaže zaposlenicima razumjeti kako uspješno raditi u timovima.
- Osigurava organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje.
- Stvara sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju.



Slika 3: Potencijalni efekti obrazovanja

Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 725.

Slika 3. prikazuje organizacijske i individualne potencijalne efekte obrazovanja. Konačni se efekti jednako odnose i na organizacije i na pojedince jer povećavaju dobitak i sposobnosti jednih i drugih.

Većina poduzeća razvija unutar funkcije ljudskih potencijala posebne jedinice za razvoj ljudskih resursa, što zahtjeva visoko kvalitetne stručnjake koji se time bave. Nadalje, taj proces je povezan s drugim funkcijama ljudskih potencijala kao što su planiranje, pribavljanje i selekcija.[49]

[49] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 725.

Razvoj i obrazovanje ljudskih resursa je iznimno kompleksna funkcija koja zahtjeva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata; njezini konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedinačna faza. U fazi utvrđivanja obrazovanih potreba za razvoj ljudskih resursa ključnu ulogu imaju menadžeri.[50]

2.6. Zaštita života i rada zaposlenih

Zakonom o zaštiti na radu uređuje se sustav zaštite na radu u Republici Hrvatskoj. Svrha Zakona je sustavno unapređivanje sigurnosti i zaštite zdravlja radnika i osoba na radu, sprječavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i drugih bolesti u vezi s radom. Poslodavac je obvezan organizirati i provoditi zaštitu na radu, vodeći pri tome računa o prevenciji rizika te obavještavanju, osposobljavanju, organizaciji i sredstvima, u svim dijelovima organizacije rada i u svim radnim postupcima neovisno o tome je li u tu svrhu zaposlio jednog ili više stručnjaka zaštite na radu ili je obavljanje poslova zaštite na radu ugovorio s osobom ovlaštenom za obavljanje tih poslova. Prenošenje ovlaštenja za provođenje zaštite na radu ne oslobađa poslodavca odgovornosti.[51]

Poslodavac je obvezan, uzimajući u obzir poslove i njihovu prirodu, procjenjivati rizike za život i zdravlje radnika i osoba na radu, osobito u odnosu na sredstva rada, radni okoliš, tehnologiju, fizikalne štetnosti, kemikalije, odnosno biološke agense koje koristi, uređenje mjesta rada, organizaciju procesa rada, jednoličnost rada, statodinamičke i psihofiziološke napore, rad s nametnutim ritmom, rad po učinku u određenom vremenu (normirani rad), noćni rad, psihičko radno opterećenje i druge rizike koji su prisutni, radi sprječavanja ili smanjenja rizika.[52]

Poslodavac je obvezan osigurati da sredstva rada i osobna zaštitna oprema u uporabi budu u svakom trenutku sigurni, održavani, prilagođeni za rad i u ispravnom stanju te da se koriste u skladu s pravilima zaštite na radu, tehničkim propisima i uputama proizvođača tako da u vrijeme rada ne ugrožavaju radnike. Poslodavac je obvezan, u skladu s ovim Zakonom, njegovim provedbenim propisima, pravilima zaštite na radu, posebnim propisima, odnosno

---

[50] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 726.
[51] Obveze poslodavca iz područja zaštite na radu, dostupno na: http://zuznr.hr/wp-content/uploads/2016/02/Obveze-poslodavca-prema-Zakonu-o-za%C5%A1titi-na-radu.pdf (15.06.2017.)
[52] Obveze poslodavca iz područja zaštite na radu, dostupno na: http://zuznr.hr/wp-content/uploads/2016/02/Obveze-poslodavca-prema-Zakonu-o-za%C5%A1titi-na-radu.pdf (15.06.2017.)

uputama proizvođača, obavljati preglede, odnosno ispitivanja sredstava rada koja se koriste, radi utvrđivanja jesu li na njima primijenjena pravila zaštite na radu i jesu li zbog nastalih promjena tijekom njihove uporabe ugroženi sigurnost i zdravlje radnika.[53]

[53] Obveze poslodavca iz područja zaštite na radu, dostupno na: http://zuznr.hr/wp-content/uploads/2016/02/Obveze-poslodavca-prema-Zakonu-o-za%C5%A1titi-na-radu.pdf (15.06.2017.)

3. OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KARIJERE

S obzirom na temu diplomskog rada, u nastavku će se posebno istražiti pojam obuke, obrazovanja i razvoja karijere. Ova grupa poslova sastavni je dio prethodno objašnjenih pojedinačnih grupa poslova funkcije upravljanja ljudskim resursima, ali zbog važnosti izučavanja, izdvaja se pod novo poglavlje.

Sve je više uspješnih poduzeća koja se baziraju isključivo na razvoj i ulaganje u svoje zaposlenike, što danas predstavlja veliki izazov.

Stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Poduzeća sve više svojih resursa ulažu u obrazovanje i stalno obučavanje zaposlenih. Znanje postaje temeljni kapital i poluga znanja.[54]

3.1. Obuka i obrazovanje zaposlenika

U današnje vrijeme kada tehnologija brzo napreduje, izuzetno je važno redovito obučavanje i obrazovanje zaposlenika, kako bi se zadržao korak s konkurencijom. Obuka obuhvaća sve zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju. U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina.[55]

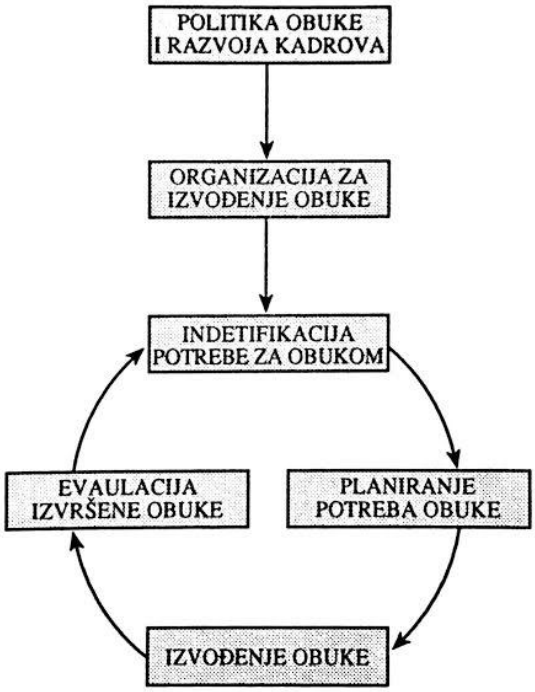
Provođenje obrazovanja u organizacijama kompleksna je aktivnost i zadatak koji se razvija i obavlja unutar menadžmenta ljudskih potencijala i jedna je od njegovih najvažnijih podfunkcija. Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.[56]

3.1.1. Obuka

Proces obuke je složen budući da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom, pa sve do vrednovanja rezultata provedene obuke. Da bi se proces obuke mogao provesti, bitno je da postoje pretpostavke koje se odnose na postojanje

[54] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 717.
[55] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006., str. 403.
[56] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 721.

politike obuke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike. Rezultati procesa obuke su višestruki za pojedinca, ali i za poslovanje poduzeća. Sve navedeno zahtjeva da poduzeće kontinuirano ulaže u obuku.[57]



Slika 4: Osnovne faze procesa obuke

Izvor**:** Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 413.

Slika 4. prikazuje međusobnu povezanost faza procesa obuke i njihovih pretpostavki. Rezultati procesa obuke su višestruki i to za same zaposlenike, a i za poduzeće kao cjelinu.

Većina se autora slaže u tome da postoje četiri temeljne faze procesa obuke:[58]

1) identifikacija potreba za obukom (potrebno je ustanoviti u kojoj su mjeri zaposlenici usvojili osnovne vještine za rad),
2) planiranje potreba za obukom (podrazumijeva metode i tehnike za provedbu obuke, te ciljeve koji se žele postići)

[57] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 413.

[58] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006., str. 275.

3) izvođenje obuke (metode obuke menadžera i nemenadžera, obuka na poslu i izvan posla),
4) evaluacija provedene obuke (u kojoj su mjeri ostvareni postavljeni ciljevi i je su li obukom postignuti željeni efekti).

Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeći način:[59]

- promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- promjene u organizaciji i upravljanju,
- promjene u ljudskim resursima.

3.1.2. Metode obuke nemenadžera i menadžera

Obuka obuhvaća kako već zaposlene u poduzeću, tako i one koji se tek zapošljavaju. Neophodno je organizirati takav oblik obuke u kojem će novozaposleni biti upoznati s poduzećem kao cjelinom, organizacijskom jedinicom u kojoj će raditi, kao i s poslom kojeg će obavljati. Novozaposleni nisu isključivo početnici, već i iskusni ljudi, to znači da ukupni kontingent kadrova čine, kako oni koji prvi put obavljaju dotični posao, tako i oni koji već imaju iskustva.[60]

Metoda obuke kadrova je ključan element procesa obuke, a koju će se metodu upotrijebiti bitno određuje program obuke, odnosno vrsta posla za kojeg se vrši obuka. Razlikuju se

[59] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 403.
[60] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 404.

metode obuke nemenadžera i metode obuke menadžera. Metode obuke nemenadžera se mogu podijeliti u:[61]

1. metode obuke nemenadžera na poslu, koje se izvode na način da menadžer najniže razine preuzima funkciju instruktora, odnosno osobe koja će uz rad svakodnevno i trajno vršiti obuku kadrova kako bi stekli određena znanja i vještine.

2. metode obuke nemenadžera izvan posla, koje se primjenjuju za poslove i zadatke djelatnika koji se ne planiraju za menadžerska radna mjesta.

Obuka izvan posla omogućuje promjenu brojnih metoda od kojih su najpoznatije:[62]

Metoda rasprave - zahtijeva da polaznici odnosno sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja.

Metoda obuke u razredu - provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima. Ovakav oblik obuke omogućava velik broj polaznika uz minimalan broj instruktora.

Metoda programirane nastave - koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje, kako bi se prezentirali predmetni sadržaji.

Obuka uz pomoć kompjutora - u velikoj je upotrebi, a ovakav način obuke oslobađa instruktora rutinskog aspekta i omogućava mu da se posveti vlastitom razvoju.

Metoda simuacije - koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Koristi se u onim slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje.

Nadalje, metode obuke menadžera dijele se na:[63]

1. metode obuke menadžera iskustvom na poslu, a one se temelje na stjecanju iskustva menadžera u obavljanju menadžerskih poslova te na aktualnoj praksi i iskustvu pri čemu menadžer ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći se na greškama.

---

[61] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)
[62] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 418.
[63] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)

2. metode obuke menadžera iskustvom izvan posla, a koriste se kao metode stjecanja iskustva igranjem uloga, rješavanjem menadžerskih problema, simulacijom, treningom i sl.

U metode menadžera iskustvom na poslu spadaju:[64]

Poučavanje - uloga instruktora se dodjeljuje nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija.

Dodjeljivanje pomoćnika - način stjecanja menadžerskog iskustva u kojem se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više zaposlenika.

Rotacija na poslu - način stjecanja iskustva u kojem kandidat mijenja različite poslove.

Lateralni transfer - oblik rotacije posla koja se odvija poprečno po strukturi menadžmenta. To s aspekta kandidata ne mora značiti nikakvu promociju na višu razinu, već samo primjenu njegova znanja na slična područja.

Dodjeljivanje projekata i odbora - dovodi kandidate u poziciju da vode, na ovaj način stječu iskustvo u vođenju koje im pomažu da s vremenom mogu preuzeti odgovarajuće pozicije u organizaciji.

Prisustvovanje sjednicama štaba - način obuke u kojem se kandidati dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njiova neposrednog iskustva.

U metode menadžera iskustvom izvan posla spadaju:[65]

Metoda studija slučajeva – gdje se kod obučavanja menadžera koriste slučajevi iz poslovne prakse. U ovoj se metodi pod slučajem podrazumijeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se menadžment nekog poduzeća susreo.

Metoda „obuke u košari" - simulira stvarnu situaciju. U ovoj situaciji, polaznicima se podjele dokumenti koji objašnjavanju pojedinu situaciju a polaznici trebaju naći rješenje i predložiti odgovarajuće odluke.

[64] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 420.
[65] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2000., str. 420.

Grupna diskusija bez voditelja - pretpostavlja grupni rad, polaznici su prepušteni sami sebi da traže adekvatna rješenja, pri čemu se ocjenjuje vještina efektivnosti rada u grupi.

Metoda menadžerskih igara - metoda u kojoj polaznici igraju različite igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća.

Metoda igranja uloga - temeljena na simulaciji uloga pojedinaca u zadanoj situaciji, polaznici stječu iskustvo za rješavanje stvarnih situacija.

Metoda laboratorijske obuke - ima za cilj razviti senzitivnost kod svakog polaznika, te ih potaknuti da iznose svoja sikustva, osjećaje i emocije.

Metoda modeliranja ponašanja - ima zadatak učenja kako postaviti svoje pnašanje na radu, ova metoda se pokazala uspješnom u povećanju efikasnosti rada radne grupe.

Obuka može: [66]

- Osigurati da zaposlenici imaju osnovne vještine za rad s novim tehnologijama, kao što su proizvodni procesi koji se temelje na uporabi računala.
- Pomoći zaposlenicima da shvate kako uspješno raditi u timovima, kako bi pridonijeli kvaliteti proizvoda i usluga.
- Pobrinuti se da kultura tvrtke naglašava inovaciju, kreativnost i učenje.
- Podržati sigurnost zaposlenja omogućavanjem novih načina njihovog doprinosa tvrtki kada se mijenjaju njihovi poslovi, interesi ili im vještine postaju zastarjele.
- Pripremiti zaposlenike za međusobno prihvaćanje i uspješniju suradnju.

3.1.3. Obrazovanje

Važnost obrazovanja porasla je, kako svjetsko gospodarstvo postaje sve složenije i povezanije, te je u 21. stoljeću sve važnija potreba za dobro obrazovanim radnicima. Priroda zaposlenja se mijenja – trend ide prema visoko kvalificiranim "specijaliziranim radnicima."[67]

---

[66] Gilliam, P., Goldstein, I.I.: Training Systems Issues in the Year 2000, American Psychologist 45, 1990., str. 134-143.

[67] Vrban, S.,:Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, Vol.14,No.1,2010. dostupo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=152453 (15.06.2017.)

