

dr. Danijela Brečko

OBRAZOVANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM

MONOGRAFIJA

WWW.SOFOF.SI



Naslov: Obrazovanje i upravljanje ljudskim kapitalom : edukacija, razvoj kadrova in upravljanje znanjem

Izdavač: Sofos, Institut za upravljanje znanjem i razvoj talenata, Ljubljana

Autor: dr. Danijela Brečko

Recenzenti: dr. Živa Veingerl-Čič i dr. Velimir Srića

Dizajn i naslovnica: Maj Dobnik

Prvo izdanje: 2024

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 187160067
ISBN 978-961-94744-7-1 (PDF)

Obrazovanje i upravljanje ljudskim kapitalom

Edukacija, razvoj kadrova i upravljanje znanjem

Monografija

3

dr. Danijela Brečko

Ljubljana, 2024

Recenzija ekonomista o monografiji

Monografija „**Obrazovanje i upravljanje ljudskim kapitalom**“ sastavljena je iz četiri dijela i dva priloga. U svojem prvom dijelu pod naslovom „Obrazovanje u sustavu upravljanja ljudskih resursa“ monografija obrađuje osnovne pojmove kadrovskog i obrazovnog menadžmenta te opisuje mjesto obrazovanja u sustavu kadrovskog menadžmenta u svim njegovim pojavnim oblicima. U drugom dijelu koji ima naslov „Upravljanje obrazovanjem zaposlenika“ monografija daje prikaz procesa upravljanja obrazovanjem po modelu ADDIE. Detaljnije je predstavljen proces analize obrazovnih potreba, oblikovanja i razvoja odgovarajućih obrazovnih programa, zatim njihova implementacija i evaluacija kao i godišnji plan obrazovnih aktivnosti. Detaljnije je predstavljen i ugovor o učenju, kao alat za oblikovanje i pripremu individualnih obrazovnih i razvojnih programa. U ovom dijelu detaljnije je opisana i pravna regulativa obrazovanja u Hrvatskoj. U trećem dijelu knjige pod naslovom „Upravljanje znanjem“ monografija detaljno analizira upravljanje znanjem u organizaciji, kao važnu poslovnu i razvojnu funkciju koja je okrenuta budućnosti. Taj dio monografije ističe odgovornost menadžera ljudskih resursa i potencijala za krivulju učenja organizacije te akumulaciju organizacijskog znanja. Četvrti dio monografije pod naslovom „Učenje i prijenos znanja na radnom mjestu“ bavi se aktualnom temom multigeneracijskog pristupa učenju na radnom mjestu kroz analizu četiri generacije radno aktivnih osoba (Z, X, Y i baby boom). Taj dio rada ima originalno istraživanje i detaljno pokazuje obradu njegovih rezultata. Istražene su generacijske razlike u motivaciji za učenje te najčešće korištene metode učenja na radnom mjestu. Na temelju istraživanja i analizirane literature, autorica donosi zaključak da postoje značajne razlike među generacijama u pogledu društvenog okvira u kojem su odrastale, što ima relevantni utjecaj na njihove vrijednosti, stil rada, specifično ponašanje i odnos prema učenju i poslu. Rad završava s dva priloga, prvi pod naslovom „Uzorak programa obrazovanja“ i drugi pod naslovom „Uzorak ugovora o obrazovanju“.

Rad autorice suvremeni je pristup odabranoj temi. Struktura rada je uravnotežena, odabrane pod teme su kvalitetno obrazložene i opisane, gradivo je uspješno ilustrirano brojnim slikama, tablicama i grafikonima, a korištena literatura bila je primjerena i dobro odabrana. Posebnu vrijednost monografije nalazim detaljno prezentiranom istraživanju multigeneracijskih aspekata učenja i ovladavanja znanjem u praksi. Iako je uzorak obuhvaćao samo 7 manjih obrazovnih organizacija, odaziv je bio veći od 50%, što je omogućilo kvalitetu rezultata i zaključaka. Sve u svemu radi se o cjelovitom, originalnom i vrijednom djelu na jednu od najvažnijih tema današnjice, a to je ljudski kapital i kako njime efikasno upravljati.

Dr. sc. Velimir Srića
Professor emeritus, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Kazalo

Recenzija ekonomista o monografiji	4
I. dio: Obrazovanje u sustavu upravljanja ljudskih resursa	8
Uvod	9
Učenje kao cjeloživotni proces	10
Obrazovanje odraslih	10
Sposobnosti i motivacija odraslih za učenje	10
Odluka za obrazovanje	11
Organizacija i procesi upravljanja ljudskim resursima	12
Čovjek je osnovni pokretač organizacije	13
Modeli upravljanja kadrovima	14
Kadrovski procesi i obrazovanje	16
Proces obrazovanja i razvoja kadrova u sustavu upravljanja kadrovima	16
Obrazovne forme u organizaciji	17
Suvremeni trendovi u obrazovanju zaposlenika	18
Literatura 1. dijela	<u>5</u>21
II. dio: Upravljanje obrazovanjem zaposlenika	22
Uvod	23
Upravljanje obrazovanjem u organizaciji	23
Model ADDIE za upravljanje obrazovanjem, usavršavanja i osposobljavanja	24
Analiza obrazovnih potreba	24
Što je potrebno i koga treba osposobiti	27
Oblikovanje i planiranje programa (Design)	29
Prva razina svrha i ciljeva obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja - razina organizacije	29
Druga razina namjera i ciljeva obrazovanja - razina obrazovnog programa	31
Bloomova taksonomija ciljeva obrazovnog programa	31
Razvoj programa (Develop)	34
Program obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja	34
Učno gradivo	35
Priprema vježbi i primjera s jasnim uputama	36
Priručnik za provedbu programa	37
Izvedba programa (Provedba)	37
Organizacijski zadaci prije provedbe programa	38

Zadaci organizatora tijekom obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja	42
Zadaci organizatora nakon obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja	42
Implementacija E-učenja.....	42
Evaluacija programa.....	43
(1)Zadovoljstvo	43
(2) Znanje.....	44
(3) Ponašanje.....	45
(4) Rezultati	46
(5) Mjerenje profitabilnosti (ROI)	46
(6) Gdje i kako uštedjeti?	48
(7) Osigurajte predanost zaposlenika	48
Ugovor o učenju - sklopimo posao s vladarima znanja.....	49
Zakon o radu o pravima i dužnostima radnika i poslodavca u vezi obrazovanja	52
Sklapanje ugovora o obrazovanju	52
Literatura 2. dijela	54
III. dio: Upravljanje znanjem.....	55
Uvod.....	56
Znanje je brzo pokvarljiva roba	56
Krivulja učenja organizacije	<u>6</u> 57
Što je znanje i što je upravljanje znanjem	58
Kako pametno upravljati znanjem	59
1 Učenje prije rada	59
2 Učenje tijekom rada.....	60
3 Učenje nakon rada	61
Snaga mreža i zajednica u upravljanju znanjem.....	62
Održavanje mreža i zajednica za upravljanje znanjem	62
Zahvatanje znanja od ljudi koji napuštaju organizaciju.....	63
Skladištenje znanja i stvaranje imenika znanja.....	63
Praktični primjer upravljanja znanjem	64
Literatura 3. dijela	66
IV. dio: Učenje i prijenos znanja na radnom mjestu kroz različite generacije	67
Uvod.....	68
Definicija dobi i generacija u radnom okruženju	69
Društveni okvir generacija.....	70
Veterani	70
Generacija baby boom.....	70
Generacija X	71

Generacija Y.....	71
Generacija Z.....	72
Međugeneracijska raznolikost kao prilika za prijenos znanja na radnom mjestu.....	72
Stilovi, oblici i metode međugeneracijskog učenja na radnom mjestu	73
Metodologija istraživanja.....	76
Motivacija za učenje na radnom mjestu među različitim generacijama	79
Oblici i metode učenja na radnom mjestu.....	80
Diskusija	81
Sažetak	83
Literatura IV. dijela.....	85
Zaključak	87
V. Prilozi	88
Prilog 1: Uzorak programa obrazovanja	89
Prilog 2: Uzorak ugovora o obrazovanju.....	91
O autorici.....	93

I. dio: Obrazovanje u sustavu upravljanja ljudskih resursa



8

Učenje kao cjeloživotni proces

Obrazovanje odraslih

Organizacija i kadrovski procesi

Proces obrazovanja i razvoj kadrova u sustavu upravljanja ljudskih resursa

Uvod

Znanje je nova svjetska valuta. Dok je u prošlosti bilo važno prije svega materijalno bogatstvo (zemlja, oprema, prirodni resursi), danas govorimo prije svega o znanju. Tako su danas glavna ulaganja, ulaganja u nadogradnje znanja. Organizacije koje ulagaju u znanje, ulažu u budućnost. Znanje se tako krije u novim tehnologijama, dokumentaciji, radnim procesima, inovacijama i također u glavama ljudi.

Živimo u učenom društvu, za koje je karakteristično, da se (također pojedinac u njemu) nikada ne prestaje učiti. Znanje ima veliki značaj koji možemo promatrati iz troje perspektiva:

Perspektiva korisnosti; Najvrednije je ono znanje koje možemo primijeniti u praksi i koje nam dakle pomaže u obavljanju posla te povećava našu uspješnost i učinkovitost.

Socijalna perspektiva; Znanje se prenosi iz generacije u generaciju. Važno je za povezivanje i suradnju ljudi.

Razvojna perspektiva; Znanje igra ključnu ulogu u osobnom razvoju ljudi. Znanje je zapravo sredstvo za razvoj naših potencijala i sposobnost.



Znanje možemo stoga definirati kao razumijevanje i ovladavanje pojedinačnih informacija i procesa. Samo poznavanje

podataka više nije dovoljno, znanje treba postaviti u sustav i tek kada podatke povežemo u funkcionalne odnose, možemo govoriti o stjecanju novog znanja. Znanje nam zapravo omogućava djelovanje. Glede moći znanja za djelovanje čovjeka, Delors razlikuje različite vrste znanja, koje definira kao:

- učiti se kako bi znali što više;
- učiti se kako bi mogli raditi;
- učiti se kako bi složno živjeli zajedno;
- učiti se kako bi naučili biti.

Naš predmet nosi naslov "Izobraževanje i kadrovski menadžment", stoga ćemo se u ovoj stručnoj monografiji baviti prije svega s važnošću obrazovanja u razvoju kadrova, dakle "učiti se kako bi mogli raditi". Pri tome ćemo se svakako dotaknuti i drugih uloga obrazovanja, koje je definirao Pao Delors, budući, da ih je nemoguće dosljedno razdvojiti, ali im nećemo posvetiti istu pažnju, iako ćemo pri proučavanju polaziti iz paradigme cjeloživotnog učenja.

Koncept cjeloživotnog učenja odnosi se na potrebu stalnog obrazovanja, usavršavanja i nadopunjavanja postojećeg znanja. Temelji na kulturi cjeloživotnog učenja koja motivira pojedinca, da se stalno i sistematično obrazuje i osposobljava tijekom cijelog svog života.

U *Memorandumu o cjeloživotnom učenju* koji je pripremila Komisija Europske zajednice, cjeloživotno učenje definirano je kao "opsežna i trajna obrazovna aktivnost za poboljšanje znanja, vještina i sposobnosti koje pojedinac treba za aktivno građanstvo, socijalnu povezanost i zapošljivost.

Učenje kao cjeloživotni proces

Učenje je cjeloživotni proces koji je jednako važan u svim fazama ljudskog života. Učimo hodati, govoriti, voziti bicikl, igrati karte, rukovati bušilicom, raditi na računalu, voditi tvrtku... Pri definiranju pojma učenja možemo mnogo naučiti iz spoznaja istraživača. Najbliža mi je definicija Borgera i Seaborna, koji definiraju učenje kao "svaku više ili manje trajnu promjenu ponašanja, koja je rezultat učenja i iskustva".

Učenje dakle nije samo stjecanje znanja, vještina i navika, već znači stalno mijenjanje individue. Također, krajnji cilj obrazovanja nije samo stjecanje znanja, već promjena ponašanja.

Učenje bismo mogli definirati kao svaku aktivnost, bila ona namjerna ili nenamjerna, kojom individua mijenja samu sebe.

U našem predmetu bavit ćemo se uglavnom obrazovanjem i učenjem odraslih, stoga ću u nastavku posvetiti više riječi učenju i obrazovanju odraslih te njihovim temeljnim principima.

