

# 15. Obrazovanje i razvoj kadrova

## OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA

• Predavanje iz Osnova menadžmenta

- jednom naučeno znanje ili vještina čine samo osnovu za nastavak obrazovanja, a posebno se traži stalni sustav obuke za određena specifična znanja i vještine
- stalno obrazovanje je sustav stalnog usavršavanja predstavlja najisplativiji način postizanja konkurentske prednosti
- potrebno je razlikovati pojmove obrazovanja i obuke ⇒
  - obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe, može se smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina
  - obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je obuka orijentirana na posao, a manje na osobu; to je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vježbanje psihičkih osobina

- potreba za obukom je posljedica niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje se mogu svesti na:
  - promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
  - promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
  - promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
  - promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
  - promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
  - promjene u organizaciji i upravljanju
  - promjene u ljudskim resursima
- **opći ciljevi** obrazovanja su:
  1. radna uspješnost
  2. aktualiziranje znanja iz novih tehnologija
  3. izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke

4. izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke
5. 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
  - opći i posebni ciljevi imaju zajedničke interese:
    - razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate
    - motivacija i interes za daljnjim učenjem i usavršavanjem
    - razvijanje pozitivnog stava svih kadrova prema radu
  - ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika

- proces obuke kadrova proizlazi iz planova, misije i ciljeva poduzeća iz kojih se izrađuju planovi obuke kadrova
- postoje tri vrste obuke:
  1. instrukcije za posao ⇒ detaljne instrukcije što i kako činiti prilikom obavljanja posla, traju nekoliko dana od samog početka obavljanja posla dok se ne nauče svi detalji potrebni za uspješno obavljanje posla
  2. obnavljanje znanja ⇒ provodi se kada se kadrovi treba naučiti novim standardima, novim metodama koje nastaju za vrijeme poslovanja ili kada sami kadrovi traže obnovu svoga znanja
  3. usmjerenje ⇒ početničko upoznavanje s poslom i poduzećem kada se upoznaju mogućnosti, način ponašanja, poslovna politika poduzeća, a započinje prvim radnim danom zaposlenika
- osnovne pretpostavke procesa obuke kadrova su definiranje politike obuke i razvoja kadrova te postojanje odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike

- proces obuke se sastoji od četiri temeljne faze:
  1. identifikacija potreba za obukom
  2. planiranje potrebne obuke
  3. izvođenje obuke
  4. ocjena izvršene obuke
- za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost, što utječe na razvoj njihove karijere
- za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njihova konkurentnost kao rezultat povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina
- često se u velikim poduzećima javlja potreba za posebnom funkcijskom jedinicom – odjelom za obrazovanje

# 15. Obrazovanje i razvoj kadrova

- ✦ **politika obuke i razvoja kadrova** je sastavni dio ukupne politike poduzeća, a temelji se na permanentnoj obuci zaposlenika, a posebno menadžmenta
- ✦ kako bi se poboljšali individualni i grupni učinci zaposlenici moraju znati odgovore na pitanja:
  - što se od njih traži
  - kakav im je menadžment
  - kakav je njihov položaj u poduzeću
  - što predstavlja dobro obavljen posao
  - koji posao izuzetno dobro obavljaju
  - u čemu ne zadovoljavaju
  - postoje li nagrade za dobro i izuzetno dobro obavljene poslove
  - da to što rade ima vrijednosti
  - da se poslodavac iskreno interesira i brine za njih
  - da poslodavac vodi računa o njihovom uspjehu i napredovanju

- ✦ **organizacija za izvođenje obuke** obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izvodače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme izvođenja obuke u namjeri da se uspostave usklađeni odnosi između njih tijekom izvođenja obuke
- ✦ obuka se može izvoditi isključivo u poduzeću ili izvan njega, a može biti povjerena drugima ili ju može izvoditi samo poduzeće, ali najčešće se radi o kombinaciji jednog i drugog
- ✦ **identifikacija potreba za obukom** se sastoji u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina
- ✦ analiza potreba za obukom se sastoji u utvrđivanju razlika između zahtjeva koje postavlja posao i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla
- ✦ obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti podatke:
  - razina poduzeća (struktura poduzeća, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za radnom snagom, ...)

- razina posla (opis poslova, specifikacije poslova, znanja, vještine, sposobnosti ⇒ KSA analiza)
- individualna razina (bilješke o procjeni učinaka, o osobnoj obuci, rezultati testova, pregledi rezultata stavova i sl.)
- ✦ za prezentaciju rezultata na razini poduzeća koristi se organizacijska analiza, na razini posla se koristi analiza zadatka, a za individualnu razinu analiza osobe
- ✦ **planiranje potrebne obuke** proizlazi iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment utvrđuje ciljeve koji se žele postići, sadržaji i programi obuke te metode i tehnike kojima će se obuka izvoditi
- ✦ plan obuke određuje prioritete, ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, metode obuke, preliminarni raspored sati, te procjenu troškova obuke
- ✦ programi obuke imaju karakter izvedbenog projekta