Golema sredstva koja suvremene kompanije troše na obučavanje na poslu govore o njegovoj važnosti i rasprostranjenosti. Glavna svrha obrazovanja na poslu je da se mnogo toga uči promatranjem kako rade oni koji posao dobro poznaju i imitiranjem njihova ponašanja. Organizacije koje primjenjuju ovakav tip treninga trebaju jasno definirati politiku, ali i precizirati tko ju treba provoditi i tko je odgovoran za njenu uspješnost. Ne treba zaboraviti da one koji obučavaju druge treba pomno izabrati i obučiti za to, te im dati potreban materijal.[68]

Opći ciljevi obrazovanja su:[69]

1) radna uspješnost,
2) aktualiziranje znanja iz novih tehnologija,
3) izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke,
4) usmjeravanje budućih zaposlenika ili budućih kadrova.

Posebni ciljevi obrazovanja su usmjereni specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za izvršenje takvih zadataka ⇒ predstavljaju točno određeni segment ponašanja ili buduće uspješnosti koja će se ostvariti obukom za neki posebni zadatak.[70]

Opći i posebni ciljevi imaju zajedničke interese:[71]

1) razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate,
2) motivacija i interes za daljnjim učenjem i usavršavanjem,
3) razvijanje pozitivnog stava svih kadrova prema radu ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika.[72]

Neki od najvažnijih razloga ulaganja u obrazovanje jesu:[73]

- promjene u tehnologiji koje uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje,

---

[68] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 747.
[69] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)
[70] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)
[71] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)
[72] Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (15.06.2017.)
[73] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 718.

- povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koja traži veća i drugačija znanja i stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije,

- moderno poslovanje traži nove vještine, a to su interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvornosti,

- širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada, što znači da suvremeno poslovanje sve više zahtijeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno u formalnom procesu obrazovanja,

- sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku, pri čemu je dinamičnost ovog drugog mnogo veća, a promjene mnogo brže.

Zaposlenicima je omogućeno formalno i neformalno obrazovanje. Formalno obrazovanje podrazumijeva znanje stečeno u redovitom obrazovnom sustavu, dok se neformalno sastoji od programa posebno oblikovanih za zaposlenike tvrtke.[74]

Nakon provedbe svakog obrazovnog programa trebalo bi se zapitati: Je li provedeni program postigao postavljenje ciljeve i opravdao uložena sredstva? Može li se poboljšati? Programi obrazovanja i izobrazbe skupi su i menadžeri moraju biti sigurni da su učinkoviti. Čak i u ozbiljnim obrazovnim naporima nije izvjesno hoće li oni uroditi željenim rezultatom. Osim toga, i uspješan program obrazovanja može se poboljšavati. To je moguće na temelju povratnih informacija koje se dobiju evaluacijom.[75]

Evaluacija je sustavno prikupljanje, obrada i interpretacija podataka o obrazovnoj aktivnosti i njezinim učincima. Podatci se prikupljaju tijekom i nakon provedbe obrazovne aktivnosti, ali pristup evaluaciji i metodi evaluacije planiraju se znatno ranije, u fazi oblikovanja obrazovnog programa.[76]

[74] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 148
[75] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 148.
[76] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 148.

Dva ključna aspekta evaluacije određuju njezinu vrijednost:[77]

- RAZINE EVALUACIJSKIH KRITERIJA

1. Reakcije sudionika - prvo što se može učiniti u evaluaciji obrazovnog programa jest ispitati reakcije sudionika u obrazovnom procesu, odnosno ispitati što učenici misle i osjećaju o programu obrazovanja u kojem su sudjelovali.
2. Provjera naučenog – neposredni ishodi učenja jesu nova znanja i vještine, te promjene u stavovima. Ljestvicu stavova može se primijeniti prije obuke i nakon obuke i na taj način doznati pokazuju li dobiveni rezultati očekivanu promjenu znanja i vještina.
3. Promjene u ponašanju – stjecanje znanja nije konačni cilj obrazovnih programa, ljudi ne uče samo da bi nešto naučili, nego da im to pomogne u životu. To posebno vrijedi za programe stručne izobrazbe.
4. Postignuti rezultati – osobito su relevantne sve one promjene u ponašanju pojedinaca koje se očituju u postignutim rezultatima rada. Organizacija ulaže u obrazovanje da poveća svoju učinkovitost i konkurentnost.

- NACRT EVALUACIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Nacrt evaluacijskog istraživanja metodološki je obrazac koji određuje što će se opažati ili mjeriti, koliko puta i kada, te koliko će sudionika biti uključeno. Bit je evaluacije da se ustanovi je li u nekoj kriterijskoj varijabli nastalo poboljšanje upravo zbog obrazovne intervencije, tj. provedenog programa izobrazbe.[78]

Neprijeporno je da menadžeri i zaposleni danas moraju brinuti o zastari znanja koje posjeduju. Možda su ta znanja nekad zadovoljavala potrebe poduzeća, međutim danas nisu više dovoljna. Permanentno, cjeloživotno obrazovanje (škola, seminari, predavanja) vjerojatno su najbolje sredstvo za održavanje tih koraka. Zbog ekonomiziranja s vremenom, doduše, valja dobro procijeniti čemu obrazovanje može doprinijeti, čemu ne može.[79]

[77] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 148-153.
[78] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 148-153.
[79] Marušić S.:Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2006., str. 234.

Znanje i obrazovanje, polazeći od globalizacijskih kriterija, imperativ su u razvoju ljudskih potencijala. Svrha svakog sustava jest povezati proces znanja sa zahtjevima razvoja gospodarstva i tržišta rada te generirati što više stručnog i obrazovanog kadra, a time omogućiti trajnu zapošljivost, smanjiti nezaposlenost i razvijati sustav znanja i obrazovanja, tj. cjeloživotnog učenja. Razvoj poduzetništva ključni je čimbenik svakog konkurentnog gospodarstva i potreban je stalni i sustavni razvoj.[80]

3.1.4. Ciljevi i značajke obrazovanja

U procesu obrazovanja bitno je utvrditi ciljeve koji se žele postići.

Ciljevi su polazište za koncipiranje obrazovnih programa, ali i temelj za utvrđivanje kriterija procjene njihove uspješnosti. Najvažniji ciljevi i značajke kojima je obrazovanje najčešće usmjereno:[81]

- Cilj obrazovanja je *podizanje konkurentske sposobnosti organizacije*. Stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenika postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti.
- Kako bi se *poboljšala radna uspješnost*, najprije se započinje s onim zaposlenicima s nezadovoljavajućim učinkom. Smanjenje radne uspješnosti i nemogućnost postizanja postavljenih standarda često prate prelazak na nove poslove.
- *Aktualiziranje znanja i vještina* predstavlja tehnološki napredak i promjene u okolini i poslovanju traže stalno unapređivanje vještina i znanja.
- Uz sve navedeno, mora se *izbjegavati menadžersko zastarijevanje* koje se može definirati kao propust da se drži korak s novim metodama i procesima.
- *Trening* je također jedan od važnih načina rješavanja mnogih organizacijskih probema.
- Dolazak novih zaposlenika u organizaciju zahtjeva njihovo *usmjeravanje* i uvođenje u određeni organizacijski proces.
- Važno je osigurati obrazovanje koje omogućava uspješnu *menadžersku sukcesiju* kvalitetnog managementa. Organizacije koje ne pružaju takve mogućnosti, često gube svoje najsposobnije ljude.

---

[80] Sudarić, Ž.: Učenje za poduzetništvo, Vol.2, No.1, 2012. dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192290 (15.06.2017.)
[81] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 737.

3.1.5. Metode i model procesa obrazovanja

Različite metode su redovito vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Tu spadaju metode obrazovanja na poslu i izvan posla. U metode obrazovanja na poslu spadaju:[82]

Individualne instrukcije - imaju ulogu obučavati zaposlenike na radnom mjestu, upućivati ga i demonstrirati mu kako treba obavljati neku aktivnost ili zadatak. Zaposlenik te zadatke obavlja pod nadzorom instruktora.

Rotacija posla - omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova. Na taj se način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo. Često se upotrebljava kod managera koji se sustavno rotiraju na različitim poslovima.

Stručna praksa (naukovanje) - oblik obučavanja koji usko povezuje teoriju i praktični rad. Predstavlja dvojni sustav obrazovanja u kojem se jedan dio provodi u školi, a drugi u praksi.

Pripravnički staž - oblik obučavanja koji se izrazito prakticira. Novopridošlice u poduzeću se upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani. Podrazumjeva proces socijaliziranja novih djelatnika ne samo s poslom, nego i s kulturom organizacije.

Mentorstvo - osigurava usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Programi mentorstva se upotrebljavaju za povećanje vjerojatnosti i brzine transfera naučenog tijekom obrazovanja u radnu situaciju i obavljanje posla.

Studentska praksa - predstavlja način da studenti tijekom studija dobiju stvarno radno i posovno iskustvo. Ono bi trebalo biti zajednički interes poduzeća i fakulteta

Uz provedbu obuke na poslu, postoje i metode obrazovanja izvan posla.[83]

Još uvijek često upotrebljavana i popularna metoda prenošenja znanja jesu *predavanja*.[84] Popularna su stoga što mogu efikasno prenositi veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Pogodna su za prenošenje teorijskih znanja i konceptualnih načela potrebnih za obavljanje složenih poslova i rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju njihovu primjenu.

---

[82] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 745.-748.
[83] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 749.
[84] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 749

Osim predavanja, koriste se i druge metode i tehnike obrazovanja izvan posla, a redom su to:[85]

Audiovizualne tehnike - danas se sve više koriste u obrazovnim procesima. Popularni su edukativni filmovi koji na zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.

Programirano učenje - sustavna metoda obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja i činjenica, omogućava sudionicima da na njih odgovore i neposredan feedback.

Učenje pomoću računala - suvremena informacijska tehnologija, kod koje računalo omogućava multimedijske treninge koji kombiniraju tekstualne, filmske, grafičke i auditivne sastavnice.

Interaktivni video - kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina. Mnoga se poduzeća počinju njime koristiti u obučavanju svojih zaposlenika.

Konferencije i rasprave – predstavljaju znatan dio obrazovanja usmjerenog na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije teorije i pristupe, pri čemu se omogućava dvosmjerna komunikacija i feedback.

Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima - odnosi se na obučavanje izvan posla u simuliranoj radnoj situaciji i opremi koja predstavlja istu vrstu strojeva i instrumenata koji se koriste na poslu.

Metoda slučajeva - od sudionika zahtjeva da identificiraju i analiziraju specifične probleme, razviju alternativna rješenja i preporuče najbolje za konkretan problem. Najčešće je usmjerena na poboljšavanje vještina, grupnog odlučivanja i praćenja grupne dinamike.

Ostale metode su *igranje uloge* gdje sudionici dobivaju konkretne uloge u rješavanju određenih organizacijskih ili stvarnih poslovih poblema, zatim *poslovne igre* koje simuliraju situacije iz stvarnog života menadžera, te *trening osjetljivosti* kojemu je cilj podizanje svijesti o osjećajima dugih.

[85] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 749-752.

3.2. Razvoj karijere

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je uvijek vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.[86]

Kada se govori o razvoju karijere potrebno je istaknuti da na njega utječu brojni faktori, pri čemu se najčešće spominju sljedeće četiri grupe utjecajnih faktora:[87]

- osobni faktori
- ekonomski, socijalni i politički trendovi
- tržište radne snage
- financijske konsideracije

Osobni faktori su upravo oni koji razlikuju pojedince unutar skupine. Svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja koji utječe na njegov izbor karijere.

Ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a pojavljuju se drugi poslovi. Opći trend je odumiranje proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih.

Starost i interes ljudi utječu na karakteristike tržišta rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za dobrima i uslugama.

Financijske konsideracije – visina plaće važan je faktor utjecaja na odluke o karijeri. Međutim to nije jedini faktor s obzirom da poduzeće koristi i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad.

Pojam karijere ponekad se zamjenjuje s profesionalnim razvojem, životnim putem, napredovanjem, iako se ne radi o potpuno istim pojmovima. Pod karijerom se uvijek misli na vrijeme djelatne službe. Definira se kao individualan pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenosi na sve druge životne radnje za to vrijeme.[88]

---

[86] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.
[87] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.
[88] Marušić S.:Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2006., str. 225.

3.2.1. Značenje razvoja karijere

Pojedinci su više zainteresirani za razvoj vlastite karijere nego li za razvoj posla i poduzeće ima koristi, jer tako dobiva kvalitetnije ljudske resurse.[89]

U nastavku su nabrojeni specifični razlozi zašto je za čovjeka značajan razvoj karijere:[90]

- Posao je osnova temeljem koje se može postići kvaliteta života, jer u sebi sadrži mogućnost za zadovoljavanjem gotovo svih potreba.
- Rad je način da se postigne socijalna jednakost i oslobođenje. Sva poduzeća morala bi za novo zapošljavanje biti posebno stimulirana.
- Očekuje se da će radnik mijenjati poduzeća i radna mjesta unutar poduzeća, to će prvenstveno biti oni sposobniji, za koje su poduzeća naročito zainteresirana.
- Menadžeri koji poznaju teoriju motivacije moći će bolje shvatiti interese i dinamike razvoja karijere.
- Promjene u poslu utječu na razvoj karijere pojedinca. Spoznaja o tome potaknut će menađere da u promjenama podjednako računaju na željeni cilj kao i na mogućnost zaposlenih.

Razumijevanje mehanizma razvoja karijere od strane zaposlenih pridonosi poštovanju samih sebe.

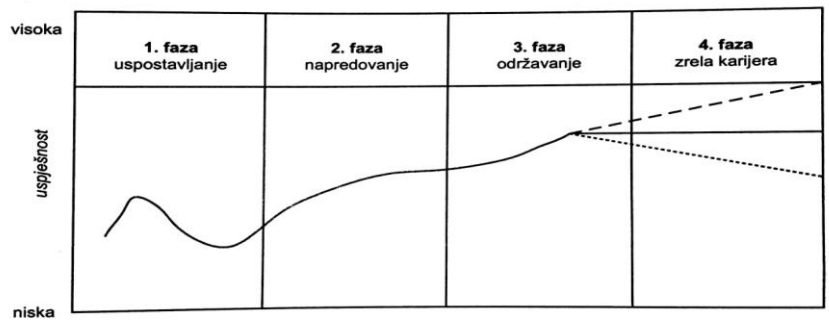
3.2.2. Strategija planiranja karijere

Strategija podrazumijeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korištenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi. Svaka aktivnost koja ima srednjoročnu ili dugoročnu realizaciju u realnom vremenu, podrazumijeva utvrđivanje strategija, pomoću kojih bi se na efikasan i prihvatljiv način došlo do određenog cilja.

[89] Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.
[90] Marušić S.:Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2006., str. 226.