Obrazovanje odraslih

Kada govorimo o učenju i obrazovanju odraslih, prvo se susrećemo s pojmom odraslosti, koji nije potpuno jasan. Kada je osoba odrasla? Kada napuni 18 godina? U obrazovanju, pojam odraslosti povezan je s pojmom zrelosti. Poznajemo barem 4 vrste zrelosti:

- **biološka zrelost** odnosi se na zrelost ljudskih organa;

- **psihološka zrelost** podrazumijeva optimalno funkcioniranje motorike i psihomotorike, sposobnost procjene i kontrole emocija;

- **društvena zrelost** ogleda se u odnosima s ljudima i očituje se u emocionalnoj ravnoteži, osjećaju stvarnosti, fleksibilnosti i prilagodljivosti...

- **profesionalna zrelost** označava sposobnost za pravilan odabir zanimanja.

Andragogika, kao znanost o obrazovanju i učenju odraslih, definira pojam odraslosti na osnovu društvenih uloga koje pojedinac obavlja. On tvrdi da je odrasla svaka osoba čija prevladavajuća društvena uloga više nije više učenik ili student, već druge društvene uloge, kao što su zaposlenik, otac, majka...

10

Naš predmet će dakle biti odrasli ljudi, kako ih definira znanstvena disciplina andragogika, stoga ćemo u nastavku detaljnije pogledati koji faktori utječu na uspješno učenje i obrazovanje odraslih.

Sposobnosti i motivacija odraslih za učenje

Svaki put kada se suočim s izazovom obrazovanja odraslih, nehotice se sjetim stare izreke; "Kar se Janezek nauči, to Janezek zna", koji simbolizira da sve što znamo, naučimo u ranoj djetinjstvu. Vjerojatno i vi pomislite na to, osobito jer se mnogi odrasli žale, da se s godinama sve teže uče i pamte važne stvari. Je li to stvarno tako ili je to samo ukorijenjeni stereotip i gdje zapravo treba tražiti korijene takvog razmišljanja. Ako kao menadžer obrazovanja ili kao trener ili

edukator pristupite odraslim učenicima s takvim misaonim obrascem, vaše će poslanje biti mnogo teže obaviti.

Suvremena istraživanja pokazuju, da takvo shvaćanje sposobnosti odraslih za učenje nije održivo. Ljudski mozak sastoji se od otprilike 1000 milijardi stanica, od toga je 100 milijardi živčanih stanica - neurona, koji su važni za učenje. Svaki dan umire mnogo neurona, ali novi spojevi se razvijaju korištenjem i obrnuto, kod lošeg funkcioniranja moždanog tkiva ti spojevi brže propadaju. Dakle, učenjem održavamo i čak povećavamo gustoću veza-sinapsi između neurona, što je ključno za očuvanje mentalne i intelektualne oštine. To znači, da se s godinama, upravo zbog gustoće veza između neurona i iskustava, sposobnost učenja čak i povećava. Inače, tri su vrste osobina važne za učenje:

- **senzoričke osobine;** stanje osjetila, opća razina tjelesne energije, tjelesna kondicija, hormonalna ravnoteža... Ove sposobnosti opadaju s godinama i manifestiraju se uglavnom u produljenju reakcijskog vremena, smanjenju fizičke snage, opadanju seksualne moći... i istovremeno utječu na to da pojedinac podcjenjuje svoje sposobnosti za učenje.

- **intelektualno-kognitivne osobine;** sposobnost učenja, stil učenja, brzina i kvaliteta, mentalna kondicija, mišljenje, pamćenje... S godinama se uglavnom smanjuje brzina, ali ne i snaga intelektualnog djelovanja. Smanjuje se osobito sposobnost snalaženja u potpuno novim situacijama, koje nisu u skladu s prethodnim iskustvima ili su s njima čak suprotne. Odrasli jednako dobro pamte stvari kao i mladi, ali lakše pamte logične i smislene sadržaje. Kvaliteta učenja kod

mnogih odraslih čak raste. Oni koji tvrde da se teže uče, možda to doista čine, ali prije svega zbog loše razvijenih učnih navika i loše mentalne kondicije, naravno, pod pretpostavkom, da su im senzoričke sposobnosti normalno funkcionirajuće.

- **emotivno-motivacijske osobine;** emocionalna stabilnost, razvijeni motivi, konzistentno ponašanje, prihvaćanje sukoba kao dijela svakodnevice, preuzimanje odgovornosti, intenzivni interesi, upornost... Sve te osobine pozitivno doprinose učenju. Prema svim istraživanjima, odrasli su više spremni "stvarno" učiti, motivirani su za učenje, uporniji su i dobro znaju što žele postići učenjem. Ne uče radi ocjena, već zbog znanja i osobnog razvoja. To se naziva unutarnja motivacija, koja je puno jača od vanjske, jer kada vanjski motivatori odjednom nestanu, nestaje i želja za učenjem. Također, mnogo su svjesniji vrijednosti vremena i drugih resursa koje ulažu u učenje ili obuku, pa su stoga i kritičniji prema kvaliteti obrazovnih događanja na kojima sudjeluju.

Odluka za obrazovanje

Odrasli se odlučuju za obrazovanje iz najrazličitijih poticaja. Potiče ih znatiželja, želja za uspostavljanjem novih kontakata, želja za isprobavanjem novih znanja. Pri odlučivanju za obrazovanje može biti prisutno više motiva zajedno. Maslow čak tvrdi da čovjek istovremeno ima potrebu za znanjem i strah od neznanja, koji proizlazi uglavnom iz loših iskustava. Obično se odluka odraslih za obrazovanje može podijeliti prema tri glavna motiva:

- Neki odrasli su **usmjereni prema cilju;** oni odaberu određeni cilj koji žele postići

obrazovanjem, kao što su rješavanje obiteljskih problema, povećanje ugleda, stjecanje novog društvenog statusa, zarada više novca... Prevladavaju vanjski motivi.

- Odrasli učenici **usmjereni prema aktivnosti** odluče se za obrazovanje prvenstveno zbog same aktivnosti, a ne toliko zbog stjecanja novog znanja. To mogu biti odrasli koji nemaju puno društvenih kontakata, osamljeni su i žele uspostaviti nove kontakte obrazovanjem.

- Odrasli **usmjereni prema učenju** odluče se za obrazovanje prvenstveno zbog osobnog rasta, stjecanja novog znanja. Takvi pojedinci obično iskorištavaju svaki slobodni trenutak za učenje. Kod njih prevladava unutarnja motivacija, želja za otkrivanjem nepoznatog. To su najbolji i za predavača najzahtjevniji studenti.

Didaktička načela obrazovanja odraslih

Andragoška didaktika je znanstvena disciplina koja proučava zakonitosti obrazovnog procesa odraslih. Andragoška didaktika stoga proučava provedbu obrazovanja s obzirom na obrazovne ciljeve, zadatke i metode rada, sredstva i organizaciju. Najopćenitija su sljedeća načela:

- **Načelo preglednosti;** vođenje sudionika do jasnih predstava ili prezentacija sadržaja na jasan i nedvosmislen način.
- **Načelo prilagođenosti;** obrazovanje mora biti prilagođeno specifičnim karakteristikama, sposobnostima i potrebama odraslih.
- **Načelo znanstvenosti;** obrazovanje za određeno stručno područje mora

obuhvatiti tehnološki i znanstveni razvoj struke.

- **Načelo vaspitanja** znači da obrazovanje prenosi sudionicima i vrijednosti određenog stručnog područja.
- **Načelo svjesne aktivnosti** znači da bez aktivnog uključivanja sudionika obrazovanje nije uspješno.
- **Načelo postupnosti i sistematičnosti** ostvaruje se poštovanjem načela kao što su od lakšeg prema težem, od poznatog prema nepoznatom, od jednostavnog prema složenom...
- **Načelo trajnosti;** svako obrazovanje uključuje znanje i vještine koje bi sudionici trebali trajno usvojiti.
- **Načelo prilagođenosti** razvojnoj fazi sudionika znači, da je obrazovanje potrebno prilagoditi predznanju, iskustvima i dobi sudionika obrazovanja.

Već smo definirali nekoliko općih pojmova i principa obrazovanja i upravljanja obrazovanjem, sada ćemo detaljnije definirati područje upravljanja ljudskim resursima u organizaciji i u njega smjestiti funkciju obrazovanja, koja je jedna od najvažnijih funkcija unutar funkcije ljudskih resursa.

Organizacija i procesi upravljanja ljudskim resursima

Organizacija je vrlo stara inovacija. To je izraz ljudske prilagodbe prirodi, odnosno, bolje rečeno, njihova težnja, da prirodo prilagodi sebi. Organizacije su stoga stare koliko i ljudska povijest.

Organizacije su stvorene kako bi se zajedno postiglo više nego što bi pojedinac mogao postići sam. Bit organizacije je suradnja ljudi međusobno te njihov razvoj. Čovjek je zapravo glavni pokretač svake organizacije, a povezivanje i razvoj osnovni su oblici njegova smislenog postojanja.

Organizaciju čine niz radnih operacija i zadataka i ciljeva koje realiziraju ljudi na različitim funkcijama u organizaciji. Funkcije su povezane s grupama radnih mjesta i unutarnjim organizacijskim jedinicama koje su povezane unutar organizacije.

Za razvoj organizacije bitno je povećanje obrazovanosti i stručnosti njenih kadrova (zaposlenika) u organizaciji, jer se time mijenja i organizacija i odnosi u njoj.

Čovjek je osnovni pokretač organizacije

Osnovno pokretač svake organizacije je čovjek. Sam kapital to ne može. Čovjeka u organizaciji definiramo kao kadar. Taj pojam ćemo u nastavku detaljnije objasniti.

Kao kadar u širem smislu te riječi, smatramo sve ljude koji na bilo koji način sudjeluju u organiziranom obliku ljudskog rada, dakle, ljude koji rade u nekoj organizaciji, bez obzira na vrstu zaposlenja.



U užem smislu riječi, kadrove smatramo kao sve radne ljude.

Osnova za nastanak organizacije je angažman kadrova i kapitala za postizanje ciljeva organizacije. Kod organizacija javnog sektora to je javna korist, dok su kod gospodarskih organizacija ciljevi vezani uz potrebe organizacije. Profit je tek "sporedni" proizvod.

13

Kadrove možemo razlikovati i na kadrove u pripremi te kadrove u funkciji. Kadrovi u pripremi su svi radni ljudi u procesu obrazovanja i osposobljavanja za obavljanje bilo koje funkcije u organizaciji. Njihova primarna uloga je obrazovanje. Kadrovi u funkciji su oni ljudi koji obavljaju određenu funkciju i ostvaruju ciljeve organizacije.

Bez obzira na gore navedenu kvalifikaciju, svi radni ljudi se razvijamo u dva smjera, kao osobnosti i kao profesionalni razvijatelji određenih funkcija. U harmoničnom društvu za podizanje kvalitete života, moramo se harmonično razvijati u oba smjera.

Upravljanje kadrovima je stoga funkcija u organizaciji koja, u suvremenoj organizaciji, među ostalim, brine o harmoničnom razvoju kadrova, dakle o

njihovoj funkcionalnoj sposobnosti kao i o osobnom razvoju kadrova.

Modeli upravljanja kadrovima

U razvoju ljudskih sposobnosti kroz povijest su se oblikovali različiti modeli i pristupi obradi upravljanja kadrovima, koji su imali i određene posebnosti. U nastavku ukratko opisujem četiri osnovna modela upravljanja kadrovima i ulogu obrazovanja u njemu.

Harvardski model

Harvardski model, koji su oblikovali na Harvard Business School, obrađuje tzv. meki pristup obradi kadrovske funkcije. Za ovaj model je karakteristično, da u puno većoj mjeri uključuje i povećava odgovornost vrhunskog menadžmenta u djelovanje kadrovske funkcije.

Oblikovanje kadrovske politike očituje se u izvođenju četiri osnovne kadrovske funkcije: utjecaj zaposlenika, protok kadrova, sustav nagrađivanja i sustav rada.

Utjecaj zaposlenika ovisi o opsegu delegiranja, odgovornosti, autoritetu i moći od strane vrhunskog menadžmenta.

Protok kadrova odnosi se na protok ljudi u, kroz i iz organizacije. Ovaj aspekt obuhvaća i sve podsustave kao što su selekcija i izbor kadrova, zapošljavanje, napredovanje...

Sustav nagrađivanja obuhvaća financijsko i nefinancijsko nagrađivanje (pogodnosti pri radu), koji zajedno predstavljaju cjelovit sustav nagrađivanja.

Sustav rada predstavlja načine razvrstavanja i organiziranja kadrova, informacija i tehnologija na svim razinama organizacije.