- ✦ **izvođenje obuke** je proces kojim se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način ⇒ direktnom komunikacijom instruktora – polaznici, ili indirektno korištenjem TV-a, kompjutera, udžbenika i drugih pomagala
- ✦ **ocjena ili evaluacija** obuke se odnosi na postavljanje odgovarajućih standarda obuke koji mogu biti u obliku politika, ciljeva, vanjskih standarda i sl.
- ✦ strategija evaluacije usmjerena na obuku ocjenjuje inpute procesa obuke
- ✦ strategija evaluacije usmjerena na reakcije ocjenjuje reakcije polaznika nakon završene obuke
- ✦ strategija evaluacije usmjerena na učenje nastoji testiranjem polaznika tijekom obuke izmjeriti stupanj naučenog
- ✦ strategija evaluacije usmjerena na organizacijski ustroj utvrđuje efekte obrazovanja povezane s razvojem organizacije
- ✦ strategija evaluacije usmjerena na cost-benefit utvrđuje i neekonomske koristi od utjecaja na organizacijske ciljeve

- ✦ 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 metode obuke nemenadžera i metode obuke menadžera
- ✦ metode obuke nemenadžera se mogu podijeliti u:
  1. metode obuke nemenadžera na poslu
  2. metode obuke nemenadžera izvan posla
- ✦ **metode obuke nemenadžera na poslu** se izvode na način da menadžer najniže razine preuzima funkciju instruktora, odnosno osobe koja će uz svakodnevno i trajno vršiti obuku kadrova kako bi stekli određena znanja i vještine
- ✦ to su vještine jednostavnih procesa, a stječu se na temelju iskustva i ponavljanja određenih operacija
- ✦ planove i metode izrađuju menadžeri srednjih i viših razina

- ✦ **metode obuke nemenadžera izvan posla** se primjenjuju za poslove i zadatke djelatnika koji se ne planiraju za menadžerska radna mjesta
- ✦ izvode ih menadžeri najnižih razina
- ✦ nemenadžer koji se obrazuje mora izdvojiti vrijeme i poseban prostor gdje se vrši obuka, a često se koriste instruktori koji nisu neposredni menadžeri
- ✦ u metode obuke izvan posla se ubrajaju predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, konferencije, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima i sl.
- ✦ **metode obuke menadžera** su metode više razine jer objedinjuju znanja i vještine iz svih pet menadžerskih funkcija, a dijele se na:
  1. metode obuke menadžera iskustvom na poslu
  2. metode obuke menadžera iskustvom izvan poduzeća

# 15. Obrazovanje i razvoj kadrova

- ❖ **metode obuke menadžera iskustvom na poslu** 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
- ❖ koriste se:
  - poučavanje
  - dodjeljivanje zamjenika
  - rotacija posla
  - lateralni transfer
  - dodjeljivanje projekata i odbora
  - prisustvovanje sjednicama štaba
- ❖ **metode obuke menadžera iskustvom izvan posla** se koriste kao metode stjecanja iskustva igranjem uloga, rješavanjem menadžerskih problema, simulacijom, treningom i sl.

- ❖ mogu se provoditi individualno ili grupno, specijalnim programima ili seminarima
- ❖ u takve metode se ubrajaju:
  - metoda studija slučaja
  - metoda "obuke u košari"
  - metoda grupne diskusije bez voditelja
  - metoda menadžerskih igara
  - metoda igranja uloga
  - metoda laboratorijske obuke
  - metoda modeliranja ponašanja

### Razvoj karijere

- ❖ obuka je orijentirana na posao, dok je karijera orijentirana na pojedinca i njegove potencijale
- ❖ karijera je međusobno povezan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog života, koji prati promjene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca
- ❖ interes za razvoj karijere zaposlenika ima i njegovo poduzeće jer tako dobiva kvalitetnije kadrove
- ❖ razvoj kadrova je složeni proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuju perspektivnom pojedincu da nakon jednostavnijih poslova preuzme složenije poslove
- ❖ proces preuzimanja složenijih poslova se definira kao razvoj kadrova
- ❖ proces razvoja kadrova se sastoji od pet etapa:

1. utvrđivanje potreba
2. stvaranje klime za razvoj kadrova (bonitet opće klime, kadrovska politika, stav menadžmenta)
3. utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere)
4. utvrđivanje individualnih učinaka (vježbenice planiranja karijere, seminara planiranja karijere, savjetovanja o karijeri)
5. plan napredovanja (utvrđuju se poslovi za koje se predviđa napredovanje, načini napredovanja i rokovi)

- ❖ svako napredovanje provodi se uz prethodnu obuku
- ❖ razvoj karijere pojedinca dijeli se u pet faza:
  1. istraživanje
  2. utemeljenje
  3. sredina karijere
  4. kasna karijera
  5. povlačenje