Strategije mogu biti različitih vrsta i kategorija, u ovisnosti od naših osobina, individualnih potreba, motiva, ciljeva, raspoloživog vremena.[91]

Prva faza u razvoju karijere je faza uvođenja u posao, ispitivanje ciljeva, mogućnosti i snaga, faza orijentacije i učenja. Slijedi faza napredovanja gdje se stiče sigurnost i samostalnost u radu, dolazi do napretka, a samim tim i povećanja samopouzdanja i kompetentnosti. Treća faza u razvoju karijere predstavlja ili potrebu osobe da se ustali na određenoj poziciji ili poziciji ili krizu karijere, gdje se preispituje životni stil, profesionalni ciljevi i sl. Posljednja faza je tzv. zrela karijera, faza povlačenja i opadanja aktivnosti, iako u prvom dijelu ove faze osoba može mnogo doprinijeti organizaciji. Kako se govori o razvoju karijere, izgleda kao da je u pitanju uzlazna putanja, ali to nije uvijek slučaj. Pažljivim planiranjem razvoja karijere, odabirom pravog zanimanja, organizacija u kojima rade, zaposlenici daju sebi mogućnost da dostignu maksimum razvoja svojih radnih potencijala.[92]



Slika 5: Faze razvoja karijere

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

Slika 5. prikazuje četiri faze razvoja karijere. Iz slike se vidi da su moguće znatne varijacije u pojedinim fazama razvoja karijere, a ovise o individualnim karakteristikama i drugim faktorima koje utječu na razvoj karijere. U kojem će se smjeru kretati karijera bitno određuje sukladnost individuanih osobina i organizacijskih potreba.

[91] Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P.: Veština upravljanja sopstvenom karijerom, br.2, 2012., raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192325 (22.06.2017.)
[92] Vijesti.me; raspoloživo na : http://www.vijesti.me/zivot/sve-faze-razvoja-karijere-70339 (22.06.2017.)

Kada su u pitanju planske aktivnosti pojedinaca u razvoju karijere, potrebno je precizno navesti korake koji to obuhvaćaju:[93]

- Samoprocjena predstavlja ostvarivanje uvida u svoju osobnost i sposobnosti, vještine, znanja i interes je prvi i najteži korak za svakog pojedinca. Osnovni cilj samoprocjene je da se utvrde prednosti i ograničenja, kao i način njihovog prevladavanja.

- Utvrđivanje dugoročnih osobnih i profesionalnih ciljeva predstavlja drugi nezaobilazni korak u strategiji planiranja karijere. Važno da ciljevi budu realistični dovoljno izazovni, ali i dostižni, jer neostvarivanje postavljenih profesionalnih ciljeva može biti snažan udarac egu i ozbiljno poljuljati samopouzdanje. Ciljevima treba pristupiti fleksibilno.

- Za ostvarivanje ciljeva karijere potrebni su i odgovarajući ustupci u okruženju. Zato je neophodno analizirati prijetnje i šanse koje nam okruženje nudi. To zahtjeva sagledavanje sadašnjih, ali i budućih tokova odnosno odgovarajuće predviđanje faktora okruženja i fokusiranje na one faktore koji su kritični za ostvarenje ciljeva.

- Planiranje karijere zahtijeva da se šanse i prijetnje okruženja usporede sa snagama i slabostima. Istovremeno potrebno je utvrditi mogućnosti i puteve za otklanjanje nedostataka u smislu dodatnog obrazovanja i obuke.

- Na osnovu šansi koja nam se pružaju u okruženju i prednosti i slabosti svaki pojedinac treba utvrdit strateške alternative koje će mu omogućiti korištenje individualnih snaga i šansi okruženja, te izbjegavanje prijetnji. Zato je neophodno sagledati sve činjenice koje utječu na karijeru i utvrditi alternativne mogućnosti tj. opcije.

- Sljedeća faza u planiranju karijere zahtjeva racionalan izbor odgovarajućih alternativa-strateški izbor. U ovoj fazi značajnu ulogu igraju osobne vrijednosti i interesi. Strateški, mogu zahtijevati kompenzaciju i procjenu trenutka za određene akcije. Strategije mogu biti usmjerene na poboljšanje šansi, tj njihova kombinacija kao optimalna mogućnost.

[93] Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P.: Veština upravljanja sopstvenom karijerom, br.2, 2012., raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192325 (22.06.2017.)

3.2.3 Utjecaj obuke, obrazovanja i razvoja karijere na uspješnost poduzeća

Poduzeća shvaćaju da ulaganje u obrazovanje zaposlenika poboljšava ukupnu uspješnost organizacije. Razvoj zaposlenika najbolje funkcionira kada ljudski resursi potiču kulturu koja nagrađuje uspješne zaposlenike. Za cjelokupnu uspješnost poduzeća, sve razine organizacije se trebaju kontinuirano poboljšavati. Zaposlenici se više angažiraju oko poduzeća koja im nude priliku za osobni rast i razvoj.[94]

Velik broj zaposlenika ima određene slabosti prilikom izvršavanja određenih zadataka. Program obuke i obrazovanja će poboljšati vještine koje su zaposlenicima potrebne za rad u poduzeću. Programi obuke i obrazovanja dovode sve zaposlenike na višu razinu i osiguravaju im slična znanja i sposobnosti. Na taj način smanjuju se slabe veze unutar organizacije i jača se zajedništvo među zaposlenima. Pružanje obuke i obrazovanja je bitno, jer se tako stvara educirano osoblje sa zaposlenicima koji se mogu osloniti jedni na druge, te prema potrebi raditi u timovima, ali i samostalno izvršavati radne zadatke bez nadzora. Zaposlenici koji prođu obuku u stanju su bolje obavljati svoj posao od onih koji ne prolaze programe obuke. Zbog toga postaju više kompetentni i brzo prihvaćaju promjene koje su česte u industriji. Sve to pomaže i samom poduzeću da zadrži vodeći položaj na tržištu.[95]

Razvoj zaposlenika u poduzeću baziran je na stjecanja znanja i vještina, ali i ukupnu uspješnost poduzeća. Kako se povećava razina znanja, tako se povećava i intelektualno ponašanje. To zaposlenicima omogućuje nove izazove na radnom mjestu i napredak u organizaciji.[96]

Moderno će poduzeće učiniti sve za zadovoljstvo radnika, jer zadovoljan čovjek unapređuje međuljudske odnose, potiče motivaciju, proizvodnost i povećava dobit. Ipak, poduzeće je malo "sebično", kada kroz napredovanje gleda prije svega mogućnost veće dobiti, investicije, proširenje, pa preko svojih menadžera donosi odluke o tome koga unaprijediti, kada, kako, kojom brzinom. Što se zajedničkih ciljeva tiče i pojedinac i poduzeće imaju iste. Definirajući razvijanje karijere kao proces koji se odvija u čitavom vremenu radnog života, koji

---

[94] Chron.com; raspoloživo na: http://work.chron.com/distinction-between-employee-development-career-development-7121.html (22.06.2017.)
[95] Chron.com; raspoloživo na: http://smallbusiness.chron.com/importance-training-development-workplace-10321.html (22.06.2017)
[96] Brainmass.com; raspoloživo na: https://brainmass.com/business/human-resources-management/human-resources-employee-training-career-development-388335 (22.06.2017.)

predstavlja različitu vrstu odnosa poduzeća i pojedinca, lako dolazimo do zaključka, da na toga pojedinca poduzeće zapravo utječe baš koliko on utječe na njega.[97]

Osim sposobnosti i prikladnih osobina ličnosti, za snalaženje u radu i uspješno obavljanje nekog posla potrebna su određena znanja. Zato ljudi uče i osposobljavaju se za svoj posao. To je osobito važno danas u uvjetima globalizacije, kada organizacije moraju biti uspješne u međunarodnoj konkurenciji. Cilj obuke i obrazovanja je razvoj novih znanja da bi se omogućio veći stupanj produktivnosti. Stjecanje obrazovanja i razvoj karijere su osobito važni danas, kad je zbog ubrzanog znanstvenog razvoja, tzv. tehnološki vijek postao znatno kraći od ljudskog vijeka. Cjeloživotno obrazovanje i razvoj postaje prijeko potrebno za pojedinca, ali i organizaciju. Osim za razvoj vještina i karijere, obrazovanje može imati i socijalizacijsku funkciju. Obrazovna intervencija može biti usmjerena na razvoj zajedništva i timskog duha, povećanje individualne i organizacijske odanosti, te kako uspješnosti na radu tako i uspješnosti cijelog poduzeća.[98]

3.3. Motivacija zaposlenika

Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih presudni činitelji u njihovu motiviranju. Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija što se tiče nagrade za rad. Tu je često nesporazum oko onoga što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele.[99]

Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti ih da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Kako motivacija nije osobna karakteristika, na nju se može utjecati ponašanjem nadređenog. Tvrtkama se predlaže da izrade jedan program nagrađivanja svih zaposlenika, koji se eventualno kasnije može dalje razrađivati na detaljima za pojedine odjele. Cilj svakog programa nagrađivanja je da on bude zanimljiv zaposlenicima, da se oni što više počmu

---

[97] Marušić, S.; Sustav napredovanja u poduzeću, Ekonomski pregled; raspoloživo na: file:///C:/Users/%C5%BDeksi/Desktop/04Marusic.pdf (22.06.2017.)

[98] Šverko, B: Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, 2012. str. 117.-123.

[99] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7,No.2, Varaždin 2013.raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 (22.06.2017)

uključivati u sam rad tvrtke i na kraju, da zaposlenici postanu svjesni da i oni doprinose radu tvrtke u kojoj su zaposleni.[100]

3.3.1. Veza između obuke i motivacije

Da bi obuka rezultirala motiviranošću, važno je obučiti menadžere da uz obučavanje u potrebnim vještinama, oni sami budu prenositelji motivacije. Time se stvara kultura motivacije unutar poduzeća u kojoj se pojedinci osjećaju vrijednima, manadžeri imaju više osposobljenih ljudi i čitavo poduzeće postaje konkurentnije i spremnije na promjene.

Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije.

Motivacija je složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa, kao i vanjskih faktora koji utječu na ponašanje pojedinca, motivacija se odnosi na razlog ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje, nadalje motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.[101]

Stjecanje novih znanja kao rezultat obuke povećava razinu motivacije za rad. Između stjecanja novih znanja i motivacije za rad postoji pozitivna veza. Drugim riječima, što se više stječu nova znanja, to je motivacija za rad veća.[102]

3.3.2. Participacija zaposlenika

Riječ participacija podrazumijeva da postoji više sudionika u donošenju odluka. Ljudi doprinose ovisno o svojim sposobnostima, a ne nužno ovisno o položaju. Kanali komunikacija su otvoreni u svim pravcima, što rezultira većim i preciznijim protokom

---

[100] Moj Posao; raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/ (22.06.2017.)

[101] Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menađment, stručni časopis za teoriju i praksu menađmenta, Vol.4, No.2 Split,2013. raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/118663?lang=en (22.06.2017.)

[102] Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menađment, stručni časopis za teoriju i praksu menađmenta, Vol.4, No.2 Split,2013. raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/118663?lang=en (22.06.2017.)

informacija. Participacija zaposlenika povećava njihovu produktivnost i motiviranost zaposlenika učenjem.[103]

U suvremenom menadžmentu participacija se smatra:[104]

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih

Ciljevi participacije:[105]

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom i podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena također ima ne samo motivacijske nego i praktične efekte.

Postoje tri oblika participacije**:**[106]

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, značajno podiže i kvalitetu odluka. Spuštanjem odlučivanja na razine na kojima je koncentrirano najviše znanja o problemu o

---

[103] Mitchell, T.R.: University of Washington, Motivacija i participacija, Revija za sociologiju, Vol.3, No.1-2.,1973. raspoloživo na**:** http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=230680 (23.06.2017.)
[104] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7,No.2 Varaždin,2013.raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 (23.06.2017.)
[105] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7,No.2 Varaždin,2013.raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 (23.06.2017.)
[106] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7,No.2 Varaždin,2013.raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 (25.06.2017.)

kojem se odlučuje i općenito uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, postižu se dva cilja: podiže se kvaliteta odluke te se povećava neposrednost i brzina odlučivanja.

Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena kaže da je najbolji način svladavanja otpora promjenama uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces, te od identificiranja potrebe za promjenom, preko njena koncipiranja do primjene.

Najpoznatiji oblik *participacije u rješavanju problema* su grupe označene općim nazivom "krugovi kvalitete" odnosno grupe kvalitete.[107] To su male grupe zaposlenih (6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unapređenja i dr. Participacija je vrlo djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala svih zaposlenih, usavršavanja i prenošenja znanja, te općenito razvoja zaposlenih.

[107] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7,No.2 Varaždin,2013.raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360 (25.06.2017.)

4. OPĆENITO O PODUZEĆU AD PLASTIK

Dioničko društvo AD Plastik najveći je hrvatski proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom. Privatizirano je 2001. godine, na bazi tzv. programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD Plastik-a danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.[108]

Za poduzeće Ad Plastik karakteristično je poslovanje zasnovano na tradiciji, stručnosti i znanju. Preduvjeti opstanka i razvoja su konstantno ulaganje u razvoj i unapređenje tehnologija i usmjerenost na potrebe kupca, uz održavanje visoke kvalitete i konkurentnosti proizvoda i usluga. Razvijaju i proizvode proizvode iz plastičnih materijala za autoindustriju. Inovativnim i kreativnim dostignućima doprinosimo uspjehu naših kupaca. U ispunjavanju ciljeva poslovanja, primjenjuju načela društveno-odgovornog i etičkog poslovanja na dobrobit šire društvene zajednice i ostalih dionika.[109]

Ad Plastik radi na prepoznavanju specifičnih potreba zajednice te nastoji razvijati i nadograđivati partnerske odnose koji se temelje na međusobnom razumijevanju i podržavanju. Sudjeluju u dobrovoljnim akcijama darivanja krvi, recikliraju materijale koji se korisite u proizvodnji, da bi se kasnije od njih izrađivale razne sklupture, čak i torbe u suradnji s dizajnerima.