Harvardski model posebno ističe zadovoljstvo zaposlenika kao krajnji rezultat izvođenja kadrovske funkcije. Uspjeh organizacije je vidljiv kao krajnji

rezultat kadrovske funkcije. Organizacije koje koriste ovaj model aktivno uključuju zaposlene u procese strateškog odlučivanja i omogućavaju im visoku razinu sudjelovanja i participacije na svim razinama.

Michiganski model

Michiganski model predstavlja tvrdu varijantu Harvardskog modela, gdje zaposleni predstavljaju prije svega alat za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Njihov jedini doprinos odražava se u ekonomskoj uspješnosti organizacije.

U ovom modelu, samo povećana produktivnost će izazvati interes menadžmenta za kadrovsku funkciju. Model temelji na pretpostavci, da je cilj organizacije ostvariti svoju misiju, tako je definiran model strateškog menadžmenta kao veza između tri parametra: misije i strategije organizacije, organizacijske kulture te upravljanja kadrovima.

Misija i strategija organizacije su¹⁴ definirane već na samom početku i predstavljaju temelj svakog daljnjeg djelovanja.

Drugi parametar predstavlja organizacijsku kulturu, unutar koje se oblikuju načini komunikacije među ljudima;

treći parametar predstavlja upravljanje kadrovima, koji uključuje zadatke kadrovske funkcije, koji su: izbor ljudi, briga za uspješnost poslovanja ovisno o uspješnosti poslovanja nagrađivanje, ocjenjivanje te razvoj ljudi.

Michiganski model je tvrd zato što se temelji na strateškoj kontroli, organizacijskoj strukturi i sustavima za upravljanje ljudima.

Europski model

U europskom modelu, organizacija i upravljanje kadrovima nisu samo povezani s okolinom, već su i dio nje. Model definira kreiranje kadrovske politike na osnovi

različitih utjecaja iz okoline, to je nacionalne kulture, industrije u kojoj organizacija djeluje, same organizacije i strategije organizacije. Za ovaj model je karakteristično da uspješno spaja tri elementa, nacionalnu vladu, sindikate i zaposlene.

Kadrovska funkcija se fokusira na sljedeće zadatke: premještaj, obrazovanje, sustav plaća, međusobni odnosi i fleksibilnost.

Za europski model je karakterističan socijalni model zapošljavanja, gdje sindikati imaju snažnu ulogu. Model dopušta utjecaj nacionalne kulture na oblikovanje kadrovske politike i mnogo više nego drugi naglašava socijalni aspekt zapošljavanja i time daje i mnogo veći značaj razvoju kadrova, dakle i obrazovanju i osposobljavanju.

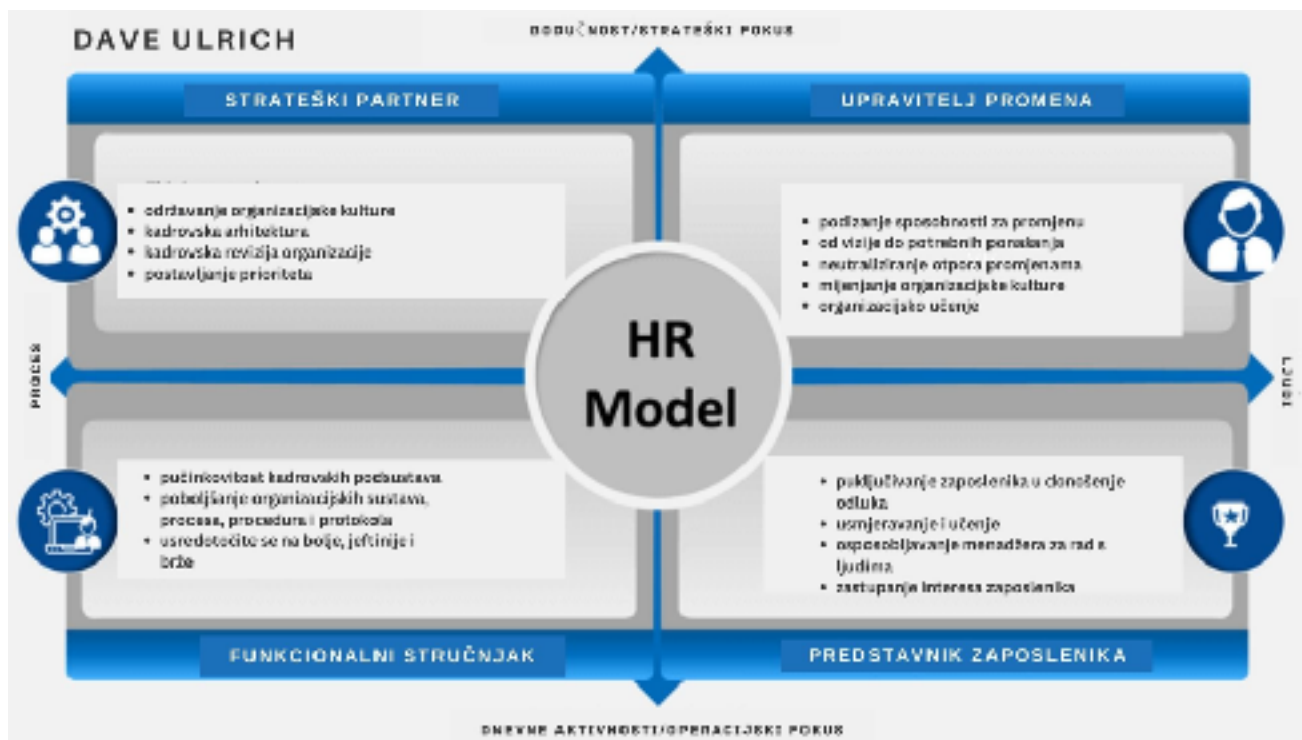
Ulrichov model kadrovske funkcije i kadrovskih uloga

Iz različitih smjerova i škola upravljanja

kadrovima, u posljednje vrijeme prevladava Ulrichov model upravljanja kadrovima (David Ulrich izlazi iz Michiganske škole), koji ističe sljedeće uloge kadrovskih menadžera i kadrovskih stručnjaka:

- strateški partner menadžmentu (savjetodavna uloga)
- agent, menadžer i upravitelj promjena
- zastupnik zaposlenika
- funkcionalni stručnjak

Kao što vidimo, Ulrich kroz uloge kadrovskih stručnjaka definira i zadatke kadrovske funkcije. Ulrichov model postavlja kadrovsku funkciju na mjesto strateške funkcije organizacije i naglašava važnost kadrovskih menadžera. Također, kroz sve uloge, posebno kroz ulogu "upravitelja promjena", ističe važnost obrazovanja i organizacijskog učenja kao najvažnije entitete u razvoju upravljanja kadrovima.



Slika: Ulrichov model uloga kadrovske funkcije

Kadrovski procesi i obrazovanje

Upravljanje kadrovima obuhvaća više međusobno povezanih procesa, a to su:

- **Proces planiranja kadrova**, koji obuhvaća podprocese: planiranje zapošljavanja, oblikovanje poslova i zadataka te oblikovanje karijernih putova.
- **Proces zapošljavanja** kadrova, koji obuhvaća izbor kadrova, zapošljavanje i vođenje evidencije zaposlenika.
- **Razvoj zaposlenika**, koji uključuje podprocese ocjenjivanja uspješnosti, obrazovanje i razvoj liderstva i proces uvođenja novo zaposlenika u organizaciju.
- **Plaće i nagrade**, koji obuhvaća oblikovanje osnovnih plaća, oblikovanje sustava plaća te oblikovanje sustava nagrađivanja i motivacije.
- **Odnosi sa zaposlenicima** koji obuhvaćaju internu komunikaciju, sudjelovanje u odlučivanju, informiranje te odnose sa sindikatima.

Obrazovanje i usposabljanje kadrova stoga pripadaju procesu razvoja kadrova i kao takvi su najvažnija razvojna funkcija i razvojni alat upravljanja kadrovima.

Proces obrazovanja i razvoja kadrova u sustavu upravljanja kadrovima

Razvoj organizacije najviše ovisi o sposobnosti članova organizacije, da ispunjavaju ciljeve i stvaraju rezultate rada. U ostvarivanju ciljeva organizacije potrebna su im i nova znanja, a u današnjem društvu moraju i sami neprestano razvijati nove sposobnosti i stvarati nova znanja. Tako mnoge tvrtke pridaju najveću pozornost stjecanju znanja i vještina i razvijaju posebne obrazovne sustave unutar organizacije.



Proces obrazovanja u organizaciji možemo definirati kao mrežu događaja i aktivnosti u organizaciji za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Samo osposobljeni ljudi mogu rješavati postojeće i buduće izazove u organizaciji i omogućiti joj prilagodljivost te konkurentnost u širem okruženju. Širok, fleksibilan i učinkovit obrazovni proces u mnogo većoj mjeri određuje tempo razvoja organizacije nego tehnološke promjene.

U svakoj organizaciji postoji svakodnevna potreba za dodatnim osposobljavanjem kadrova ili čak njihovim prekvalificiranjem zbog zahtjeva tržišta, promjena u okolini, lansiranja novog proizvoda, ukidanja neke funkcije ili vrste posla... Također, znanje se vrlo brzo mijenja, nastaje novo, koje je potrebno usvojiti već samo zato, da bi organizacije preživjele.

Obrazovanje je stoga najbolja i najvažnija intervencija pri razvoju ljudi i uloga obrazovnog menadžmenta toliko je važnija.

Obrazovne forme u organizaciji

Općenito, sve vrste stjecanja znanja u organizaciji dijelimo na interna i eksterna obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja. Interna stjecanja znanja provodimo unutar organizacije, eksterna izvan organizacije.

Tako pri internom kao i pri eksternom stjecanju znanja razlikujemo sljedeće forme:

- samostalno obrazovanje (samoobrazovanje), usavršavanje i osposobljavanje zaposlenika.
- timsko obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje, koje se dakle provodi u timovima koji slijede iste ciljeve.
- grupno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenika (grupa ljudi koja nema iste ciljeve)
- kombinirane forme obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja.

Najčešće u terminologiji obrazovnog menadžmenta koristimo tri pojma; obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje pojedinca. Često također zamijenimo njihovo značenje, stoga ih u nastavku objašnjavam posebno.

Pojem	Opis
-------	------

Obrazovanje...	...je sustavan i planiran proces razvijanja i stjecanja općih ili stručnih znanja, sposobnosti, vještina, navika i/ili planiran proces razvijanja drugih kompetencija pojedinca."
Usvršavanje	"...je usmjeren, sustavan i planiran proces dopunjavanja, mijenjanja, produbljivanja, širenja i sustaviziranja prethodno već stečenog općeg stručnog ili znanstvenog znanja, sposobnosti, vještina i drugih kompetencija znanja."
Osposobljavanje...	"...je proces razvijanja i stjecanja specifičnih znanja i vještina, sposobnosti i drugih kompetencija koje zaposlenici trebaju za učinkovito i uspješno obavljanje posla i zadataka unutar radnog mjesta i u okviru svoje djelatnosti

U daljnjoj razradi, izvođenje kako internih tako i eksternih oblika obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja može biti organizirano na različite načine. Najčešći načini i oblici organiziranja su:

Tečajevi; više uzastopnih susreta, obično s nekoliko dnevnih pauza za razmišljanje o naučenom)

Seminar; jednodnevni ili višednevni susreti, gdje je riječ o jednosmjernom prenošenju znanja i informacija s ili bez završne rasprave.

Savjetovanja; jednodnevni ili višednevni susreti s živahnom raspravom o predstavljenoj temi.

Problemske konferencije; jednodnevni ili višednevni susreti, gdje se ističe jedan problem iz svih kutova; sastanak o nekoj važnijoj stvari, obično s sudjelovanjem funkcionara, stručnjaka.

Simpoziji; skupovi, sastanci na kojima stručnjaci raspravljaju, savjetuju se o određenoj temi.

Edukacijske radionice; jednodnevni ili višednevni interaktivni susreti s ciljem, da sudionici stvore određeni učni proizvod. Naglasak je na radu sudionika.

Kolegiji; kraći problemski sastanci s ciljem traženja ideja ili rješenja.

Predavanja; informativno predstavljanje određene stvari, noviteta...

Edukacijski sastanci; sastanak s ciljem razmjene znanja i iskustava među sudionicima.

Radni sastanci; sastanak s ciljem izrade određenog proizvoda.

Konzultacije; stručni razgovor o nekoj stvari, savjetovanje u vezi s određenim problemom.

Coaching; poseban oblik savjetovanja postavljanjem pitanja koja dovode pojedinca ili skupine do samospoznaje.