- ❖ istraživanje počinje prije ulaska u svijet rada, tijekom osnovne i srednje škole ⇒ utjecaj rodbine, prijatelja, medija i sl.
- ❖ utemeljenje započinje traženjem posla, odnosno dobivanjem prvog posla, učenjem kako se radi, prvim uspjesima i neuspjesima ⇒ u ovoj je fazi fluktuacija najveća
- ❖ sredina karijere je faza u kojoj se većina ljudi preispituje i provodi valorizaciju dosadašnjeg uspjeha (kriza karijere)
- ❖ u kasnoj karijeri kulminiraju znanje, iskustvo i mudrost pojedinca stečeni dugogodišnjim radom (uloge savjetnika)
- ❖ povlačenje je teško za svakoga, a posebno za one koji su imali uspješnu karijeru, dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i priprema za povlačenje
- ❖ **upravljanje karijerom** je proces kojim poduzeće izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala izbor kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe

- ❖ uspješno upravljanje karijerom ovisi o visokoj koordinaciji i suradnji menadžera, zaposlenih i kadrovske službe

Upravljanje karijerom

```

graph TD
    UK[Upravljanje karijerom] --> P[Pojedinac]
    UK --> M[Menadžer]
    UK --> O[Organizacija - funkcija kadroviranja]
    
```

Pojedinac	Menadžer	Organizacija – funkcija kadroviranja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti</li> <li>• planiranje života i rada</li> <li>• informacije o zanimanjima</li> <li>• izbor zanimanja</li> <li>• izbor organizacije</li> <li>• utvrđivanje opcija razvoja karijere</li> <li>• radne i profesionalne preferencije</li> <li>• upoznavanje menadžera s osobnim preferencijama razvoja</li> <li>• plan aktivnosti za razvoj karijere</li> <li>• samousmjeravanje</li> <li>• razvijanje sposobnosti, znanja i vještina</li> <li>• pružanje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja i karijere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• katalizator i motivator razvoja zaposlenih</li> <li>• procjenjivanje i praćenje uspjeha</li> <li>• utvrđivanje sposobnosti i talenta</li> <li>• ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih</li> <li>• savjetovanje i podrška u razvoju karijere</li> <li>• pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere</li> <li>• usmjeravanje</li> <li>• obučavanje</li> <li>• pružanje informacija o razvojnim potencijalima zaposlenih</li> <li>• uključivanje individualnih i organizacijskih potreba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procjena individualnih potencijala i preferencija</li> <li>• uključivanje individualnih mogućnosti i željeva posla</li> <li>• ocjena uspjeha</li> <li>• povratne planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere</li> <li>• uspostavljanje lestrvice karijere</li> <li>• profesionalno usmjeravanje</li> <li>• obrazovanje i razvoj zaposlenih</li> <li>• informacijski sustav ljudskih potencijala i potreba</li> <li>• informacije o mogućnostima razvoja karijere</li> <li>• savjetovanje za razvoj karijere</li> <li>• praćenje i evaluiranje uspjeha procesa</li> </ul>

# 15. Obrazovanje i razvoj kadrova

- ✦ planiranje osobne karijere je proces kojim pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere ⇒ to je proces izbora zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera
- ✦ organizacijsko planiranje karijere je proces kojim menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene
- ✦ kod upravljanja karijerom je veći naglasak na organizacijskim aktivnostima, dok je kod planiranja karijere naglasak na pojedincu
- ✦ planiranje razvoja karijere kao proces se može podijeliti u sedam faza:
  1. osobna procjena i procjena tržišta rada
  2. postavljanje ciljeva
  3. utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva

4. identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja
5. razvoj rezimea i popratnog pisma
6. procjena ponude posla
7. rast/promjena karijere

- ✦ osobna procjena je način dobivanja slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem
- ✦ potom je potrebno procijeniti potražnju za dotičnom karijerom jer je važno koji se poslovi traže danas, a koji će se tražiti u budućnosti
- ✦ zatim se postavljaju dugoročni i kratkoročni ciljevi koji se žele postići u razvoju karijere ⇒ s vremenom se mijenjaju ciljevi karijere
- ✦ kod utvrđivanja potrebnog znanja i iskustva potrebno je razmotriti i formalno učenje i praktično iskustvo

- ✦ različiti su izvori dobivanja informacija o mogućim zaposlenjima ⇒ potrebno je uključiti svaki mogući izvor
- ✦ efektivan rezime i popratno pismo su temelj svakog dobrog intervjua ⇒ rezime mora bit koncizan, jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i reference
- ✦ razlikuju se tri vrste rezime-a:
  1. kronološki
  2. funkcijski
  3. kreativni
- ✦ popratno pismo izražava interes pojedinca za specifično radno mjesto u poduzeću te inicira potrebu za intervjuom
- ✦ slijedi vrednovanje ponude poduzeća, ukoliko poduzeće ponudi posao - visina plaće i druge kompenzacije, mjesta rada, veličina poduzeća, tip ljudi s kojima treba raditi i mogućnosti brzog napredovanja

- ✦ često se pojedinci odluče na promjenu poslovnog područja bilo zbog nezadovoljstva prethodnim bilo zbog izazova, čime se održava motivacija za ostvarenjem ciljeva
- ✦ na razvoj karijere pojedinca utječe cijeli niz čimbenika koji se mogu grupirati u sljedeće:
  - osobni čimbenici
  - ekonomski, socijalni i politički trendovi
  - tržište radne snage
  - financijske kompenzacije za posao