4.1. Povijesni razvoj poduzeća

U nastavku će se prikazati povijesni razvoj poduzeća od 2016.-1952. godine:[110]

2016. – AD Plastik dobio je Nagradu za najveći napredak prema Indeks DOP-u

2015. – AD Plastik u protekloj godini dobio je dva Zlatna ključa – najinovativniji izvoznik i najbolji izvoznik u Francusku u

2014. – Otvorena nova linija bojanja u Zagrebu

2012. – Otvaranje tvornica - društava u Mladenovcu, Srbija i Kalugi, Rusija

[108] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)
[109] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)
[110] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)

2009. – Osnivanje druge Joint venture kompanije s kompanijom Faurecia - ZAO FADP, Luga, Rusija

2007. – Dokapitalizacija AD Plastik-a od strane inozemnog partnera Aerokosmicheskoe oborudovanie u iznosu 42,5 milijuna eura

2006. – Ulazak u partnerstvo s inozemnom kompanijom Faurecia zajedno s kompanijom Euro APS iz Rumunjske, na način da Faurecia preuzima udio od Simoldes-a

2002. – Osnivanje kompanije Euro APS u Rumunjskoj u partnerstvu s inozemnom kompanijom „Simoldes“

2001. – Provedba programa radničkog dioničarstva

1995. – Otvaranje tvornice AD Plastik-a u Zagrebu te tvornice-društva u Toljatiju, Rusija

1994. – Promjena imena poduzeća „Autodijelovi“ u današnje ime, AD Plastik

1992. – Osnivanje „Autodijelova“ kao samostalnog poduzeća izdvajanjem iz „Jugoplastike“

1968. – U sklopu kombinata „Jugoplastika“ započinje razvoj i proizvodnja proizvoda namijenjenih automobilskoj industriji

1952. – Izvorni prednik „AD Plastik-a“ je „Jugoplastika“ – tvornica konfekcije, galanterije, obuće, proizvoda iz termoplastičnih materijala te stakloplastike.

4.2. Organizacijska struktura

Proizvodnja u Hrvatskoj odvija se na lokacijama u Solinu, gdje je sjedište tvrtke, te u Zagrebu na Jankomiru. Osim proizvodnje u Hrvatskoj, oko 200 zaposlenika radi u tvornici u Srbiji, a preko 700 u dvjema tvornicama u Rusiji. U suradnji s Faurecijom, AD Plastik ima i joint venture kompaniju Euro APS u Rumunjskoj. Iz Hrvatske, gdje je i sjedište kompanije, izvozi se sto posto proizvoda i to na tržišta EU i Srbije, dok se u tvornicama u Rusiji uglavnom proizvodi za rusko tržište.



Slika 6: Organizacijska struktura poduzeća Ad Plastik

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Najveći kupci s kojima AD Plastik i ostale članice Grupe uspješno razvijaju dugoročnu poslovnu suradnju su: Renault, Nissan, PSA, Ford, Opel, VW, Dacia, Daimler, VAZ, Daewoo, Fiat, Mitsubishi.

4.3. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Misija kompanije AD Plastik je razvijati i proizvoditi proizvode iz plastičnih materijala za autoindustriju. Inovativnim i kreativnim dostignućima doprinosimo uspjehu kupaca. U ispunjavanju ciljeva poslovanja, primjenjuju se načela društveno odgovornog i etičkog poslovanja na dobrobit šire društvene zajednice i ostalih dionika.[111]

Vizija je biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji plastičnih proizvoda u istočnoj Europi, ostvarujući pri tome prepoznatljivu ulogu u globalnoj industriji razvoja i proizvodnje plastičnih komponenti za automobile. Poduzeće viziju želi ostvariti uvažavajući načela

[111] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)

društveno odgovornog poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda, a na sveopće zadovoljstvo kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera i dioničara.[112]

Cilj poduzeća je da kontinuiranim unaprijeđenjem u području istraživanja i razvoja proizvodnih procesa, uz inovativna idejna rješenja, nastoje kupcu osigurati uslugu kojom će doprinijeti kvaliteti njegovog kompletnog proizvoda. Poduzeće Ad Plastik je zabilježilo najveći porast broja radnika u Hrvatskoj u razdobilju 2012.-2014. godine. [113]

U izvještajnom razdoblju AD Plastik d.d. dobio je sljedeće nagrade i priznanja:[114]

• Povelja Republike Hrvatske, nagrada Predsjednika Republike Hrvatske za izniman doprinos u gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske za 2013. godinu.

• Nagrada „Zlatni ključ“ za najboljeg hrvatskog izvoznika u Sloveniju za 2013. godinu.

• Kolektivna nagrada grada Solina za 2013. godinu.

• Druga nagrada među domaćim kompanijama izlistanim na Zagrebačkoj burzi koje su ostvarile najbolje odnose s investitorima. Ova nagrada je prva takve vrste za kompaniju.

• Nagrada od kupca Renault za izuzetan doprinos na području društveno odgovornog poslovanja u listopadu 2014. godine.

• Nagrada „Zlatni ključ“ za najboljeg hrvatskog izvoznika u Sloveniju za 2014. godinu.

• AD Plastik je 2014. godine dobio nagradu Renaulta za izuzetan doprinos na području društveno odgovornog poslovanja.

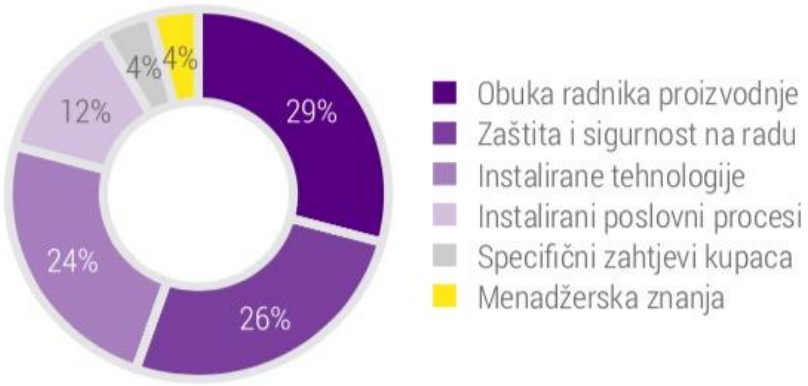
• AD Plastik dobio je Nagradu za najveći napredak prema Indeks DOP-u u 2016. godini.

4.4. Oblici obuke u poduzeću

Raspodjela uloženog vremena prema specifičnim grupama tema varira s obzirom na procjenu potreba i postavljenih prioriteta. U matici je više bila usmjerena na stjecanje stručnih znanja, a

[112] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)
[113] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)
[114] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)

na proizvodnim lokacijama u zemlji i inozemstvu na proizvodno-tehnološke procese. Međutim, ono što je zajedničko svima je briga za sigurnost i zdravlje zaposlenih.[115]



Slika 7: Zastupljenost razvojnjih tema u Ad Plastiku

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Obuka radnika u svrhu kontinuiranog razvoja kompetencija je ključna odgovornost menadžmenta, stoga je vrlo važno da oni na ključnim pozicijama budu potpuno predani i uključeni u proces. Osim upućivanja radnika na eksterne treninge, promiče se dijeljenje znanja unutar organizacije, pa je u tu svrhu izrađen katalog internih treninga u kojem su sistematizirane obrazovne teme. Uz proces integracije u posao kroz koji prolazi svaki novi radnik u cilju dostizanja samostalnosti u radu u što kraćem vremenu, provodi se i proces mentorstva. Radi se o procesu u kojem iskusni i kompetentni mentori prenose svoja znanja iz područja svoje stručnosti te usmjeravaju karijeru onih koji se pripremaju za zahtjevnije i odgovornije pozicije. Svi zaposlenici Grupe imaju mogućnost redovitog učenja i usavršavanja stranih jezika zbog jednostavnije i lakše komunikacije s poslovnim partnerima.[116]

Provedeno je godišnje ispitivanje radne klime te je obradom rezultata utvrđeno da su zaposlenici najzadovoljniji kompetentnošću neposredno nadređenih i kolega, što potvrđuje da tvrtka raspolaže s kvalitetnim kadrom koji je sposoban nositi se s poslovnim izazovima pred

[115] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)
[116] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)

kojima se kompanija nalazi. Nadalje, u suradnji s menadžmentom, pokrenut će potrebne aktivnosti za daljnje podizanje zadovoljstva, uvažavajući potrebe zaposlenih i kompanije.[117]

Krajem 2016. godine provedeno je ispitivanje efikasnosti edukacijskih programa realiziranih u promatranom razdoblju i zabilježen je vrlo dobar utjecaj edukacije na rezultate poslovanja, organizacijsku klimu, motivaciju, angažman zaposlenika, kvalitetu rada te primjenu novih znanja u radu.

[117] Ad Plastik, dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/ (26.06.2017.)

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Nakon teorijskog aspekta obuke, obrazovanja i razvoja karijere, provelo se empirijsko istraživanje na temelju prethodno postavljenih istraživačkih hipoteza. Za istraživanje je odabrano poduzeće Ad Plastik d.d. U istraživanju je ukupno sudjelovao 31 ispitanik iz poduzeća.

5.1. Metodologija istraživanja

Detaljnom analizom odgovora ispitanika testirale su se tri glavne hipoteze. Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika, a trajalo je mjesec dana. Anketni upitnik se sastoji od 18 pitanja, podijeljenih u dvije skupine. Prva skupina sadrži osam pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika, dok se druga skupina pitanja, odnosno ostalih 10 odnosi na zatvorena pitanja gdje je ispitanik po vlastitom mišljenju trebao dati ocjene od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem). Za obradu prikupljnih podataka koristio se Excel i SPSS.

5.2. Rezultati istraživanja

Kao što je prethodno navedeno, istraživanje je provedeno na poduzeću Ad Plastik d.d. a u ispitivanju je sudjelovao 31 zaposlenik. Za lakše razumijevanje, u nastavku će se prikazati sva anketna pitanja pomoću grafikona i tablica.

Tablica 1: Prikaz ispitanika prema spolu

	Broj zaposlenika	Postotak
Muško	19	61,3
Žensko	12	38,7
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja (tablica 1 i graf 1) može se vidjeti da je od ukupno 31 ispitanika, njih 19 (61,3%) muškog spola, a 12 (98,7%) ženskog.



Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema spolu
Izvor: Istraživanje autora

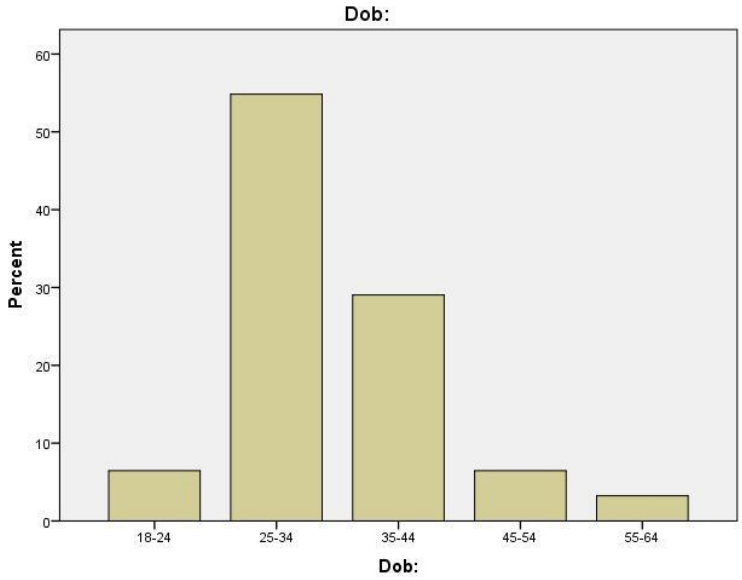
U nastavku će biti prikazan broj ispitanika prema dobi. Iz tablice 2. se može uočiti, da je većina ispitanika koji su sudjelovali u provedenom istraživanju, bila u dobi između 25 i 34 godine (njih 17, odnosno 54,8%), a najmanje u dobi između 55-64 godine (1 zaposlenik ili 3,2% ispitanika).

Tablica 2: Prikaz ispitanika prema dobi

	Broj zaposlenika	Postotak
18-24	2	6,5
25-34	17	54,8
35-44	9	29,0
45-54	2	6,5
55-64	1	3,2
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Dobna struktura ispitanika prikazana je grafikonom 2. Uočava se da u uzorku dominiraju zaposlenici u dobi od 25-34 godine i to s udjelom 54,8 %. Nakon toga slijede zaposlenici od 35-44 godine, s udjelom 29%, zaposlenika između 18-24 i 45-54 godine ima samo po dvoje odnosno 6,5%. Samo je jedan zaposlenik među ispitanicima u dobi od 55-64 godine.



Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema dobi
Izvor: Istraživanje autora

U nastavku se tablicom i grafikonom prikazuju zaposlenici prema stupnju obrazovanja (VŠS, VSS, magistar/doktor znanosti).

Tablica 3: Prikaz zaposlenika prema stupnju obrazovanja

	Broj zaposlenika	Postotak
VŠS (ili preddiplomski studij)	4	12,9
VSS (ili diplomski studij)	23	74,2
Magistar/doktor znanosti	4	12,9
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu ili diplomski studij (njih 23 ili 74,2%), 4 ispitanika imaju magisterij, isto toliko njih ima završenu višu stručnu spremu ili preddiplomski studij.



Grafikon 3: Prikaz zaposlenika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Istraživanje autora

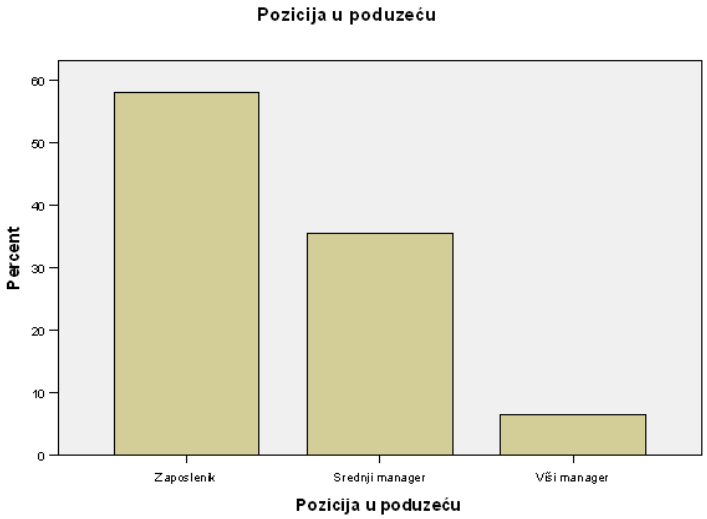
Prema rezultatima istraživanja (tablica 4 i graf 4) prikazuju se ispitanici prema poziciji u poduzeću.