Mentorstvo; proces u kojem iskusni pojedinac pomaže u stručnom i osobnom razvoju manje iskusnoj osobi. Mentor vodi mentija pomoću savjeta, prijedloga i objašnjenja. Mentor je osoba od povjerenja koja u procesu mentorstva prenosi svoje znanje i iskustvo mentiju. U procesu mentorstva mentor slijedi mentorski program u kojem su jasno definirani ciljevi mentorstva, cijeli proces i kriteriji za evaluaciju mentorskog programa. Mentorima mora biti također adekvatno osposobljeni.

Većina navedenih oblika može se odvijati i u obliku e-učenja, bilo putem platformi za e-učenje, bilo putem video konferencija ili skypa, zooma, micosoft teamsa, odnosno drugih platformi koje omogućuju 18-učenje.

Suvremeni trendovi u obrazovanju zaposlenika

Na području obrazovnog menadžmenta organizacije se sve manje odlučuju za klasično obrazovanje i sve više za suvremene oblike obrazovanja kao što su e-obrazovanje, simulacijsko učenje, osposobljavanje na radnom mjestu, rotacijsko obrazovanje, ekstremno osposobljavanje, "benchlearning" i drugo... Obrazovanje i osposobljavanje postalo je također sve više plansko i sustavno, ciljano usmjereno te povezano sa strateškim potrebama organizacije, posebice potpuno praktično. Organizacije stavljaju naglasak na sustavizaciju znanja i interdisciplinarnost. Stjecanje znanja često je povezano i sa sustavom nagrađivanja, pa tako mnoge organizacije uvode i sustave učenih ugovora, individualnih obrazovnih

računa zaposlenika, štednih shema za svrhe obrazovanja i slično.

U skladu s povećanim značajem obrazovanja, organizacije sve češće koriste pristup "gore ili van", što znači, neprekidno obrazovanje i nadogradnju znanja zaposlenika ili odlazak iz organizacije.

U okviru suvremenih trendova na području obrazovanja tipična je i povećana uloga samostalnog obrazovanja, samorazvoja i povećane predanosti osobnom rastu.

Znanje tako dobiva sve veću ulogu, s time postaje i uloga obrazovnog menadžera sve veća i važnija za razvoj organizacije.

Među suvremenim oblicima obrazovanja posebno treba objasniti rotacijsko osposobljavanje, simulacijsko obrazovanje, e-obrazovanje odnosno obrazovanje na daljinu i ekstremno osposobljavanje.

Oblik	Opis
Rotacijsko osposobljavanje	"...temelji se na sustavnoj rotaciji zaposlenika između pojedinih timova i radnih mjesta te planiranom učenju različitih vještina i kompetencija."
Simulacijsko obrazovanje...	"...je aplikativno usmjereno i temelji se na stjecanju znanja na temelju simulacija stvarnih situacija u obavljanju posla i zadataka."

E-obrazovanje ili obrazovanje na daljinu	"...dobiva izvanredne dimenzije zbog sve većih mogućnosti informacijske i telekomunikacijske tehnologije. Stjecanje znanja odvija se 'online' kroz korištenje različitih web platformi te virtualnih učionica i virtualnih učitelja i trenera."
Ekstremno osposobljavanje	"...provodi se u prirodi u ekstremnim uvjetima, u kojima se zaposlenici uče timskom radu, planiranju, organiziranju, vođenju i nadzoru i slično. Kod nas je ta vrsta obuke poznatija pod izrazom 'team building'."

Benchlearning	"...je koncept međuorganizacijskog učenja, koje se odvija između dvije ili više organizacija iste ili vrlo slične industrije. Kod ovog oblika učenja radi se o sustavnom stjecanju, razvoju i razmjeni znanja, iskustava i kompetencija zaposlenika iz različitih organizacija. 'Benchlearning' je napredak u obrazovanju zaposlenika unutar međupoduzetničkih obrazovnih centara, kompetencijskih centara ili klastera. U naprednije oblike 'benchlearninga' uključuju se i istraživačke i obrazovne institucije."
---------------	--

Literatura 1. dijela

1. Brecko, D. "Najnevarnejša iluzija je, da je izobraževanje kdajkoli končano" : intervju z mag. Danielo Brečko. AS. Andragoška. spoznanja., 2003, letn. 9, št. 4, str. 62-64. [COBISS.SI-ID 24131938]
2. Brecko, D: Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom, Ljubljana, Planet GV, 2006.
3. Brecko, D. Razvoj kariere v učeči se organizaciji. AS – Andragoska spoznanja 2007, l. 13, št. 1, str. 58-72. [COBISS.SI-ID 36894306]
4. Burgoyne, J. Developing yourself, your career and your Organisation, Lemos Crane 1999.
5. Cascio, W. F., 1995. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill.
6. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
7. Jevšček, M. in Gorenc Zoran, A.: Kompetenca ali kompetentnost; v reviji HRM, št 64, l. 13, str. 58 – 60
8. Florjančič J. Bernik M., Novak V. Kadrovski management, Moderna organizacija Kranj, 2004 (Poglavje A6: Razvoj kadrovkse funkcije str. 35-73 in poglavje C6 Proces permanentnega izobraževanja in razvoja)
9. Kompetence v kadrovski praksi, (ur. Marija Sonja Pezdirc), GV Izobraževanje 2005, Ljubljana
10. Možina S. (et al): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, 1998, poglavje 6: Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji; poglavje 2: Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja
11. Mihalič, R. Management človeškega kapitala; Mihalič in Partner, 2006 (I. del: Človeški kapital kot temeljni vir uspeha str 17 – 143)
12. Phillips, J.J. Investing in Your Company's Human Capital, , AMA, 2005

II. dio: Upravljanje obrazovanja zaposlenika



22

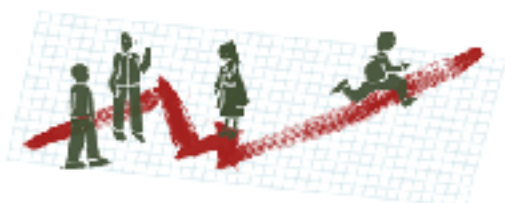
Upravljanje obrazovanjem u organizaciji
Model "ADDIE" za upravljanje obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem
Normativna regulacija obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja

Uvod

Obrazovni menadžment je jedna od najvažnijih funkcija šireg kadrovskog menadžmenta, koji podržava razvoj kadrova. U drugom dijelu osvijetlit ćemo zadatke i funkcije obrazovnog menadžmenta u organizaciji. Uvodno ću predstaviti sve zadatke obrazovnog menadžera i detaljnije opisati model ADDIE, koji većina organizacija koristi za upravljanje obrazovanjem. Slijedi posebno poglavlje o pripremi obrazovnog proračuna, koji je jedna od najvažnijih uloga obrazovnog menadžera, koji vremenski koincidira s samim procesom planiranja obrazovanja odnosno prvu fazu modela ADDIE. Također će u ovom dijelu biti predstavljen i poseban alat za upravljanje obrazovanjem, to je ugovor o učenju i unutar njega sve češće korišten alat individualni-obrazovni i razvojni plan. Poglavlje ćemo zaključiti s prikazom normativne regulative obrazovanja, koja na mnogo načina utječe na njegovo upravljanje.

Upravljanje obrazovanjem u organizaciji

Obrazovni menadžment izvodi funkcije planiranja, organiziranja, vođenja i nadziranja procesa obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja zaposlenika.



Upravljanje obrazovanja zaposlenika stoga je jedna od glavnih zadaća obrazovnog menadžera, koji u svom radu prvenstveno teži sljedećim ključnim zadacima:

- Razvoj sustava obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja za budućnost.
- Naglašavanje interdisciplinarnosti znanja.
- Osposobljavanje za upravljanje promjenama.
- Uklanjanje "zona udobnosti" odnosno stanja samozadovoljstva na stečenom znanju.
- Sustavno i plansko poticanje i razvoj cjeloživotnog obrazovanja.
- Osposobljavanje za cjeloživotno učenje.
- Osposobljavanje za samostalno učenje.
- Primjena benchmarkinga na području obrazovnog menadžmenta.
- Usklađivanje obrazovnih potreba organizacije s individualnima.
- Mjerenje učinkovitosti obrazovanja.
- Obrazovni menadžer mora biti svjestan da je krajnji cilj njegovog posla ne samo povećanje obrazovanosti i osposobljenosti zaposlenika, već prvenstveno i osobito povećanje njegove učinkovitosti, što se mora odraziti i u konačnim rezultatima organizacije (veće zadovoljstvo klijenata, u gospodarskim društvima veći profit...).

- **Obrazovni menadžer** upravlja obrazovanjem. S jedne strane, obrazovanje normativno regulira već Zakon o radu, s druge strane, organizacije same s internim pravilnicima, sporazumima i aktima te ugovorima o obrazovanju. Ovo ćemo detaljnije predstaviti na kraju ovog poglavlja.

Model ADDIE za upravljanje obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja

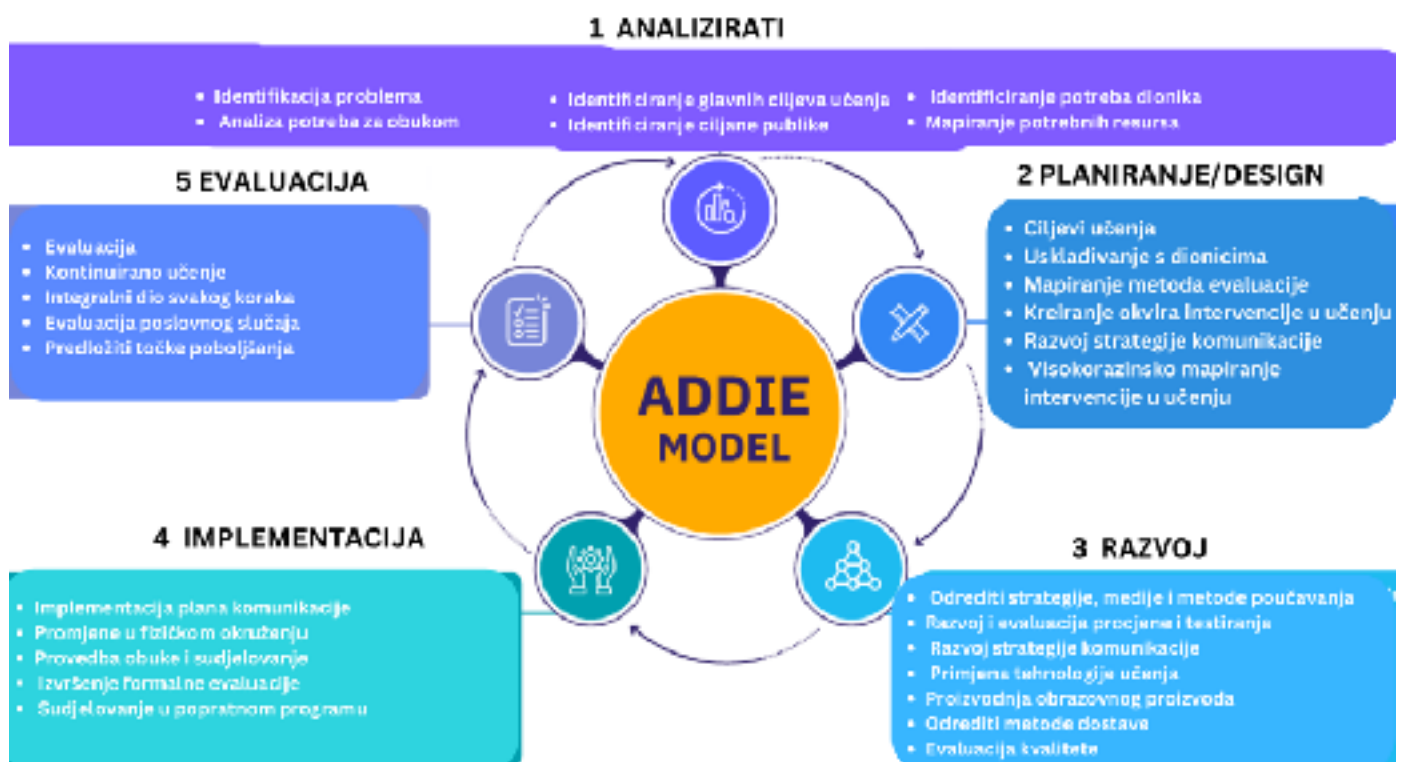
Model ADDIE predstavlja proces analize obrazovnih potreba, oblikovanja programa na temelju identificiranih obrazovnih potreba, razvoja programa, implementacije programa te konačne evaluacije programa. Akronim ADDIE predstavlja početna slova engleskih riječi za pojedine procese upravljanja obrazovanjem. (*A-Analyse, D-Design, D-Develop, I-Implementation, E-Evaluation*).