Tablica 4: Prikaz ispitanika prema poziciji u poduzeću

	Broj zaposlenika	Postotak
Zaposlenik	18	58,1
Srednji menadžer	11	35,5
Viši menadžer	2	6,5
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika su zaposlenici, njih 18 (58,1%), slijede ih srednji menadžeri (njih 11 ili 35,5%), zatim viši menadžeri (njih 2 ili 6,5%)



Grafikon 4: Prikaz ispitanika prema poziciji u poduzeću

Izvor: Istraživanje autora

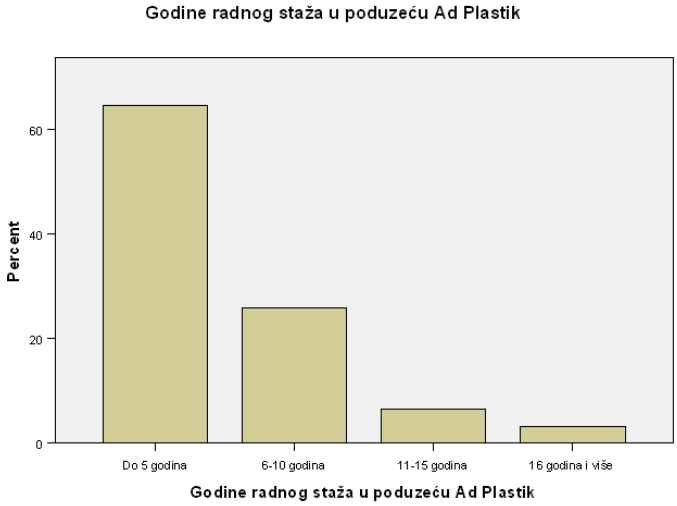
Tablicom 5 i grafom 5 prikazuje se struktura ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću.

Tablica 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Ad Plastik

	Broj zaposlenika	Postotak
Do 5 godina	20	64,5
6-10 godina	8	25,8
11-15 godina	2	6,5
16 godina i više	1	3,2
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika ima do 5 godina radnog staža (64,5%) u poduzeću Ad Plastik, a samo jedan ispitanik ima 16 i više godina radnog staža. Dvoje zaposlenika imaju 11-15 godina radnog staža, a njih 8 (25,8%) imaju 6-10 godina radnog staža.



Grafikon 5: Prikaz ispitanika prema godinama staža u poduzeću Ad Plastik

Izvor: Istraživanje autora

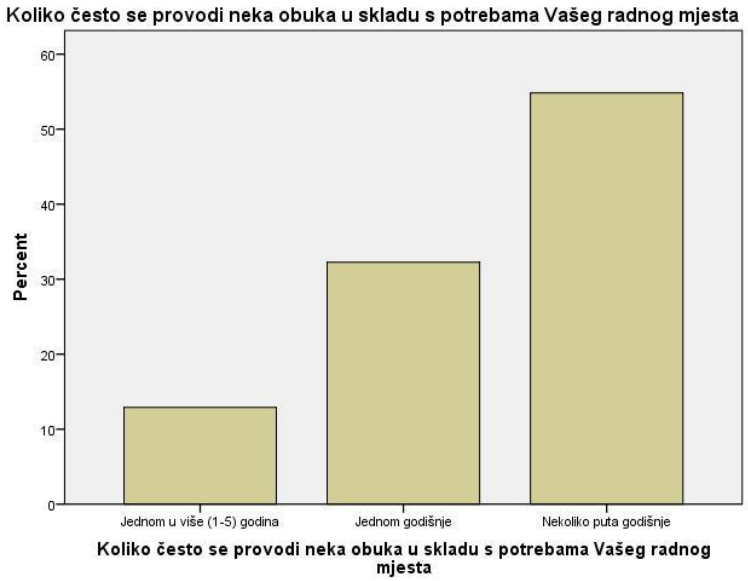
Tablicom 6 i grafikonom 6 prikazuje se koliko često se provodi obuka koja je u skladu s potrebama radnog mjesta zaposlenika.

Tablica 6: Prikaz provedbe obuke u skladu s potrebama radnog mjesta

	Broj zaposlenika	Postotak
Jednom u više (1-5) godina	4	12,9
Jednom godišnje	10	32,3
Nekoliko puta godišnje	17	54,8
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika (njih 17 ili 54,8%) odgovorilo je da se obuka u skladu potrebama radnog mjesta provodi nekoliko puta godišnje, a samo 4 ispitanika su odgovorila da se obuka u skladu s potrebama radnog mjesta provodi jednom u više godina.



Grafikon 6: Provedbe obuke u skladu s potrebama radnog mjesta
Izvor: Istraživanje autora

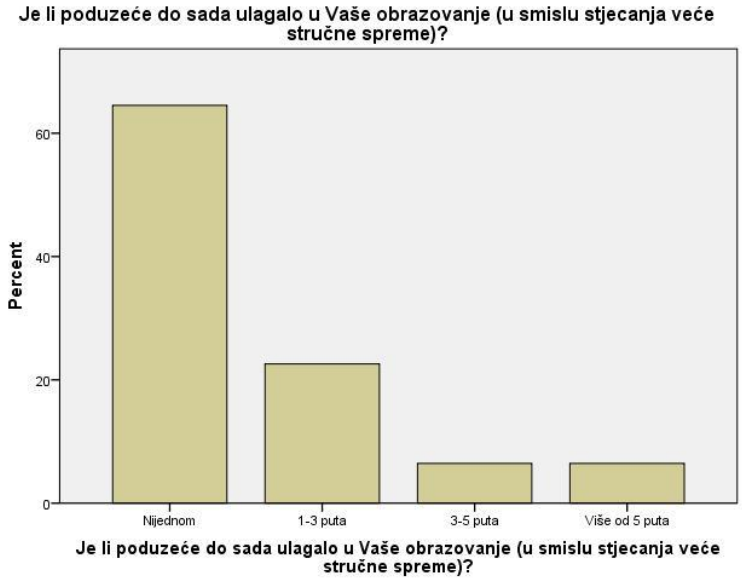
U nastavku se prikazuje koliko često poduzeće ulaže u obrazovanje svojih zaposlenika u smislu stjecanja veće stručne spreme.

Tablica 7: Prikaz ulaganja u obrazovanje (u smislu stjecanja više razine stručne spreme)

	Broj zaposlenika	Postotak
Nijednom	20	64,5
1-3 puta	7	22,6
3-5 puta	2	6,5
Više od 5 puta	2	6,5
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika je odgovorio da se do sada nijednom nije ulagalo u njihovo obrazovanje u smislu stjecanja više razine njihove stručne spreme (njih 64,5%). Dvoje ispitanika je odgovorilo da se u njihovo obrazovanje ulagalo 3-5 puta i dvoje je odgovorilo da je poduzeće ulagalo u njihovo obrazovanje više od 5 puta, otkako su zaposleni u poduzeću Ad Plastik.



Grafikon 7: Prikaz ulaganje u obrazovanje (u smislu stjecanja veće stručne spreme)
Izvor: Istraživanje autora

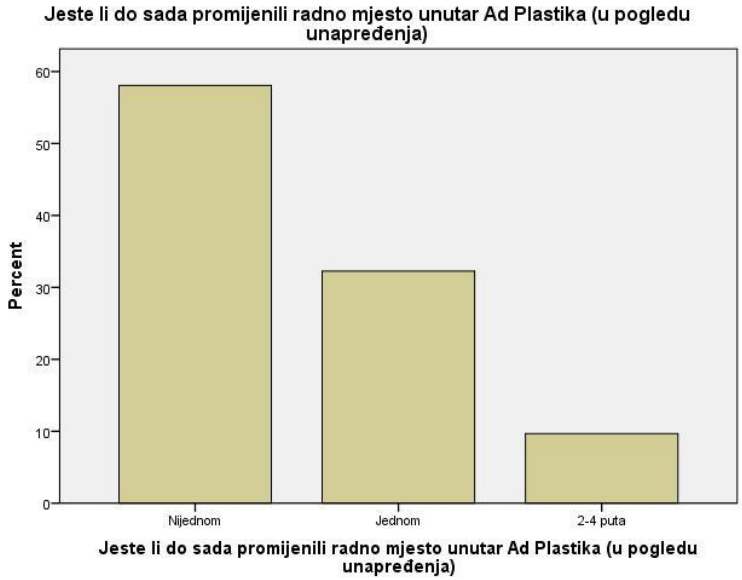
Tablicom 8 i grafikonom 8 prikazuje se koliko često su ispitanici mijenjali radno mjesto unutar poduzeća Ad Plastik.

Tablica 8: Prikaz promjene radnog mjesta unutar Ad Plastika (u pogledu unapređenja)

	Broj zaposlenika	Postotak
Nijednom	18	58,1
Jednom	10	32,3
2-4 puta	3	9,7
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika odgovorio je da nije promijenio radno mjesto unutar Ad Plastika (njih 58,1%), 10 ispitanika je promijenilo radno mjesto jednom, a 3 ispitanika su promijenila radno mjesto 2-4 puta unutar navedenog poduzeća.



Grafikon 8: Prikaz promjene radnog mjesta unutar Ad Plastika (u pogledu unapređenja)

Izvor: Istraživanje autora

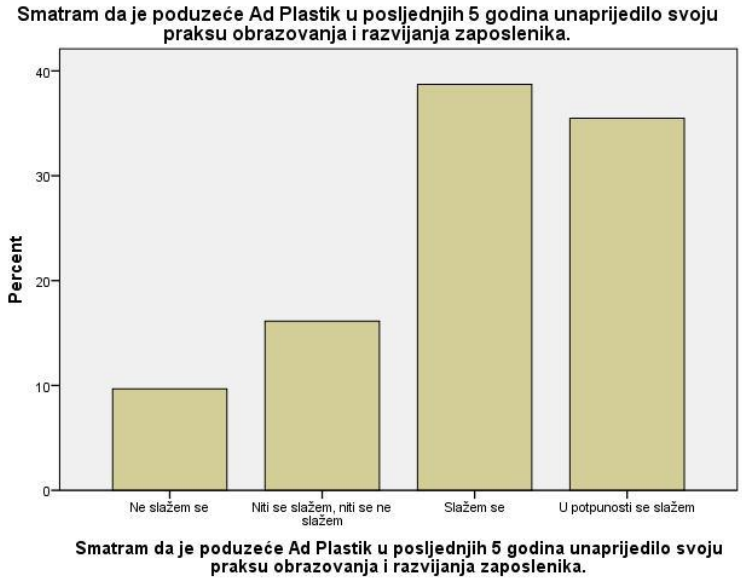
U nastavku se prikazuje mišljenje ispitanika o tome koliko je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.

Tablica 9: Mišljenje ispitanika o unapređenju prakse obrazovanja i razvijanja zaposlenika u posljednjih 5 godina

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	3	9,7
Niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,1
Slažem se	12	38,7
U potpunosti se slažem	11	35,5
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (njih 38,7%) je odgovorio da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvoja karijere, dok 9,7% ispitanika smatra da poduzeće u posljednjih 5 godina nije unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvoja zaposlenika.



Grafikon 9: : Mišljenje ispitanika o unapređenju prakse obrazovanja i razvijanja zaposlenika u posljednjih 5 godina

Izvor: Istraživanje autora

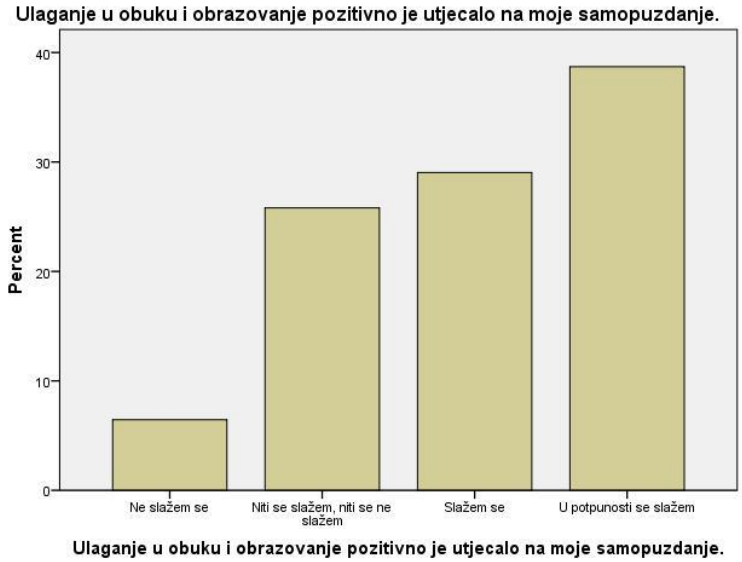
U nastavku se prikazuje mišljenje zaposlenika da li je ulaganje u obuku i obrazoavanje pozitivno utjecalo na njihovo samopouzdanje.

Tablica 10: Mišljenje da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na samopouzdanje ispitanika

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	2	6,5
Niti se slažem, niti se ne slažem	8	25,8
Slažem se	9	29,0
U potpunosti se slažem	12	38,7
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika (njih 38,7%) je odgovorilo da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na njihovo samopouzdanje. Samo dvoje ili 6,5% ispitanika je odgovorilo da se ne slažu s navedenom tvrdnjom.



Grafikon 10: Mišljenje da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na samopouzdanje ispitanika

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 11 i grafikon 11 prikazuju mišljenje zaposlenika je li usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s njihovim prethodnim očekivanjima.

Tablica 11: Mišljenje da je usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s prethodim očekivanjima

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	1	3,2
Niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,1
Slažem se	17	54,8
U potpunosti se slažem	8	25,8
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (54,8%) je odgovorio da se slaže s tvrdnjom da je usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s njihovim prethodnim očekivanjima. Samo jedan ispitanik je odgovorio da se ne slaže s tom tvrdnjom.



Grafikon 11: Mišljenje da je usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s prethodim očekivanjima

Izvor: Istraživanje autora

U kojoj mjeri su zaposlenici zadovoljni mentorima prikazuje se u tablici i na grafikonu u nastavku.

Tablica 12: Mišljenje o zadovoljstvu mentorima koji provode obuku

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	1	3,2
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	22,6
Slažem se	13	41,9
U potpunosti se slažem	10	32,3
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, njih 13 je odgovorilo da se slaže s tvrdnjom da su zadovoljni mentorima koji provode obuku. Samo jedan ispitanik je odgovorio da se ne slaže s tom tvrdnjom.



Grafikon 12: Mišljenje o zadovoljstvu mentorima koji provode obuku

Izvor: Istraživanje autora

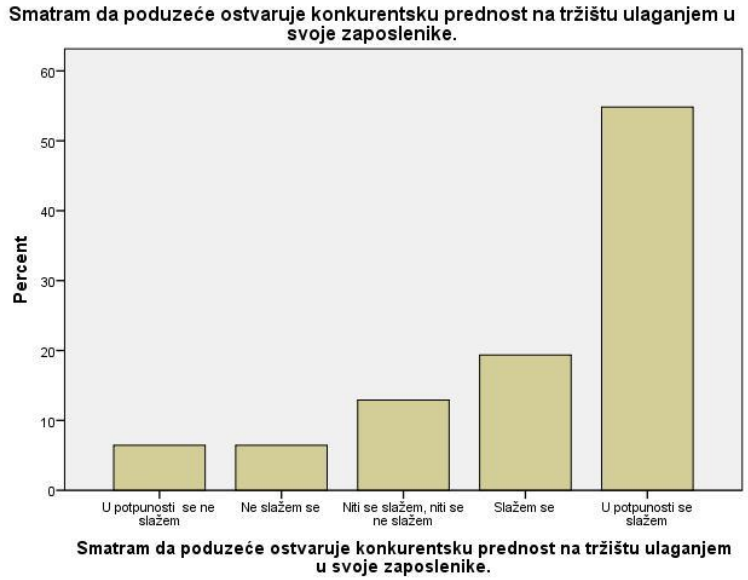
Tablicom i grafikonom 13 prikazuje se stav ispitanika o tome ostvaruje li poduzeće konkurentsku prednost ulaganjem u svoje zaposlenike.