Prva i najvažnija faza modela ADDIE je analiza obrazovnih potreba, kojoj ćemo posvetiti i najviše pažnje.

Analiza obrazovnih potreba

Obrazovni ciklus počinje mnogo prije nego što se obrazovanje i/ili osposobljavanje započne i nastavlja se i nakon što je obrazovanje već završeno. Ciklus počinje sustavnim istraživanjem obrazovnih potreba, koje predstavlja prvu i najvažniju fazu u upravljanju obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem.

Prvo se moramo uvjeriti da postoji razlog za provođenje osposobljavanja. Analiza obrazovnih potreba nam govori može li se "problem" riješiti obrazovanjem, ili možda nekom drugom aktivnošću. Cilj ovog koraka je utvrditi razmak između zahtjeva radnog mjesta odnosno radne uloge i stvarne osposobljenosti odnosno vještine pojedinca.



Slika: Model ADDIE za upravljanje obrazovanja

Izvori utvrđivanja obrazovnih potreba

U organizacijama i tvrtkama potrebe za obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem identificiraju se iz više izvora (u nastavku koristim pojam organizacije, koji obuhvaća i organizacije javnog sektora kao i tvrtke, gospodarska društva i institucije, javno-privatne ustanove...). Ti izvori su:

1. Kratkoročni, srednjoročni i dugoročni planovi organizacije

Nove potrebe za obrazovanjem i osposobljavanjem u većini su organizacija definirane u skladu s godišnjim strateškim planom. Plan osposobljavanja obično se izrađuje na kraju godine za sljedeću godinu. Plan je fleksibilan, uzimajući u obzir i promjene plana i strategije, koje se mogu dogoditi više puta tijekom godine (npr. uvođenje novih usluga ili programa, tehnološke i organizacijske promjene).

2. Godišnji plan zaposlenika

Važan izvor potreba za obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem je godišnji plan zaposlenika, koji mora uzeti u obzir broj budućih zaposlenika i novoe zaposlenike te njihove potrebe za uvođenje u posao. Godišnji plan za zaposlene izrađuje se jednom godišnje u podršci organizacijskom planu i strategiji. Taj plan u većini organizacija napravljen je do 30. studenog svake godine za sljedeću kalendarsku godinu.

3. Sistematizacija radnih mjesta i zahtjevi za osposobljenošću

Za svakog zaposlenog mora biti izrađena individualna usporedna analiza između znanja i vještina stečenih u obrazovnom sustavu (obrazovanje, nacionalna stručna kvalifikacija, funkcionalna znanja) s stvarnim zahtjevima radnih mjesta.

Usporedna analiza izrađuje se za svakog zaposlenog samo jednom. Za sve postojeće zaposlene ova analiza nadalje se provodi u okviru godišnjih razgovora.

4. Samoocjena osposobljenosti i potreba za osposobljavanjem – samoocjena kompetencija

Dobrodošao izvor identifikacije obrazovnih potreba je također samoocjena kompetencija. Kompetencija predstavlja skup znanja, vještina, uvjerenja i vrijednosti potrebnih za uspješno obavljanje određenog radnog mjesta. Zapisane su u obliku ponašanja (npr. govorna komunikacija – Osoba jasno komunicira, koristi jednostavne riječi, formira kraće rečenice, govori primjereno glasno...). Svaka kompetencija definirana je zahtijevanom razinom na kojoj bi pojedinac trebao zadovoljiti zahtjeve, na primjer 1-5 (1 - niska - 5 vrlo visoka). Kompetencije koje su potrebne i određene za obavljanje pojedinog radnog mjesta treba provjeriti s stvarnim kompetencijama pojedinca koji zauzima taj položaj. Odnos između stvarne ocjene i zahtijevanih razina osposobljenosti predstavlja potrebe za osposobljavanjem. Kompetencije zaposlenika svake godine ocjenjuju voditelji zajedno s zaposlenikom na godišnjem razgovoru. Konačna ocjena kompetencija mora biti rezultat međusobnog dogovora između zaposlenika i voditelja.



(Više o kompetencijama na [https://en.wikipedia.org/wiki/Competence_\(human_resources\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Competence_(human_resources)))

5. 360-stupanjska povratna informacija

360-stupanjska povratna informacija kao izvor potreba za osposobljavanjem je identifikacijski i razvojni alat za pomoć zaposlenicima u prepoznavanju snaga i slabosti. 360-stupanjska povratna informacija je sustav ili proces u kojem zaposlenici primaju povjerljive i anonimne povratne informacije od ljudi s kojima rade. To obično uključuje ocjenjivanog, njegovog voditelja, kolege te podređene. Svaka vrsta ocjenjivača predstavlja 90 stupnjeva ($4 \times 90 = 360$). Vrste ocjenjivača mogu biti i druge; npr. kupci, partneri, dobavljači..., ako su povezani s radom ocjenjivanog. Uobičajeno u ovom procesu sudjeluje od 7 do 12 ljudi. Svi ispunjavaju anonimni online upitnik s pitanjima koja pokrivaju širok spektar kompetencija radnog mjesta. Upitnik uključuje pitanja koja se mjere na mjernoj ljestvici kao i otvorena pitanja za pisane prijedloge. I sam ocjenjivan sebe ocjenjuje pomoću istog upitnika. Rezultati ovog upitnika daju ocjenjivanom jasnu i objektivnu sliku stanja njegovih kompetencija, pri čemu može pratiti i razliku između ukupne ocjene drugih i vlastite samoocjene. 360-stupanjska povratna informacija je vrlo učinkovito sredstvo za oblikovanje ciljeva treninga i kao takvo vrlo snažan razvojni alat. Proces 360-stupanjske povratne informacije daje ljudima priliku da predlože anonimnu sliku kolege, primatelj, dakle ocjenjivan, dobiva uvid u to kako ga drugi doživljavaju i ima priliku prilagoditi svoje ponašanje i razviti nedostajuće vještine.

Više na
(http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)



6. Razvoj znanja i tehnologija u organizaciji

Iz analize razvoja znanja i tehnologije često se pojavljuju i nova potražnja za funkcionalnijim znanjima (multifunkcionalnost). To uključuje nove zahtjeve za funkcionalnijim sposobnostima, zahtjeve za višestrukom osposobljenošću i multifunkcionalnim znanjima, zahtjev koji proizlazi iz promjena radnih mjesta te sve zahtjeve koji proizlaze iz različitih oblika reorganizacija i ažuriranja tehnoloških procesa. Uvođenje novih tehnologija, opreme ili novih radnih procesa na područjima koja podržavaju ključne poslovne procese, važan je izvor za prepoznavanje potreba za obrazovanjem i osposobljavanjem. Nositelji ključnih poslovnih procesa izvještavaju o novim spoznajama i tehnologijama koje su stvorene u procesu rada, kao i o novim potrebama za osposobljavanjem zaposlenika na redovitim mjesečnim sastancima.

26

7. Pravne obveze (poznavanje novih zakona, postizanje standarda...)

Važan izvor za utvrđivanje potreba za osposobljavanjem predstavljaju i svi zakoni i njihova ažuriranja koja uređuju područje s kojim se organizacija bavi i svi zakoni koji se tiču zaštite zaposlenika, njihove sigurnosti i zdravlja.

8. Potrebe identificirane u različitim

segmentima rada ili u sustavu organizacije Odjel za ljudske resurse kontinuirano prati različite segmente rada u organizaciji; npr. Analiza uspješnosti, analiza pokazatelja troškova i kvalitete usluga, analiza radnih procesa te planiranje i provedba novih usluga...

Odjel za ljudske resurse odnosno obrazovni menadžer stoga je odgovoran za pripremu prijedloga novih potreba za obrazovanjem i osposobljavanjem.

9. Ankete o zadovoljstvu zaposlenika ili u vezi s uslugama i proizvodima organizacije

Istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika provodi se svake godine, u manjim organizacijama svake dvije godine i predstavlja dobrodošli izvor za utvrđivanje potreba za obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem. Ove istraživanja vodi odjel za ljudske resurse, dok druge vrste anketa mogu voditi i drugi odjeli, npr. odjel za marketing, koji mora rezultate nužno podijeliti s odjelom za ljudske resurse.

Rezultati iz ovih anketa su jedan od najvažnijih izvora potreba za obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem, koje treba shvatiti vrlo ozbiljno.

10. Inicijative i prijedlozi voditelja organizacijskih jedinica

Voditelji mogu sami dati inicijativu za obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje. Inicijativa mora proizlaziti iz novih razvojnih prilika na tržištu, noviteta koji su primijećeni u širem okruženju i mogu imati velik utjecaj na budući rad organizacije.

11. Osobni interesi zaposlenika

Zaposlenici mogu izraziti osobni interes za obrazovanjem, usavršavanjem i osposobljavanjem te predložiti nove programe s pretpostavkom, da je trening barem djelomično povezan s njihovim radom ili s organizacijskom ulogom.

12. Vizija i načela učeće organizacije.

Organizacije koje djeluju po načelima učeće organizacije, kontinuirano će stvarati novo znanje i brinuti se za prijenos znanja među zaposlenicima. U tu svrhu odjel za ljudske resurse izrađuje i mape znanja, to jest popis znanja svakog pojedinca.

Što je potrebno i koga treba osposobiti

U središtu svakog učinkovitog programa je pravilno utvrđivanje, što je potrebno i koga treba osposobiti. Loše provedena analiza potreba može dovesti do osposobljavanja pogrešnih ljudi za pogrešne kompetencije s pogrešnim metodama učenja.

Dobro provedena analiza obrazovnih potreba nudi odgovore na sljedeća pitanja:

- Što je potrebno i zašto?
- Tko treba osposobljavanje?
- Kako će se to osposobljavanje provesti, ako uopće?
- Koliko će to koštati?

Za provedbu analize najčešće se koriste upitnici, još bolje je ako možete koristiti metodu intervjua. Možete provesti i razgovore s voditeljima (nadređenima budućih sudionika). Glavni cilj je utvrditi vezu između zahtjeva radnog mjesta i stvarnog znanja pojedinca.

27

U nastavku je predstavljen upitnik za ocjenu potreba za osposobljavanjem internih trenera, odnosno ljudi koji će osposobljavati druge ljude. Korištenjem ovog upitnika moći ćete jednostavno ocijeniti vezu između zahtjeva radnog mjesta trenera i stvarnih vještina ili znanja pojedinca (kompetencije). Kada prikupite odgovore, usporedite rezultate - gdje je najveća razlika između samoocene i stvarnih vještina potrebnih za učinkovito obavljanje uloge trenera?

S tim informacijama možete odrediti prioritete za obrazovni plan budućeg trenera.

Upitnik je sastavljen od dva odjeljka u vezi s vašim potrebama za treniranjem. Molimo vas da odgovorite na sva pitanja, iskreno koliko je moguće, kako bismo mogli sastaviti potpunu sliku o vašim zahtjevima za osposobljavanjem. Ocijenite svaku vještinu označavanjem (X) pod odgovarajući broj. U prvom stupcu (Moja uspješnost) označite koliko dobro trenutno obavljate svaku aktivnost (1 - nije dobro, 2 - dobro, 3 - vrlo dobro). U drugom stupcu (Važnost) upišite koliko je kompetencija važna za uspješno pružanje osposobljavanja (1 - nije važno, 2 - važno, 3 - vrlo važno).

Kompetencija	Moja uspješnost			Važnost		
	1	2	3	1	2	3
1 Učinkovito komuniciram, usmeno i pismeno.						
2 Neprestano poboljšavam i ažuriram svoje vještine i znanja						
3 Potičem suradnju i timski rad						
4 Znam kako oblikovati plan za procjenu potreba koristeći odgovarajuću metodologiju						
5 Znam kako provesti procjenu potreba.						
7 Sposoban sam utvrditi je li potrebno osposobljavanje ili neka druga intervencija.						

Kompetencija	Moja uspješnost			Važnost		
8 Znam kako izmjeriti učinkovitost osposobljavanja						
9 Znam oblikovati učinkovite obrazovne ciljeve.						
10 Znam odabrati odgovarajuće metode učenja, prikladne za program uzimajući u obzir raznolikost učenika.						
11 Znam koristiti obrazovne medije i tehnologiju						
12 Znam kako razviti materijale za osposobljavanje.						
13 Znam primijeniti načela obrazovanja odraslih						
14 Razumijem pravna i etička pitanja koja su važna za planiranje osposobljavanja.						
15 Znam koristiti različite tehnike i metode učenja.						
16 Znam urediti optimalno okruženje za učenje						
17 Znam potaknuti pozitivno okruženje za učenje						
18 Znam uskladiti metode učenja sa stilovima učenja i preferencijama učenika.						