Tablica 13: Mišljenje da poduzeće ostvaruje konkurentske prednosti ulaganjem u zaposlenike

	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	2	6,5
Ne slažem se	2	6,5
Niti se slažem, niti se ne slažem	4	12,9
Slažem se	6	19,4
U potpunosti se slažem	17	54,8
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (54,8%) se u potpunosti slaže s tvrdnjom da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost ulaganjem u svoje zaposlenike, dok je tek dvoje ispitanika odgovorilo da se u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom.



Grafikon 13: Mišljenje da poduzeće ostvaruje konkurentske prednosti ulaganjem u zaposlenike

Izvor: Istraživanje autora

Tablicom i grafikonom 14 prikazuje se mišnjenje ispitanika o tome koliko ih provedena obuka motivira u daljnjem izvršenju zadataka.

Tablica 14: Mišljenje o tome koliko obuka motivira zaposlenike u daljnjem izvršenju zadataka

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	2	6,5
Niti se slažem, niti se ne slažem	2	6,5
Slažem se	15	48,4
U potpunosti se slažem	12	38,7
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanaje autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 15 je odgovorilo da se slažu s tvrdnjom da ih provedena obuka motivira u daljnjem izvršenju zadataka, dok je 2 ispitanika odgovorilo da se ne slaže s navedenom tvrdnjom.



Grafikon 14: Mišljenje o tome koliko obuka motivira zaposlenike u daljnjem izvršenju zadataka

Izvor: Istraživanje autora

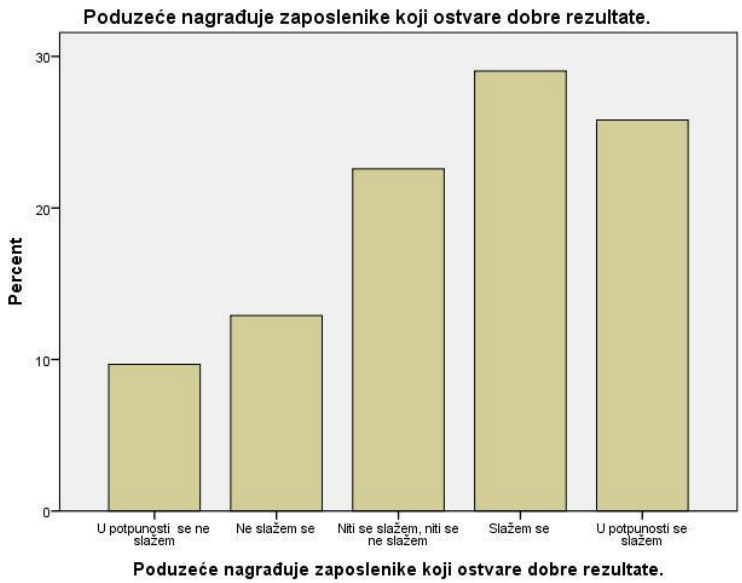
U nastavku se prikazuje mišljenje ispitanika o nagrađivanju zaposlenika koji ostvare dobre rezultate na poslu.

Tablica 15: Mišljenje o nagrađivanju zaposlenika koji ostvare dobre rezultate

	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	3	9,7
Ne slažem se	4	12,9
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	22,6
Slažem se	9	29,0
U potpunosti se slažem	8	25,8
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (29%) je odgovorio da se slaže s tvrdnjom da poduzeće nagrađuje zaposlenike koji ostvare dobre rezultate, dok je 9,7% ispitanika odgovorilo da se u potpunosti ne slažu s tom tvrdnjom.



Grafikon 15: Mišljenje o nagrađivanju zaposlenika koji ostvare dobre rezultate

Izvor: Istraživanje autora

Kako bi se istražila motiviranost zaposlenika, ispitalo se mišljenje o tome koliko ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unapređenje karijere, što je prikazano u tablici i grafikonu u nastavku.

Tablica 16: Mišljenje da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unapređenje karijere

	Broj zaposlenika	Postotak
Niti se slažem, niti se ne slažem	2	6,5
Slažem se	15	48,4
U potpunosti se slažem	14	45,2
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (48,4%) se slaže s tvrdnjom da ih obuka i obrazovanje motiviraju za unapređenje karijere. Dvoje ispitanika je odgovorilo da se niti slažu, niti ne slažu s tom tvrdnjom.



Grafikon 16: Mišljenje da ulaganja u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unapređenje karijere

Izvor: Istraživanje autora

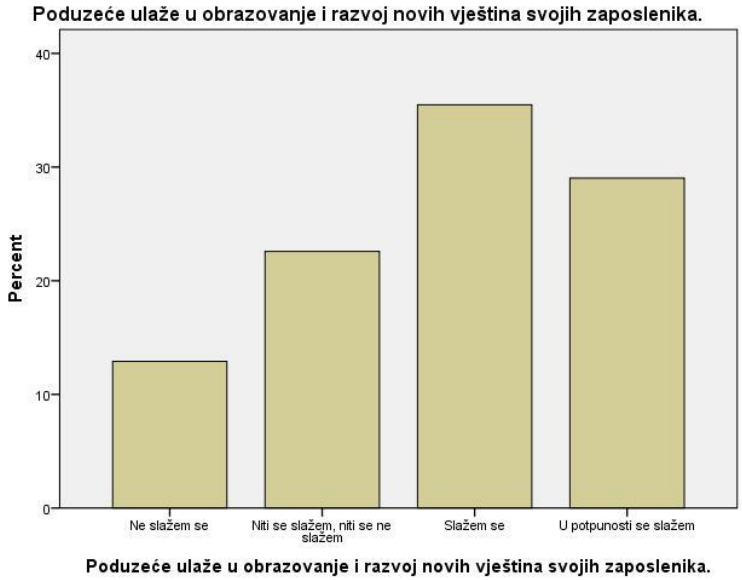
U nastavku se ispitivalo u kojoj mjeri se zaposlenici slažu s tvrdnjom da poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika, što je prikazano sljedećom tablicom i grafikonom.

Tablica 17: Mišljenje zaposlenika o ulaganju i razvoju novih vještina svojih zaposlenika

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	4	12,9
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	22,6
Slažem se	11	35,5
U potpunosti se slažem	9	29,0
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (35,5%) je odgovorio da se slaže s tvrdnjom da poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika, a 12,9% je odgovorilo da se ne slažu s tom tvrdnjom.



Grafikon 17: Mišljenje zaposlenika o ulaganju i razvoju novih vještina svojih zaposlenika

Izvor: Istraživanje autora

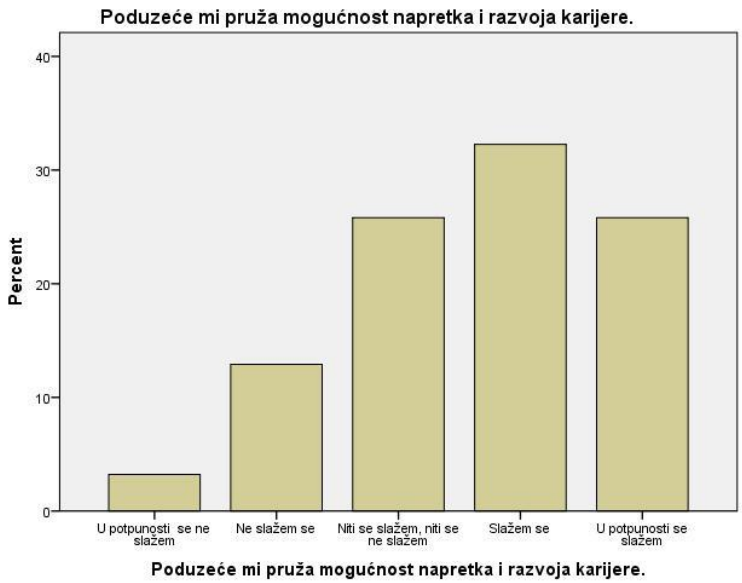
Sljedeća tablica i grafikon prikazuju mišljenje zaposlenika o mogućnostima napretka i razvoja karijere koje poduzeće pruža.

Tablica 18: Mišljenje zaposlenika o mogućnostima napretka i razvoja karijere koje poduzeće pruža

	Broj zaposlenika	Postotak
U potpunosti se ne slažem	1	3,2
Ne slažem se	4	12,9
Niti se slažem, niti se ne slažem	8	25,8
Slažem se	10	32,3
U potpunosti se slažem	8	25,8
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika (32,3%) se slaže s tvrdnjom da im poduzeće pruža mogućnost razvoja i napretka karijere, dok se samo jedan ispitanik u potpunosti ne slaže s navedenim.



Grafikon 18: Mišljenje zaposlenika o mogućnostima napretka i razvoja karijere koje poduzeće pruža

Izvor: Istraživanje autora

5.3. Testiranje hipoteza

Hipotezama se željela istražiti povezanost obuke i obrazovanja s razvojem karijere, razvojem novih vještina, te samopouzdanjem zaposlenika i njihovom željom za napretkom. Testirala se razlika između ulaganja u obuku, obrazovanje i napredak karijere između različitih skupina zaposlenika, te se ispitalo u kojoj su mjeri zaposlenici zadovoljni metorima koji su provodili obuku.

H1: Proces obuke i obrazovanja je statistički značajno povezan s razvojem karijere zaposlenika.

Prva hipoteza odnosi se na povezanost obuke i obrazovanja s razvojem karijere ispitanika. Za testiranje utemeljenosti hipoteze korišteni su stavovi ispitanika.

H 1.1: Veća razina ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno je povezana s razvojem novih vještina za rad.

Ovom hipotezom nastoji se utvrditi postojanost pozitivne veze između ulaganja u obuku i obrazovanje (Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika) s razvojem novih vještina za rad (Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike). Za testiranje hipoteze je korišten Spearmanov koeficjent korelacije ranga.

Tablica 19: Korelacija između ostvarenja konkurentske prednosti i ulaganja u obrazovanje i razvoj novih vještina

			Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.
Spearman's rho	Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike.	Correlation Coefficient	1,000	0,385
		Sig. (2-tailed)	.	0,032
		N	31	31
	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.	Correlation Coefficient	0,385	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,032	.
		N	31	31

Izvor: Izračun autora

Kako bi se detaljnije analizirao odnos tih dvaju varijabli primijenjen je korelacijski test. Koeficijent korelacije iznosi 0,385. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Nadalje, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji. Tako se obično u obzir uzima: $r > 0,8$ radi se o jakoj pozitivnoj korelaciji, $0,5 < r \leq 0,8$ radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji, $0 < r \leq 0,5$, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji. Na isti način zaključuje se ako je korelacija negativna.[118]

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji pozitivna statistički značajna veza ($p=0,032<0,05$) između varijabli „Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike“ i „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.“
Na temelju ovih podataka može se donijeti zaključak da se prva pomoćna hipoteza H1.1. prihvaća.

Druga pomoćna hipoteza odnosila se na testiranje pozitivne veze između ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika sa samopouzdanjem i njihovom željom za napretkom.

H 1.2: Ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno je povezana sa samopouzdanjem zaposlenika i njihovom željom za napretkom.

Ovom hipotezom nastoji se utvrditi postojanost pozitivne veze između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika (Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje) s mogućnošću napretka i razvoja karijere (Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere).

[118] Rozga, A. : Statistika za ekonomiste, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006., str. 182.

Tablica 20: Spearmanov koeficijent korelacije ulaganja u obuku i obrazovanje pozitivno utječe na samopouzdanje sa mogućnošću napretka i razvoja karijere

			Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje	Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.
Spearman's rho	Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje.	Correlation Coefficient	1,000	0,578
		Sig. (2-tailed)	.	0,001
		N	31	31
	Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.	Correlation Coefficient	0,578	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,001	.
		N	31	31

Izvor: Izračun autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji pozitivna statistički značajna veza (p=0,001<0,05) između varijabli „Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje“ i „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.“ Prema dobivenim rezultatima može se vidjeti da je koeficjent korelacije: r= 0,578. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu srednje jaku vezu između promatranih varijabli.

Tablica 21: Spearmanov koeficijent korelacije o unapređenju obrazovanja i razvoja zaposlenika s mogućnošću napretka i razvoja karijere

			Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.	Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.
Spearman's rho	Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.	Correlation Coefficient	1,000	0,778
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	31	31
	Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.	Correlation Coefficient	0,778	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	31	31

Izvor: Izračun autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji pozitivna statistički značajna veza između varijabli „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ i „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.“ Može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije $p \approx 0 < 0{,}01$. Dakle, koeficijent korelacije između ulaganja u obuku i obrazovanje pozitivno utječe na samopouzdanje i poduzeće pruža mogućnost napretka i razvoja karijere je statistički značajan uz signifikantnost testa od 1%. Koeficijent korelacije iznosi 0,778 što znači pozitivnu i jaku vezu između varijabli.

U nastavku se prikazuje postojanost pozitivne veze između varijabli „Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje“ i „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.“

Tablica 22: Spearmanov koeficijent korelacije o unapređenju obrazovanja i razvoja zaposlenika s mogućnošću napretka i razvoja karijere

			Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje.	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.
Spearman's rho	Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje.	Correlation Coefficient	1,000	0,586
		Sig. (2-tailed)	.	0,001
		N	31	31
	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.	Correlation Coefficient	0,586	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,001	.
		N	31	31

Izvor: Izračun autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji pozitivna statistički značajna veza (p=0,001<0,05) između varijabli „Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje“ i „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.“ Prema dobivenim rezultatima može se vidjeti da je koeficjent korelacije: r= 0,586. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu srednje jaku vezu između promatranih varijabli.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se i druga pomoćna hipoteza H1.2. prihvaća, pri čemu su korištene tri kombinacije povezanih varijabli kako bi se hipoteza dokazala.

H2: Postoji statistički značajna razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje te razvoja karijere između različitih skupina zaposlenika.

Budući da je varijabla „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ ordinalna, razlike između tri skupine zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer) će se testirati Kruskal-Wallis testom.

Tablica 23: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Pozicija u poduzeću	N	Prosječan rang
Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.	Zaposlenik	18	14,83
	Srednji menadžer	11	17,14
	Viši menadžer	2	20,25
	Ukupno	31	

Izvor: Istraživanje autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječan rang 20,25), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu obični zaposlenici (prosječan rang 14,83).

Tablica 24: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Zaposlenik	N	18
	Aritmetička sredina	3,83
	Medijan	4,00
Srednji menadžer	N	11
	Aritmetička sredina	4,18
	Medijan	4,00
Viši menadžer	N	2
	Aritmetička sredina	4,50
	Medijan	4,50

Izvor: Istraživanje autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječna ocjena 4,50), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu obični zaposlenici (prosječna ocjena 3,83).

Tablica 25: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.
Chi-Square	1,013
df	2
Asymp. Sig.	0,602

Izvor: Izračun autora

Kruskal-Wallis test pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u slaganju s tom tvrdnjom s obzirom na poziciju u poduzeću ($p=0,602>0,05$).

Budući da je varijabla „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ ordinalna, razlike između tri skupine zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer) će se testirati Kruskal-Wallis testom.

Tablica 26: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Pozicija u poduzeću	N	Prosječan rang
Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere.	Zaposlenik	18	15,97
	Srednji menadžer	11	15,82
	Viši menadžer	2	17,25
	Ukupno	31	

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječan rang 17,25), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu srednji menadžeri (prosječan rang 15,82).

Tablica 27: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Zaposlenik	N	18
	Aritmetička sredina	4,39
	Medijan	4,00
Srednji menadžer	N	11
	Aritmetička sredina	4,36
	Medijan	4,00
Viši menadžer	N	2
	Aritmetička sredina	4,50
	Medijan	4,50

Izvor: Istraživanje autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječna ocjena 4,50), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu srednji menadžeri (prosječna ocjena 4,36).

Tablica 28: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere.
Chi-Square	0,053
Df	2
Asymp. Sig.	0,974

Izvor:Izračun autora

Kruskal-Wallis test pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u slaganju s tom tvrdnjom s obzirom na poziciju u poduzeću ($p=0,974>0,05$).

Budući da je varijabla „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ ordinalna, razlike između tri skupine zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer) će se testirati Kruskal-Wallis testom.

Tablica 29: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Pozicija u poduzeću	N	Prosječan rang
Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.	Zaposlenik	18	15,11
	Srednji menadžer	11	16,36
	Viši menadžer	2	22,00
	Ukupno	31	

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječan rang 22,00), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu zaposlenici (prosječan rang 15,11).

Tablica 30: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Zaposlenik	N	18
	Aritmetička sredina	3,72
	Medijan	4,00
Srednji menadžer	N	11
	Aritmetička sredina	3,82
	Medijan	4,00
Viši menadžer	N	2
	Aritmetička sredina	4,50
	Medijan	4,50

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječna ocjena 4,50), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu zaposlenici (prosječna ocjena 3,72).

Tablica 31: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.
Chi-Square	1,155
Df	2
Asymp. Sig.	0,561

Izvor: Izračun autora

Kruskal-Wallis test pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u slaganju s tom tvrdnjom s obzirom na poziciju u poduzeću (p=0,561>0,05).

Budući da je varijabla „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ ordinalna, razlike između tri skupine zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer) će se testirati Kruskal-Wallis testom.

Tablica 32: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Pozicija u poduzeću	N	Prosječan rang
Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.	Zaposlenik	18	15,86
	Srednji menadžer	11	15,77
	Viši menadžer	2	18,50
	Ukupno	31	

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječan rang 18,5), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu srednji menadžeri (prosječan rang 15,77).

Tablica 33: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Zaposlenik	N	18
	Aritmetička sredina	3,61
	Medijan	4,00
Srednji manager	N	11
	Aritmetička sredina	3,64
	Medijan	4,00
Viši manager	N	2
	Aritmetička sredina	4,00
	Medijan	4,00

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku viši menadžeri u prosjeku se najviše slažu s navedenom tvrdnjom (prosječna ocjena 4,00), a najmanje se s navedenom tvrdnjom slažu zaposlenici (prosječna ocjena 3,61

Tablica 34: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

	Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.
Chi-Square	0,174
Df	2
Asymp. Sig.	0,917

Izvor: Izračun autora

Kruskal-Wallis test pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u slaganju s tom tvrdnjom s obzirom na poziciju u poduzeću (p=0,917>0,05).

Svi provedeni testovi ukazuju da se hipoteza H_2 ne može prihvatiti, tj. nije dokazana statističi značajna razlika između zaposlenika s obzirom na njihovu poziciju u poduzeću, iako u ispitanom uzorku viši menadžeri imaju veće ocjene slaganja nego ostali, tako da bi se mogla provesti i daljnja istraživanja na većem uzorku.

H3: Zaposlenici su zadovoljni mentorima tijekom provedbe obuke.

Treća hipoteza se odnosila na zadovoljstvo zaposlenika mentorima tijekom provedbe obuke. Rezultati u tablici u nastavku ukazuju da se 74,2% zaposlenika slaže ili u potpunosti slaže sa stavom da su zadovoljni mentorima koji provode obuku, dok je samo jedan ispitanik odgovorio da nije zadovoljan mentorima tijekom provedbe obuke. Međutim, njegov stav nije relevantan da bi značajno utjecao na ocjene ostalih. Kada je u pitanju zadovoljstvo mentorima, može se zaključiti da su zaposlenici zadovoljni.

Tablica 35: Ispitanici prema zadovoljstvu mentorima koji provode obuku

	Broj zaposlenika	Postotak
Ne slažem se	1	3,2
Niti se slažem, niti se ne slažem	7	22,6
Slažem se	13	41,9
U potpunosti se slažem	10	32,3
Ukupno	31	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici u prosjeku ocjenjuju svoje zadovoljstvo mentorima koji provode obuku ocjenom 4,03.

Tablica 36: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“

	N	Ar. sredina
Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.	31	4,03

Izvor: Izračun autora

H 3.1: Zaposlenici muškog spola su zadovoljniji mentorima od zaposlenika ženskog spola.

Za testiranje razlika između muških i ženskih zaposlenika u varijabli „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ koja je ordinalna prikladan je Mann-Whitney test.

Tablica 37:Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika

	Spol ispitanika:	N	Prosječan rang
Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.	Muško	19	14,66
	Žensko	12	18,13
	Ukupno	31	

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku ženski zaposlenici su zadovoljniji mentorima koji provode obuku u odnosu na muške ispitanike.

Tablica 38: Deskriptivna statistika ocjenjuje slaganje s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika

Muško	N	19
	Aritmetička sredina	3,89
	Medijan	4,00
Žensko	N	12
	Aritmetička sredina	4,25
	Medijan	4,00

Izvor: Izračun autora

Žene u prosjeku se više slažu s navedenom tvrdnjom u odnosu na muške ($AS_Ž$=4,25; AS_M=3,89).

Tablica 39: Rezultati Mann- Whitney testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika

	Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.
Mann-Whitney U	88,500
Wilcoxon W	278,500
Z	-1,101
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,271
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,306

Izvor: Izračun autora

Mann-Whitney test pokazuje da nema statistički značajne razlike između muških i ženskih zaposlenika u slaganju s navedenom tvrdnjom (p=0,306>0,05). Prema dobivenim rezultatima, može se zaključiti da se hipoteza H 3.1: Zaposlenici muškog spola su zadovoljniji mentorima od zaposlenika ženskog spola odbacuje.

H 3.2: Zaposlenici s duljim radnim stažom su zadovoljniji mentorima od zaposlenika koji imaju manje radnog staža.

Tablica 40: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž.

	Godine radnog staža	N	Prosječan rang
Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.	Do 10 godina	28	16,05
	11 godina i više	3	15,05
	Ukupno	31	

Izvor: Izračun autora

U ispitanom uzorku zaposlenici s manje godina radnog staža se više slažu s tvrdnjom da su zadovoljni mentorima koji provode obuku, u odnosu na ispitanike s više godina radnog staža.

Tablica 41: Deskriptivna statistika ocjenjuje slaganje s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž.

Do 10 godina	N	28
	Aritmetička sredina	4,04
	Medijan	4,00
11 godina i više	N	3
	Aritmetička sredina	4,00
	Medijan	4,00

Izvor: Izračun autora

Zaposlenici koji imaju do 10 godina radnog staža u prosjeku se više slažu s navedenom

tvrdnjom u odnosu na one zaposlenike s više godina radnog staža.

Tablica 42: Rezultati Mann- Whitney testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž.

	Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.
Mann-Whitney U	40,500
Wilcoxon W	46,500
Z	-,107
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,915

Izvor: Izračun autora

Mann-Whitney test pokazuje da nema statistički značajne razlike između godina radnog staža zaposlenika u slaganju s navedenom tvrdnjom (p=0,915>0,05). Prema dobivenim rezultatima istraživanja, hipoteza H 3.2. se odbacuje.

5.4. Objašnjenje rezultata

Nakon detaljne obrade podataka u prethodnom poglavlju, daje se sumirani osvrt na postavljene hipoteze.

Prvom hipotezom nastojalo se dokazati da je veća razina ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno povezana s razvojem novih vještina za rad, što je testirano Spearmanovim koeficjentom korelacije. Ova hipoteza je prihvaćena. Nadalje, nastojalo se dokazati da je ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika pozitivno povezano sa samopouzdanjem zaposlenika i njihovom željom za napretkom. Ova hipoteza je također prihvaćena. Na temelju dokazanih pomoćnih hipoteza, prihvaća se i glavna hipoteza H1 kojom se nastojalo dokazati da je proces obuke i obrazovanja statistički značajno povezan s razvojem karijere zaposlenika. Odnosno da su zaposlenici nakon provedene obuke/obrazovanja više motivirani za unapređenje vlastite karijere.

Drugom hipotezom nastojalo se dokazati da postoji statistički značajna razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje te razvoja karijere između različitih skupina zaposlenika s obzirom na poziciju u poduzeću (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer), međutim ona je odbačena. Uočeno je da u ispitanom uzorku viši menadžeri imaju veće ocjene slaganja nego ostali, tako da bi se mogla provesti i daljnja istraživanja, ali na većem uzorku.

Trećom hipotezom nastojalo se dokazati da su zaposlenici zadovoljni mentorima tijekom provedbe obuke. Ova hipoteza je djelomično dokazana, jer su zaposlenici zadovoljni provedenom obukom i mentorima koji su je proveli, međutim nije dokazano da su zaposlenici muškog spola zadovoljniji od zaposlenika ženskog spola, što je testirala prva pomoćna hipoteza. Odnosno rezultati istraživanja su pokazali obrnutu situaciju, tj. žene su zadovoljnije mentorima koji provode obuku, ali ta razlika nije statističi značajna. Drugom pomoćnom hipotezom nastojalo se dokazati da su zaposlenici s duljim radnim stažom zadovoljniji mentorima od zaposlenika koji imaju kraći radni staž, međutim hipoteza je također odbačena.

6. ZAKLJUČAK

Na temelju teorijskog i emiprijskog dijela može se zaključiti da je ulaganje u obuku, obrazovanje važno za napredak karijere pojedinaca i cjelokupno poslovanje organizacije. Ljudski resursi su najvažniji potencijal svake organizacije, stoga je bitno ulagati u njihov razoj i napredak. Bitno je da menadžeri odaberu najkvalitetnije ljudske resurse, u tome im pomaže proces selekcije odnosno odabira kvalitetnih ljudi. Selekcija pomaže da menadžeri lakše odluče koje kandidate će odabrati a koje ne. Informacije o kandidatima prikupljaju se na različite načine, međutim bitno je da se pri tom koriste etički standardi.

Velika konkurencija ne dopušta bezbrižno poslovanje, stoga je potrebno kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje ljudskih resursa. Proces obuke je složen, jer sadrži niz aktivnosti od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom, pa sve do vrednovanja rezultata provedene obuke. Kako bi se obuka mogla kvalitetno provesti, bitno je da postoje pretpostavke koje se odnose na postojanje politike obuke, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike. Obuka je zahtjevan proces za poduzeće i za pojedince, ali donosi višestruke koristi i za jedne i za druge.

Uz obuku, bitno je i ulaganje u obrazovanje, organizacije koje ulažu i obuku i obrazovanje znatno su uspješnije od drugih tvrtki koje manje pažnje usmjeravaju na to. Ulaganje organizacije u obuku i obrazovanje predstavlja konkurentsku prednost, zahtjeva planiranje i praćenje rezultata, te poboljšava radnu uspješnost. Iznimno je važno da organizacija bude upoznata sa svim segmentima obrazovanja zaposlenika i da ih pravilno primjenjuje.

Bitno je istaknuti i razvoj karijere koji je usmjeren na pojedinca i njegove potencijale, pojedinci su više usmjereni na vlastiti razvoj nego na razvoj cjelokupnog poduzeća. Karijera je najčešće povezana sa stjecanjem novih vještina, znanja i sposobnosti koje omogućuju pojedincu obavljanje složenijih poslova.

Cilj motivacije je potaknuti zaposlenike da se zauzmu za ostvarenje ciljeva poduzeća i da se više uključe u sam rad tvrtke. Motivacija pokreće i usmjerava, a menadžment je taj koji mora efikasno iskoristiti ljudske resurse, rasporediti ih na pravo mjesto u pravo vrijeme. Tvrtkama se predlaže da izrade zajednički sustav nagrađivanja zaposlenika koji mora biti zanimljiv zaposlenicima kako bi ih se više motiviralo.

Da bi tvrtke bile što uspješnije, trebaju imati kvalitetan menadžment koji će brinuti o ostvarenju misije, vizije i ciljeva.

Poduzeće Ad Plastik je dobar primjer kako treba ulagati u obrazovanje zaposlenika, čemu svjedoče brojne nagrade i priznanja. Iako je u istraživanju sudjelovao samo 31 ispitanik, može se zaključiti da su oni koji su ispunili anketni upitnik vrlo zadovoljni procesom obuke, mentorima koji je provode, da je obuka u skladu s očekivanjima, te da poduzeće kontinuirano ulaže u napredak svojih zaposlenika. Dokazana je pozitivna veza između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika sa samopouzdanjem zaposlenika i njihovom željom za napretkom. Međutim nije dokazano da postoji statistički značajna razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje te razvoja karijere između različitih skupina zaposlenika (zaposlenik, srednji menadžer, viši menadžer). Rezultati su pokazali da su ispitanici ženskog spola zadovoljniji mentorima koji provode obuku u odnosu na ispitanike muškog spola, te da zaposlenici s duljim radnim stažom nisu zadovoljniji mentorima u odnosu na one s kraćim radnim stažom.