Kompetenca	Moja uspešnost			Važnost		
19 Znam pripremiti učinkovitu prezentaciju						
20 Znam postavljati prava pitanja						
21 Znam koristiti različite metodologije učenja						
22 Znam poticati i održavati motivaciju učenika						
23 Znam koristiti suvremene audio-vizualne pomagala						
24 Znam upravljati grupnom dinamikom						
25 Znam postupati s teškim sudionicima						
26 Znam upravljati neočekivanim situacijama						
27 Znam poticati prijenos znanja i vještina na radnom mjestu						
28 Znam razviti instrumente za vrednovanje obrazovanja						
29 Znam analizirati rezultate vrednovanja						
30 Znam dobiti povratne informacije i na temelju njih planirati poboljšanja						

Alata za analizu obrazovnih potreba ima još mnogo više, a njihov izbor ovisi o veličini i razvijenosti obrazovnog menadžmenta u organizaciji.

Oblikovanje i planiranje programa (Design)

Ako se pri analizi obrazovnih potreba pokazalo da je obrazovanje rješenje za otklanjanje određenog problema, onda u ovom koraku definirate razmak, koji ćete popuniti obrazovanjem te oblikujete svrhu i ciljeve obrazovanja, usavršavanja odnosno osposobljavanja.

Pri postavljanju svrha i ciljeva obrazovanja, osposobljavanja odnosno usavršavanja razlikujemo dvije razine svrha i ciljeva. Prva razina odražava svrhe i ciljeve obrazovanja na razini cijele tvrtke, mogli bismo ih nazvati i svrhe i ciljevi odjela za obrazovanje; druga razina pak odražava svrhe i ciljeve pojedinog obrazovnog programa.

Prva razina svrha i ciljeva obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja – razina organizacije

Prvo određujemo svrhu; čemu će obrazovanje ili osposobljavanje odnosno usavršavanje uopće služiti. Svrhe su izražene kvalitativno. Svrhe možemo zapisati i kvantitativno.

U tablici možete vidjeti razliku između kvantitativno i kvalitativno izraženih svrha:

Kvalitativno izražene namjere	Kvantitativno izražene namjere
Poboljšati prodaju	Poboljšati prodaju za 10 posto
Spriječiti pranje novca	Spriječiti pranje novca za 90 posto
Povećati produktivnost	Povećati produktivnost za 15 posto
Poboljšati dizajn proizvoda	Poboljšati dizajn 50 posto proizvoda

Glavno pitanje koje postavljamo pri traženju svrhe je **ZAŠTO nešto radimo**.

Iz svrhe potom određujemo ciljeve obrazovanja. Ciljeve također možemo izraziti kvalitativno ili kvantitativno, što je prikazano u donjoj tablici:

Kvalitativno izraženi ciljevi	Kvantitativno izraženi ciljevi
Osposobiti zaposlenike za upravljanje vremenom	Osposobiti sve zaposlene za upravljanje vremenom
Obrazovati zaposlenike za poštivanje pravila radnog procesa	Obrazovati 50 posto zaposlenih za poštovanje pravila radnog procesa
Osposobiti komercijaliste za bolju komunikaciju s klijentima	Osposobiti 90 posto komercijalista za bolje komuniciranje s klijentima

Glavno pitanje koje postavljamo pri određivanju ciljeva je **ŠTO ćemo učiniti**, da

Slika: Bloomova taksnonomija obrazovnih ciljeva

popunimo razmak između postojećeg i potrebnog znanja ili vještina.

Pogledajmo još vezu između namjera i ciljeva:

Primjeri obrazovnih namjera	Primjeri obrazovnih ciljeva
100% interno zapošljavanje za vodeće pozicije	Uključivanje svih ključnih kadrova u obuku za vodeća radna mjesta
20% niža neto fluktuacija	100% zaposlenika je uključeno barem u jedan oblik obrazovanja
Stjecanje najmanje 10 novih poslovnih partnera	20% ključnih kadrova sudjeluje barem u jednom obliku vanjskog obrazovanja
50% manje odsutnosti	100% voditelja je uključeno u program obuke za bolju komunikaciju

Pri postavljanju ciljeva na razini organizacije preporučujem upotrebu triju različitih, ali povezanih metoda za određivanje ciljeva, a to su SMART, CLEAR i PURE.

SMART metoda određivanja ciljeva je akronim engleskih riječi za *Specific; Measurable; Agreed; Realistic; Time sensitive*.

SMART ciljevi moraju dakle biti:

- **konkretni ili specifični**,
- **mjerljivi**, što znači da moramo znati kada ćemo cilj postići;
- **dogovoreni** i prihvaćeni od

strane uprave poduzeća;

- **realni** i dostižni;
- **vremenski određeni**, što znači da moramo odrediti vrijeme u kojem ćemo cilj postići.

CLEAR metoda određivanja ciljeva je akronim engleskih riječi za Izazovan; *Challenging*; *Legal*; *Environmentaly sound*; *Appropriate*; *Recorded*.

Ciljevi po ovoj metodi moraju biti:

- **izazovni**; organizaciji moraju predstavljati upravo pravu razinu izazova;
- **legalni**, u skladu s postojećim zakonodavstvom;
- **ekološki i društveno odgovorni**; moraju doprinositi očuvanju čistog okoliša i razvoju društva;
- **primjereni** za rješavanje točno određene situacije;
- **zapisani** na način, da ih ljudi u organizaciji mogu više puta pročitati, najbolje je da su zapisani u obliku izjava ili vrijednosti.

Treća metoda se zove **PURE** metoda određivanja ciljeva, koja predstavlja akronim engleskih riječi za *Positive*; *Understood*; *Relevant*; *Ethic*.

Ciljevi po metodi PURE moraju biti:

- **pozitivni**; izraženi tako da nešto potiču kao npr. rast prodaje, poboljšanje zadovoljstva klijenata,
- **razumljivi** svim sudionicima u procesu obrazovanja,
- **relevantni** za rješavanje situacija,
- **etički**

Druga razina namjera i ciljeva obrazovanja – razina obrazovnog programa

Na ovoj razini definiramo namjeru i ciljeve pojedinog obrazovnog programa.

Primjeri su prikazani u naslednjoj tablici:

Primjeri namjera obrazovnog programa	Primjeri ciljeva obrazovnog programa
Oblikovanje osobnih ciljeva	Nakon završetka obuke znat ćete samostalno koristiti 3 metode za određivanje i oblikovanje osobnih ciljeva
Povećati sigurnost i zdravlje na radu	Upoznat ćete se s osnovnim pravilima za zaštitu zdravlja na radnom mjestu te naučiti koristiti "kućnu ljekarnu" 31
Povećati vašu uspješnost u prodaji	Nakon završetka obuke, znat ćete koristiti model suvremenog 5-stupanjskog prodajnog procesa.

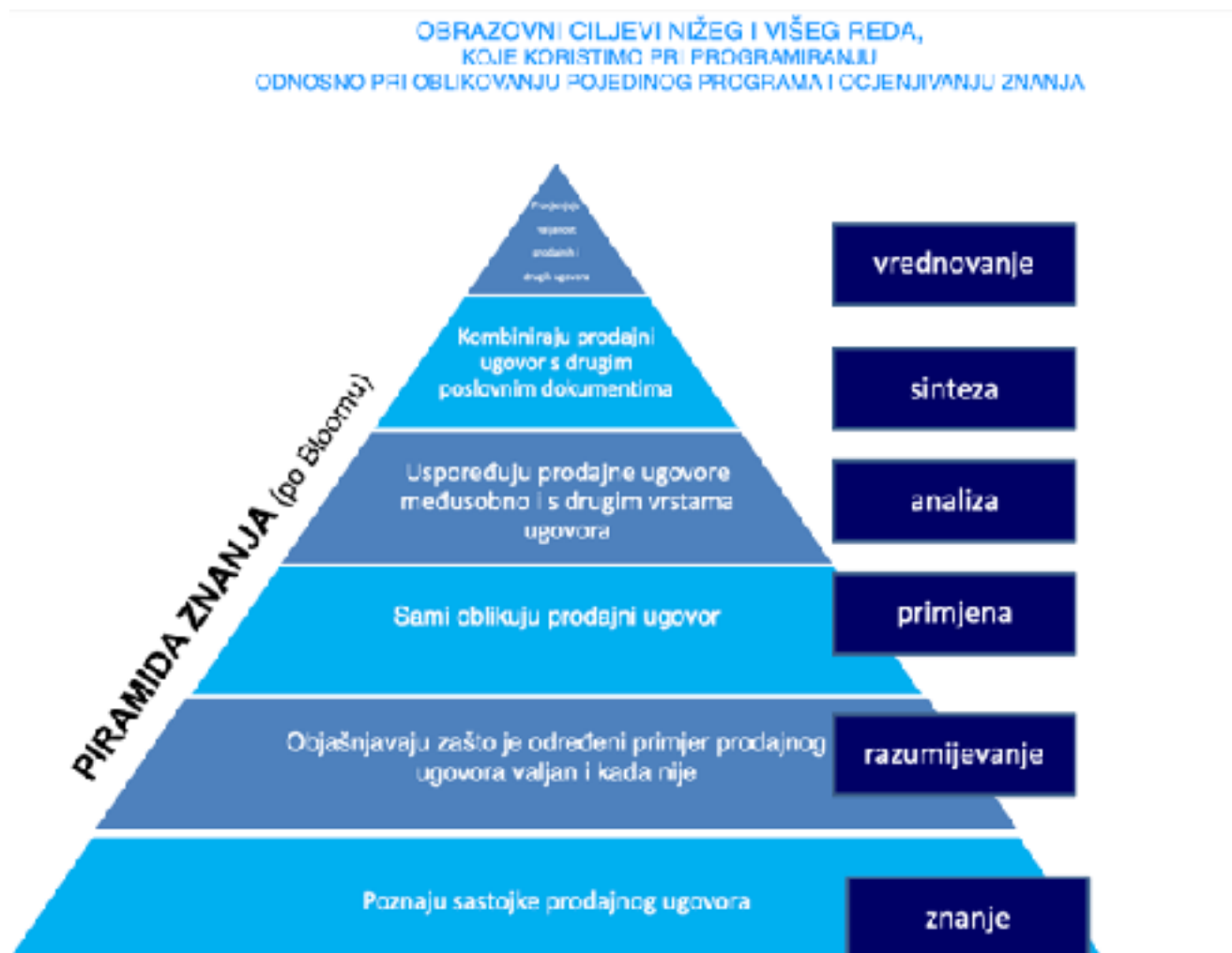
Svrha obrazovnog programa zapisuje se u dvije do četiri rečenice, a ciljevi obrazovnog programa obično se navode s grafičkim oznakama poput alineja. Jedan obrazovni program ima u prosjeku 3 do 5 konkretnih ciljeva.

Bloomova taksonomija ciljeva obrazovnog programa

Pri određivanju obrazovnih ciljeva preporučujem korištenje Bloomove

taksonomije ciljeva obrazovnog programa, koja uključuje 6 razina znanja. Prva razina ciljeva je samo znanje, druga razina odražava razumijevanje, treća upotrebu, četvrta analizu, peta sintezu, i šesta, najviša razina, odražava vrednovanje. Primjer ciljeva obrazovnog programa prema Bloomovoj piramidi znanja pokazuje donja slika.

Prvo, naravno, određujemo ciljeve na razini organizacije, najbolje na godišnjoj razini, a zatim definiramo i ciljeve pojedinog programa.



Slika: Bloomova taksonomija obrazovnih ciljeva

Zapisivanje ciljeva u obliku izjava

Ciljevi su, kako je vidljivo iz tablice, posebne akcijske izjave koje određuju što će sudionici biti sposobni napraviti ili reći ili izvesti kao rezultat obrazovanja, usavršavanja ili osposobljavanja.

Primjer učnog cilja za trenera u programu "Akademija za obrazovni menadžment":

"Na kraju ovog modula, bit ćete sposobni napisati specifične učne ciljeve koji opisuju što bi uspješni sudionici trebali biti sposobni učiniti posle osposobljavanja."

Ciljevi sadrže najmanje tri elementa:

1 Ponašanje: cilj jasno određuje što će sudionici biti sposobni učiniti zahvaljujući osposobljavanju i obično su izraženi kao akcijski glagol (napisati, učiniti...).

Primjer:

Po završetku treninga sudionik će

- samostalno napisati program osposobljavanja,
- provoditi različite aktivnosti osposobljavanja,
- popuniti obrazac za evaluaciju osposobljavanja.

Uvjet: Cilj također sadrži uvjete. Pod kojim uvjetima će sudionik nešto znati napraviti. Vrlo jasno moramo napisati kako će se cilj provoditi. (Primjer: vožnja automobila na suhom cesti je drugačija od vožnje kamionom na zaleđenoj cesti).

Primjer:

Po završetku treninga sudionik će:

- napisati koncept osposobljavanja u vezi s različitim stilovima učenja,
- provesti različite edukativne aktivnosti, čak i ako sudionici nisu motivirani za njih.

Standard / kriteriji: Ciljevi moraju također sadržavati jasne kriterije odnosno standarde ili mjerila. Ako otkucate poslovno pismo/ponudo na compjuteru to je već gotovo cilj sa svim bitnim sastavnicama. Imamo glagol (otkucati) i stanje odnosno uvjet compjuter a ne ručno). No, što je mjerilo? Koliko dobro pismo treba biti otkucano? Koliko dugo može trajati izrada takvog pisma? Je li prihvatljivo da ima 2 tipografske greške? (Primjer: Napisati poslovno pismo na compjuteru mašini, bez pravopisnih ili tipografskih grešaka, u manje od 5 minuta).

Primjer:

Na kraju treninga sudionik će:

- napisati koncept osposobljavanja u vezi s različitim stilovima učenja, uzimajući u obzir načela učinkovitog oblikovanja osposobljavanja s odgovarajuće planiranim ciljevima osposobljavanja za svaku aktivnost,
- provesti različite obrazovne aktivnosti u planiranom vremenu, čak i ako sudionici nisu motivirani za njih,
- popuniti obrazac za ocjenu osposobljavanja i osigurati da su

Pri oblikovanju ciljeva važno je, da su pravilno strukturirani. Koristite Bloomovu taksonomiju. Uvjerite se, da ciljevi obuhvaćaju sve sadržaje treninga i da će voditi sudionika do postupnog stjecanja vještina i znanja koja treba steći.

Da sažmem, cilj je izjava u kojoj obrazovni menadžer ili trener jasno komunicira, što se sudionik mora naučiti ili koju vještinu treba razviti i gdje je mora primijeniti.

Razvoj programa (Develop)

Treća faza ADDIE modela predstavlja razvoj programa, koji se temelji na identificiranim obrazovnim potrebama te svrhama i ciljevima obrazovnog programa.

U ovoj fazi morate:

1. predstaviti što nudite, dakle napisati program obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja;
2. točno predvidjeti (napisati) sadržaj, u obliku učnog materijala;
3. pripremiti vježbe;
4. predvidjeti najbolje tehnike osposobljavanja i predvidjeti kako motivirati sudionike obrazovanja;
5. predvidjeti i metode koje ćete (ili će trener) koristiti. Metode se predviđaju ovisno o navikama sudionika i njihovom stilu učenja;
6. u fazi razvoja programa također oblikujemo postupak za vrednovanje učinkovitosti programa, osnovne kriterije već određujemo u prvoj fazi ADDIE modela, to jest u analizi obrazovnih potreba;
7. osigurati da će se učni ciljevi ispuniti;

Materijale pod točkama 4-7 možemo pripremiti u obliku priručnika za izvođenje obrazovanja.

U ovoj fazi radi se o pripremi svih potrebnih materijala za izvođenje, zato na engleskom govornom području ovoj fazi programa kažu i *Write* (pisanje programa). Iako živimo u doba tehnologija, pisanje je još uvijek najsnažnije oruđe obrazovnog menadžera pri pripremi programa korištenjem ADDIE modela.

Priprema sadržaja programa oduzet će vam najviše vremena, bilo da ga pripremate sami ili ga naručujete od trenera ili vanjske obrazovne organizacije. Za pripremu dobre sadržine potrebno je proučiti puno literature kao i provjeriti izazove koji se pojavljuju u praksi u vezi s sadržajem, s namjerom da sadržaj bude što praktičniji, pripremiti odgovarajuće vježbe i pripremiti i učni materijal 34

Program obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja

Program obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja treba obuhvaćati najmanje:

1. Naslov (i podnaslov); ti trebaju biti kratki, pozitivno formulirani i komunikativni. Umjesto dugog naslova: »Arhiviranje po novom zakonu o arhiviranju i čuvanju dokumentarnog gradiva«, koji je vrlo dug i dosadan, možemo jednostavno napisati »Arhivirajmo na novi način«.
2. Svrha; U svrhu ukratko napišemo čemu je program namijenjen, zašto ga provodimo i kakve koristi očekujemo od programa.

3. Ciljevi; Svaki program bi trebao imati 3-5 ciljeva, koji moraju biti napisani u obliku izjava, kako smo prethodno predstavili.
4. Program; Navodimo sadržaj programa u alinejama
5. Izvođača i njegove referencije



Primjer programa obrazovanja je u prilogu 1



Učno gradivo

U ovoj fazi dakle pripremamo učno gradivo za sudionike, gdje uz odgovarajuće strukturirani sadržaj kod svakog poglavlja možemo dodati i pitanja za ponavljanje. Pri pripremi materijala nastojimo polaziti od činjenice, da materijal ostaje dugo nakon što su ljudi prošli trening, stoga neka bude pregledno napisano i da ima odgovarajući opseg, ne previše i ne premalo. Također moramo predvidjeti, da sudionici mogu materijal pročitati odnosno proučiti prije samog obrazovanja, usavršavanja odnosno osposobljavanja.

U praksi se je oblikovalo zlatno pravilo, da učno gradivo ne obuhvaća više od sedam završenih poglavlja odnosno sadržaja. To je naime količina na koju može biti istovremeno pozoran i koju može zapamtiti prosječna osoba.

Učno gradivo nije prezentacija³⁵ pomoću slajdova, već napisano učno gradivo koje možemo sudionicima distribuirati u obliku skripte. Istovremeno predstavlja srž, dakle sadržaj programa obrazovanja, usavršavanja odnosno osposobljavanja.

Što je još dobro znati o oblikovanju učnog materijala?

Za zapadnu kulturu vrijedi da je literarna nasuprot usmenoj. Ova činjenica je vrlo važna za pripremu i provedbu učenja. Naime, za ljude orijentirane na usmeno kulturu vrijedi, da si većinu informacija i podataka zapamte čim ih čuju.

Kada su društva postala literarna, odnosno kada smo s izumom pisma počeli stvari i informacije zapisivati, sposobnost pojedinca za pamćenje i organizaciju usmenih informacija i poruka znatno se smanjila. Ljudi usmjereni na literarno kulturu bolje organiziramo i strukturiramo pisane podatke i informacije. Lakše zapamtimo ono što smo pročitali, a ne ono što smo samo čuli. Usmeno dane informacije obično pamtimo samo kratko vrijeme.

To naravno utječe na provedbu učenog procesa. Često se dogodi da sudionici ne prate pažljivo izlaganje materijala, već pokušavaju zapisati sve u svoje bilježnice, ne samo ono što je edukator zapisao na ploču ili pokazao pomoću transparenata ili drugih oblika vizualne prezentacije, već i sve što je rekao. Na taj način sudionici naravno ne sudjeluju aktivno, ne shvaćaju bit i cjelinu poruke. Moglo bi se reći da zbog promatranja pojedinačnih stabala nisu sposobni vidjeti šumu. Takvo sudjelovanje sudionika, koji se usredotočuju samo na trenutačno interakciju.

Prepisivanje informacija i podataka, smatra se pasivnim sudjelovanjem i svakako mu želimo izbjeći u provedbi učenog procesa. Ali kako? Najbolje je pripremiti pisani učeni materijal za sudionike, na koji se mogu vraćati po informacije i dugo nakon završetka obrazovanja. Tako izbjegavamo da sudionici većinu dragocjenog vremena troše na prepisivanje, a radije ga koriste za suradnju.

Također, većina menadžera obrazovanja od predavača zahtijeva prethodnu pripremu seminarskog materijala.

Sadržaj je najvažniji za provedbu obrazovanja. Kao obrazovni menadžer ili kao trener odnosno izvođač obrazovanja morate točno znati o čemu ćete govoriti (kako će teći obrazovanje), što je dakle svrha predavanja/seminara, što bi sudionici trebali naučiti. To je zapravo razdoblje studija. Čak i ako ste program već provodili, dobro je da uvijek iznova osvježavate sadržaje s novim informacijama i činjenicama te novim spoznajama iz vlastite prakse. Vaš horizont znanja će se tako neprestano širiti, a sadržaj će biti potpuno "svjež". Kao predavači moramo biti prvi svjesni da znanje izuzetno brzo zastarijeva i stoga ga treba neprestano ažurirati.

Priprema vježbi i primjera s jasnim uputama

Učni proces će nedvojbeno ³⁶ ~~biti~~ mnogo kvalitetniji ako se tijekom obrazovanja koriste i vježbe. Vježbe je također potrebno pripremiti unaprijed.

U pripremu vježbe spada i priprema upute, Uputa za rad. za sudjelovanje u vježbi obuhvaća čelični repertoar odgovora na pitanja kako slijedi:

- **ŠTO je potrebno učiniti** – koji je cilj zadatka.
- **KAKO to trebamo učiniti** - s suradnjom u grupi, treba odabrati vođu, podijeliti uloge, moraju sudjelovati svi, je li netko promatrač – kakva je dakle organizacija rada u grupi odnosno organiziranost vježbe; što je dopušteno a što ne.
- **S ČIM si možemo pomoći** na putu do cilja (korištenje podataka, interneta, drugih pomagala...),

upute moraju predstaviti učne materijale i pomagala koja su dostupna i koja sudionici mogu koristiti tijekom vježbe.

- **DO KADA** – izražava vremensku ograničenost zadatka – koliko vremena mogu potrošiti za zadatak odnosno rad u grupi.
- **KAKVI trebaju biti rezultati** zadatka i koliko vremena to može trajati. Hoće li ta prezentacija biti usmena, hoće li se koristiti tablični prikaz, tko će dati interpretaciju odnosno komentar na zaključne nalaze grupe...

Upute ne bi trebale biti predugačke, mogu obuhvatiti najviše 10 redaka, jer je poznato da ljudi u pravilu ne pročitaju duge upute.

Kao obrazovni menadžer bit ćete u ulozi onoga koji će postavljati standarde modela ADDIE i time i standarde pripreme materijala i vježbi.

Priručnik za provedbu programa

U fazi razvoja programa potrebno je pripremiti i priručnik za provedbu programa. To je zapravo nastavni plan odnosno neka vrsta scenarija, gdje predvidite tijek samog obrazovanja po načelima obrazovanja odraslih, koje smo istaknuli u prvom poglavlju. U priručniku tako predvidimo trajanje pojedinih zadataka, vježbi, prijenosa sadržaja, uključujemo motivacijske elemente, predviđamo pauze..., s detaljnim opisom provedbe i ciljeva koje smo time nastojali postići. U nastavnom planu predvidimo i pomagala te eventualno dodatno gradivo koje ćemo koristiti u pojedinim dijelovima.

Pri oblikovanju odgovarajućeg plana provedbe obuke za 8-satni seminar koji počinje u 9 sati, možete slijediti sljedeće početne korake:

Sadržaj	Trajanje od-do
Ledolomac	9.00 - 9.15
Predstavljanje sudionika	9.15 - 9.35
Pregled sadržaja i potreba	9.35 - 9.40
Predstavljanje učnih ciljeva	9.40 - 9.50
Objašnjenje očekivanja	9.50 - 10.00
Predstavljanje sadržaja	10.00 - 10.30
Pauza	10.30 - 11.00
Vježbe (praktični rad)	11.00 - 12.30
Pauza	12.30 - 13.30
Energizer	13.30 - 13.40
Predstavljanje sadržaja	13.40 - 14.10
Vježbe (praktični rad)	14.10 - 15.00
Pauza	15.00 - 15.30
Predstavljanje sadržaja	15.30 - 16.00
Ledolomac	16.00 - 16.50
Predstavljanje sudionika	16.50 - 17.00

Izvedba programa (Provedba)

Uspješno obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje uvelike ovisi o dobrom treneru, ali prije svega zahtijeva timski rad među svima uključenima u proces, dakle prvenstveno od skrbnika obrazovanja i njihovog upravljanja cijelim procesom obrazovanja.

U fazi provedbe jako je važna kvalitetna organizacija obrazovanja, osposobljavanja i

usavršavanja. Prvo bih spomenuli važnost okruženja u kojem će se obrazovanje, usavršavanje ili osposobljavanje odvijati. Najčešće za to koristimo učionice, dakle prostorije posebno namijenjene za učenje. Poznajemo više rasporeda prostora. Raspored mora biti uređen tako da sudionici mogu udobno sjediti i mogu se usredotočiti na učne aktivnosti.