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing; Zagreb
2. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menađment, stručni časopis za teoriju i praksu menađmenta, Vol.4, Split, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/118663?lang=en
3. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Buble, M. (2009): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
6. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik,Vol.7, Varaždin, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155360
7. Gilliam, P., Goldstein, I.I. (1990): Training Systems Issues in the Year 2000, American Psychologist 45,
8. Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2015): Management ljudskih resursa, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet, Split, [Internet], raspoloživo na: https://moodle.efst.hr/moodle19/course/view.php?id=40
9. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split, 1998
10. Hammer, M., Champy, J. (1997): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, London
11. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća, Zagreb
12. Jerovšek. J. (1983): Privredna kriza i ljudski faktor, Naše teme, Zagreb
13. Kuka, E. (2011): Praktični menađment, stručni časopis za teoriju i praksu menađmenta, Menađment ljudskih resursa, Vol.2, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566

14. Marušić, S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb.
15. Marušić, S. (1999): Motivacija i zadovoljstvo na radu, Ekonomski institut, Zagreb
16. Marušić S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb
17. Mitchell, T.R. (1973)**:** University of Washington, Motivacija i participacija, Revija za sociologiju**,** Vol.3, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=230680
18. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright P.M. (2010.),: Human Resource Management, seventh edition, McGraw-Hill Irwin
19. Pivac, S. (2015), Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet Split, Split
20. Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P. (2012): Veština upravljanja sopstvenom karijerom, br.2, Novi Sad, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192325
21. Rozga, A. (2006.) :Statistika za ekonomiste, Ekonomski fakultet Split, Split
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta
23. Sudarić, Ž. (2012): Učenje za poduzetništvo, Vol.2, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192290
24. Šverko, B: Ljudski potencijali (2012): Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA
25. Vrban, S.,:Andragoški glasnik (2010): Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, Vol.14, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=152453
26. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

IZVORI S INTERNETA:

1. Ad Plastik, [Internet], raspoloživo na: http://www.adplastik.hr/hr/
2. Brainmass.com; [Internet], raspoloživo na: https://brainmass.com/business/human-resources-management/human-resources-employee-training-career-development-388335
3. Chron.com; [Internet], raspoloživo na: http://work.chron.com/distinction-between-employee-development-career-development-7121.html
4. Ekonomski fakultet Zadar: Menadžment, [Internet], raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf
5. Ekonomski fakultet Zagreb: Menadžment, [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//menadzment%20-%202013/20131210%20-%20MLJP.pdf
6. Marušić, S.; Sustav napredovanja u poduzeću,, Ekonomski pregled; [Internet], raspoloživo na: file:///C:/Users/%C5%BDeksi/Desktop/04Marusic.pdf
7. Moj Posao; [Internet], raspoloživo na: https://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/
8. Vijesti.me; [Internet], raspoloživo na : http://www.vijesti.me/zivot/sve-faze-razvoja-karijere-70339

PRILOG

Anketni upitnik

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Provodim istraživanje na temu obuke, obrazovanja i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću Ad Plastik. Molim Vas da izdvojite malo vremena na popunavanje ovog anonimnog upitnika. Podatci dobiveni ovom anketom koristit će se u isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.

Unaprijed hvala na uloženom vremenu i trudu,

Željka Torbarina

1) Spol ispitanika:

- Muško
- Žensko

2) Dob

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64

3) Stupanj obrazovanja (najviši završeni stupanj)

- Srednja škola
- VŠS (ili preddiplomski studij)
- VSS (ili diplomski studij)
- Magistar/doktor znanosti

4) Pozicija u poduzeću

- Zaposlenik
- Srednji manager
- Viši manager

5) Godine radnog staža u poduzeću Ad Plastik

- Do 5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- 16 godina i više

6) Koliko često se provodi neka obuka u skladu s potrebama Vašeg radnog mjesta

- Nekoliko puta godišnje
- Jednom godišnje
- Jednom u više (1-5) godina

7) Je li poduzeće do sada ulagalo u Vaše obrazovanje (u smislu stjecanja veće stručne spreme)?

- Nijednom
- 1 – 3 puta
- 3-5 puta
- Više od 5 puta

8) Jeste li do sada promijenili radno mjesto unutar Ad Plastika (u pogledu unaprjeđenja)?

- Nijednom
- Jednom
- 2-4 puta
- Više od 4 puta

Sljedeća pitanja ocijenite prema vlastitom mišljenju ocjenama od 1 do 5, gdje ocjene označavaju:

1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem s navedenom tvrdnjom

1) Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.

1 2 3 4 5

2) Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje.

1 2 3 4 5

3) Usvojeno znanje na kraju obuke je u skladu s mojim prethodnim očekivanjima.

1 2 3 4 5

4) Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku.

1 2 3 4 5

5) Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike.

1 2 3 4 5

6) Provedena obuka me motivira u daljnjem izvršenju zadataka.

1 2 3 4 5

7) Poduzeće nagrađuje zaposlenike koji ostvare dobre rezultate.

1 2 3 4 5

8) Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere.

1 2 3 4 5

9) Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.

1 2 3 4 5

10) Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.

1 2 3 4 5

Ako imate prijedlog za unapređenje proces obuke u poduzeću Ad Plastik, molim navedite ga.

_____

POPIS SLIKA:

Slika1: Temeljne odrednice modernog vodstva

Slika2: Ciljevi ostvarivanja radne uspješnosti

Slika 3: Potencijalni efekti obrazovanja

Slika 4: Osnovne faze procesa obuke

Slika 5: Faze razvoja karijere

Slika 6: Organizacijska struktura poduzeća Ad Plastik

Slika 7: Zastupljenost razvojnjih tema u Ad Plastiku

POPIS TABLICA I GRAFIKONA:

Tablica 1: Prikaz ispitanika prema spolu

Tablica 2: Prikaz ispitanika prema dobi

Tablica 3: Prikaz zaposlenika prema stupnju obrazovanja

Tablica 4: Prikaz ispitanika prema poziciji u poduzeću

Tablica 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Ad Plastik

Tablica 6: Prikaz provedbe obuke u skladu s potrebama radnog mjesta

Tablica 7: Prikaz ulaganja u obrazovanje (u smislu stjecanja veće stručne spreme)

Tablica 8: Prikaz promjene radnog mjesta unutar Ad Plastika (u pogledu unapređenja)

Tablica 9: Mišljenje ispitanika o unapređenju prakse obrazovanja i razvijanja zaposlenika u posljednjih 5 godina

Tablica 10: Mišljenje da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na samopouzdanje ispitanika

Tablica 11: Mišljenje da je usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s prethodim očekivanjima

Tablica 12: Mišljenje o zadovoljstvu mentorima koji provode obuku

Tablica 13: Mišljenje da poduzeće ostvaruje konkurentske prednosti ulaganjem u zaposlenike

Tablica 14: Mišljenje o tome koliko obuka motivira zaposlenike u daljnjem izvršenju zadataka

Tablica 15: Mišljenje o nagrađivanju zaposlenika koji ostvare dobre rezultate

Tablica 16:Mišljenje da ulaganja u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unapređenje karijere

Tablica 17: Mišljenje zaposlenika o ulaganju i razvoju novih vještina svojih zaposlenika

Tablica 18: Mišljenje zaposlenika o mogućnostima napretka i razvoja karijere koje

poduzeće pruža

Tablica 19: Korelacija između ostvarenja konkurentske prednosti i ulaganja u obrazovanje i razvoj novih vještina

Tablica 20: Spearmanov koeficijent korelacije ulaganja u obuku i obrazovanje pozitivno utječe na

samopouzdanje sa mogućnošću napretka i razvoja karijere

Tablica 21: Spearmanov koeficijent korelacije o unapređenju obrazovanja i razvoja zaposlenika s mogućnošću napretka i razvoja karijere

Tablica 22: Spearmanov koeficijent korelacije o unapređenju obrazovanja i razvoja zaposlenika s mogućnošću napretka i razvoja karijere

Tablica 23: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 24: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 25: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Smatram da je poduzeće Ad Plastik u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 26: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 27: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 28: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 29: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 30: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 31: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 32: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću
Tablica 33: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 34: Rezultati Kruskal-Wallis testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere“ u odnosu na poziciju u poduzeću

Tablica 35: Ispitanici prema zadovoljstvu mentorima koji provode obuku
Tablica 36: Deskriptivna statistika ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“
Tablica 37:Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika
Tablica 38: Deskriptivna statistika ocjenjuje slaganje s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika
Tablica 39: Rezultati Mann- Whitney testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na spol ispitanika
Tablica 40: Usporedba ranga ocjena slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž

Tablica 41: Deskriptivna statistika ocjenjuje slaganje s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž.
Tablica 42: Rezultati Mann- Whitney testa usporedbe slaganja s tvrdnjom „Zadovoljan-na sam mentorima koji provode obuku“ u odnosu na duži i kraći radni staž.

Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema spolu
Grafikon 2: prikaz ispitanika prema dobi
Grafikon 3: prikaz zaposlenika prema stupnju obrazovanja
Grafikon 4: Prikaz ispitaika prema poziciji u poduzeću
Grafikon 5: Prikaz ispitanika prema godinama staža u poduzeću Ad Plastik
Grafikon 6: Provedbe obuke u skladu s potrebama radnog mjesta
Grafikon 7: Prikaz ulaganje u obrazovanje (u smislu stjecanja veće stručne spreme)
Grafikon 8: Prikaz promjene radnog mjesta unutar Ad Plastika (u pogledu unapređenja)

Grafikon 9:Mišljenje ispitanika o unapređenju prakse obrazovanja i razvijanja zaposlenika u posljednjih 5 godina
Grafikon 10: Mišljenje da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na samopouzdanje ispitanika
Grafikon 11: Mišljenje da je usvojeno znanje na kraju obuke u skladu s prethodim očekivanjima
Grafikon 12: Mišljenje o zadovoljstvu mentorima koji provode obuku
Grafikon 13: Mišljenje da poduzeće ostvaruje konkurentske prednosti ulaganjem u zaposlenike
Grafikon 14: Mišljenje o tome koliko obuka motivira zaposlenike u daljnjem izvršenju zadataka
Grafikon 15: Mišljenje o nagrađivanju zaposlenika koji ostvare dobre rezultate
Grafikon 16: Mišljenje da ulaganja u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unapređenje karijere
Grafikon 17: Mišljenje zaposlenika o ulaganju i razvoju novih vještina svojih zaposlenika
Grafikon 18: Mišljenje zaposlenika o mogućnostima napretka i razvoja karijere koje poduzeće pruža

SAŽETAK

Ljudski resursi su neophodni za uspješno poslovanje organizacije. Objedinjuju aktivnosti menadžementa i organizacije. Usmjereni su na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Cilj ljudskih resursa je osigurati pravi broj zaposlenika, na pravom mjestu i u pravo vrijeme i na taj način iskoristiti njihove potencijale i povećati efikasnost poduzeća. Zbog toga je iznimno važan proces regrutiranja kojemu se posvećuje sve više energije, vremena i pozornosti. Odabir (selekcija) kvalitetnih ljudi je sljedeći važan korak u području ljudskih potencijala. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti služe za profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja najviše odgovaraju njihovim mogućnostima. Kontinuirano **ulaganje** u razvoj ključnih resursa postaju ključni pokazatelji razumijevanja svega što se događa na globalnom tržištu. Iako posljednja, ali vrlo bitna je zaštita života i rada zaposlenih. Organizacija svojim zaposlenicima mora pružiti adekvatnu zaštitu i sigurnost za nesmetano obavljanje radnih zadataka. **Obuka i obrazovanje** zaposlenika je izuzetno važno kako bi organizacije mogle pratiti korak s konkurencijom. U današnje vijeme, brzi razvoj tehnike i tehnologije omogućio je i veću dostupnost obuke i obrazovanja. Obuka se provodi na već postojećim zaposlenicima i poduzeću i onima koji se tek zapošljavaju. Uspješna poduzeća kontinuirano provode i obrazovanje zaposlenika pomoću različitih metoda obrazovanja na poslu i izvan posla. **Karijera** je orjentirana na pojedinca i njegove potencijale. Pažljivim planiranjem razvoja karijere, zaposlenici daju sebi mogućnost da dostignu maksimum razvoja svojih radnih potencijala. Važan faktor je i **motivacija** koja potiče zaposlenike na ostvarivanje ciljeva, stoga se organizacijama predlaže da izrade program nagrađivanja zaposlenika koji bi bio zanimljiv na način da ih više potakne da se više uključe u sam rad tvrtke. Sve navedeno istaknuto je u organizaciji Ad Plastik koja kontinuiranim ulaganjem u obuku i obrazovanje nastoji zaposlenicima osigurati veća znanja kako bi bili što efikasniji u obavljanju svojih poslova. Ulaganje u razvoj zaposlenika omogućava poduzeću stjecanje veće konkurentske prednosti.

Ključne riječi: ljudski resursi, ulaganje, obuka, obrazovanje,karijera, motivacija

SUMMARY

Human resources are essential for successful business operations. They combine management and organisation activities. They are focused on ensuring the adequate number and structure of the employees, their knowledge, skills, motivation and forms of behaviour, necessary to achieve the development and strategic goals of the organisation. The goal of human resources is to ensure the right number of employees, in the right place and at the right time, and thus utilize their potentials and increase the company's efficiency. Therefore, the recruitment process is extremely important and because of that, more time, attention and energy is devoted to that process. Choice (selection) of quality people is the next important step in the human resources field. Tracking and rating performance are used for professional routing and scheduling of people at workplaces that best suit their capabilities. Continuous **investment** in the development of key resources becomes the key indicator of understanding everything that is happening in the global marketplace. Although last, the protection of life and work of the employees is also really important. Organisation must provide its employees with adequate protection and safety for uninterrupted performance of their work.

Employee **training and education** is extremely important so that organisations can keep up with the competition. Nowadays, the fast development of technique and technology has enabled the greater availability of training and education. Training is being carried out on existing employees and companies and those who are just getting started. Successful companies are continuously implementing education of their employees through different methods of education, at work and beyond.

The carrier is oriented to the individual and his potentials. With careful planning of the career development, employees give themselves the opportunity to reach the maximum development of their work potential. **Motivation** is also an important factor that encourages employees to achieve their goals, so it would be best that organizations create an employee reward program that would be interesting, in a way that it would encourage them to be more involved in the company's work. All of the above is emphasized in the organization of Ad Plastik, which through continuous investment in the training and education, strives to provide its employees with greater knowledge so that they could be as efficient as possible in their job. Investing in employee development enables the company to gain a greater competitive edge.

Key words: human resources, investment, training, education, career, motivation