Općenito, za kvalitetnu provedbu obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja potrebno je puno truda i energije. U veliku pomoć nam je korištenje kontrolnih popisa i oblika standardiziranog rada. Još više posebnosti provedbe obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja naći ćete u donjim podpoglavljima.

Provedba internog obrazovanja i osposobljavanja

Organizacija i provedba internog obrazovanja i osposobljavanja ima u mnogim organizacijama prednost pred drugim oblicima obrazovanja i osposobljavanja. Interno obrazovanje i osposobljavanje, odnosno usavršavanje je učinkovitije jer je prilagođeno specifičnostima organizacije ili poduzeća. Programi internog obrazovanja i osposobljavanja nude zaposlenima ključne kompetencije i znanja potrebna za uspješan rad zaposlenika i njihov osobni razvoj.

Interna obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja organiziraju se:

- U učionicama: to su razni tečajevi, seminari, radionice, okrugli stolovi, itd.
- Na radnim mjestima: osposobljavanje, usavršavanje, coaching, mentorstvo / tematske radionice, itd.
- Kao e-obrazovanja i samostalna obrazovanja

Organizacijski zadaci prije provedbe programa

Organizator obrazovanja najmanje mjesec dana prije provedbe programa obavještava sve sudionike o provedbi programa. Na odgovarajući način im predstavlja program kao i brine o evidentiranju prijave na program. U slučaju premalog broja prijava, program vremenski predstavi u povoljnijem terminu ili obrazovanje otkaže. Prijave obično prikuplja do uključivo 7 dana prije provedbe programa. Najmanje tjedan dana prije provedbe svim prijavljenima šalje i pisani materijal za pripremu, ukoliko program to predviđa. Materijal se obično šalje u elektroničkom obliku, iako se radi o klasičnom (a ne online) obrazovanju. Pored materijala šalje im i točan raspored programa i druge potrebne informacije za provedbu programa.

Na dan osposobljavanja organizator obrazovanja, najmanje 60 minuta prije početka osposobljavanja, treba pripremiti i urediti učionicu prema uputama trenera odnosno općeprihvaćenim standardima uređenja učionice u kojoj će se odvijati obrazovanje.

Prethodno mora provjeriti učne pomagala i materijale te pripremiti raspored stolova i stolica u skladu s metodama rada trenera. Ukoliko raspored neće biti isti tijekom cijelog obrazovanja, raspored se prilagođava tijekom pauza, stoga mora biti organizator cijelo vrijeme provedbe obrazovanja dostupan.

Fizički raspored učionice, kao što su raspored stolova, stolica, ploče, projektora i zaslona je važan faktor uspješnosti obrazovanja. Sudionici se obično ne poznaju među sobom i mogu biti prilično osjetljivi na početku. Učinkovit raspored tako može znatno pridonijeti povećanju

uključenosti sudionika što vodi većoj uspješnosti obrazovnog procesa.

Prostori u kojima će se odvijati obrazovanje ili osposobljavanje odnosno usavršavanje moraju biti adekvatno opremljeni. To uključuje:

- Adekvatno osvjetljenje;
- Adekvatnu temperaturu;
- Svjež pristup zraku;
- Izolaciju zvuka;
- Adekvatnu veličinu prostora s obzirom na broj sudionika (posebno je važno da prostor nije premalen i da su sve stolice i stolovi primjereno uređeni s obzirom na potrebe aktivnosti obrazovanja i osposobljavanja);
- Adekvatnu opremu (stolovi, stolice, ploča, ploča s papirima itd.);
- Adekvatnu IT opremu (računalo, projektor, ozvučenje, interaktivna ploča, itd).

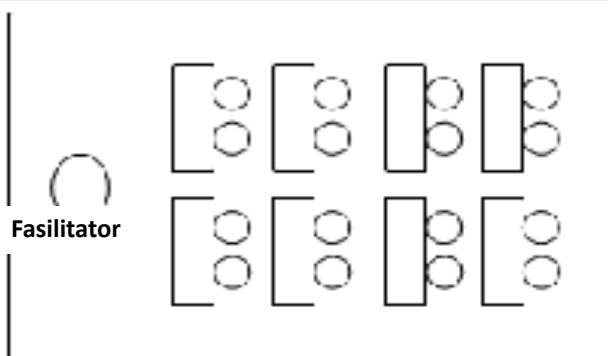
Preporučljivo je da se ulazna vrata u učionicu nalaze straga, tako da ljudi koji dolaze kasno ne ometaju nastavu.

To je dobro i za organizatore koji trebaju ulaziti i izlaziti u slučaju intervencija.

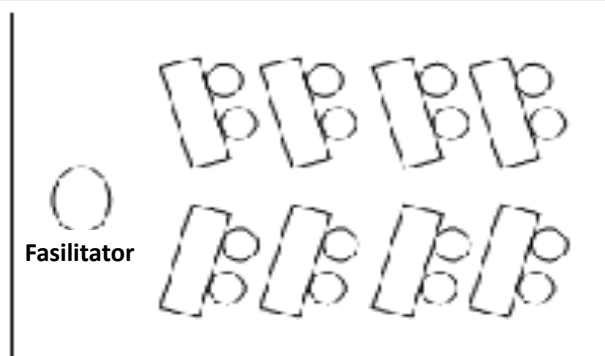
Ploča, projektor i zaslon bi trebali biti na prednjoj strani ili u prednjem kutu učionice. Budite oprezni ako postavite ploču i zaslon u kut i pazite, da svaki sudionik može jasno vidjeti. Ako se ulazna vrata nalaze na prednjem dijelu učionice, preporučljivo je, da se oprema postavi u kut na suprotnoj strani vrata. Provjerite također svjetlosne odbleske od prozora i svjetala.

Raspored stolova i stolica je važan jer utječe na suradnju sudionika. Kontakt očima između trenera/moderatora i sudionika te među sudionicima samima, treba uzeti u obzir već pri planiranju prostora. Ako izvođači obrazovanja imaju bolji kontakt očima s sudionicima, mogu ih bolje uključiti u rad. Također, kontakt očima među sudionicima je važan jer potiče veću odgovornost i osjećaj jedinstva.

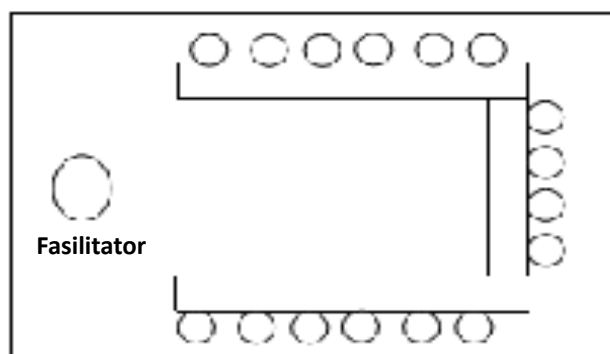
U nastavku su prikazani i opisani različiti rasporedi koji se najčešće koriste za potrebe obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja.



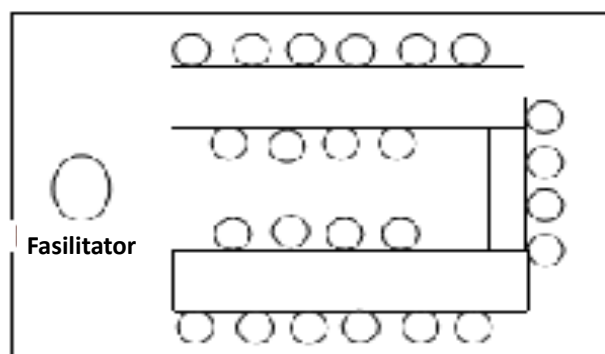
Raspored "Učionica"



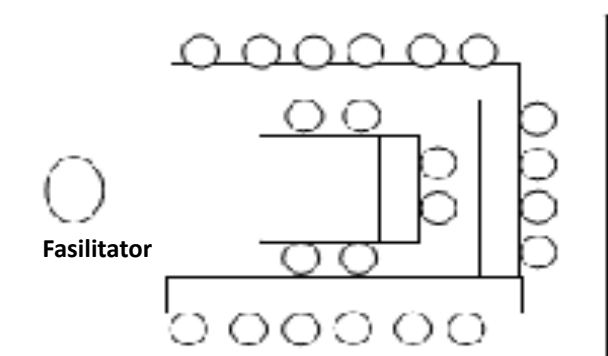
Raspored "Ševron"



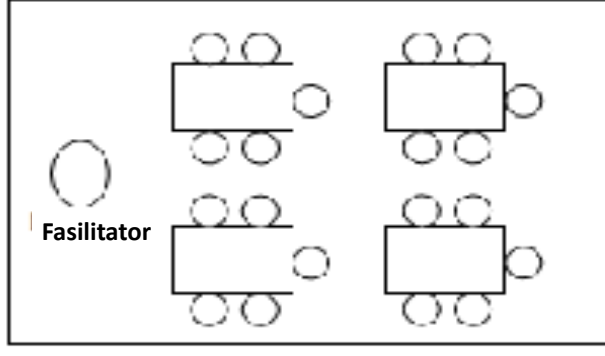
Raspored "U"



Raspored "U" (B)



Dvostruki raspored "U"



Otočki raspored

Raspored učionice	Št. sudionika	Prednosti	Nedostaci
Razred	Za skupine svih veličina	Tradicionalni raspored, na koji su sudionici naviknuti i koji trener dobro kontrolira. Sudionici mogu lako pratiti (vidjeti) prezentaciju.	Niska uključenost, jednosmjerna komunikacija, otežano učenje u manjim skupinama.
"U-raspored (a) U-raspored (b) Dvostruki U-raspored"	Odlično za skupine od 12 do 22 osobe	Potiče komunikaciju u većim grupama, lako se mogu formirati i manje grupe, omogućava bolji kontakt između trenera i sudionika.	Teže je oblikovati manje skupine s sudionicima koji sjede na suprotnoj strani, kontakt očima među sudionicima je donekle nedostatan zbog linearne postave.
"Chevron" raspored	Odlično za parove tj. timove od 4 osobe kao i za skupine između 16 i 24 sudionika.	Omogućen je rad u parovima za svaki stol. Nitko ne gleda izravno frontalno prema treneru.	Pojedinačni izazovi pri poticanju timskog rada u cijeloj skupini i uključivanju sudionika koji sjede straga.
Otočki raspored	Odlično za timove od 4-5 ljudi te skupine između 15 i 40 osoba.	Spodbujajo timsko delo v vsakem grozdu če so stoli postavljeni le na eno stran mize ima vsakdo pogled začetku sobe in trenerju	Neki sudionici moraju okrenuti stolicu da bi vidjeli trenera i njih je također nešto teže dohvatiti i uključiti u rad.

Organizator obrazovanja testira tehničku opremljenost prostora i provjerava ispravno funkcioniranje tehnike, internetsku vezu, provjerava i postavke programa i prikaz videa, ako su predviđeni, te prikaz prezentacije i funkcioniranje zvučnika te stanje baterija u tehničkim uređajima. Ako izvođač obrazovanja (trener) naiđe na tehničke probleme pri izvođenju, organizator obrazovanja pruža pomoć u otklanjanju tehničkih grešaka. Također provjerava ima li u učionici dovoljno pisaćeg materijala i rade li (flomasteri, različiti markeri).

Najmanje 30 minuta prije početka obrazovanja, organizator čeka sudionike i prima ih.

Ako izvođač obrazovanja donese dodatne materijale, on ih dijeli sudionicima neposredno prije početka obuke.

Zadaci organizatora tijekom obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja

Organizator tijekom samog tijeka obrazovanja prvo predstavlja izvođača obrazovanja, zatim se brine o posluživanju tijekom pauza i pravovremenom povratku sudionika nazad u učionicu.

Tijekom samog izvođenja stalno je dostupan za rješavanje mogućih tehničkih problema ili neke druge asistencije. Na kraju obrazovanja, primjereno ga zaključuje i informira sudionike o post-obrazovnim aktivnostima.

Zadaci organizatora nakon obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja

Nakon završetka obrazovanja, organizator se također brine da je učionica ponovo u takvom stanju (postavu), kao što je bila prije izvođenja obrazovanja. Brine se za predaju evaluacijskih upitnika (on-line) i njihovu obradu. Kada su rezultati evaluacije poznati, o tome obavještava sve sudionike kao i izvođača obrazovanja i zahvaljuje im se prilikom te prilike na suradnji. Također arhivira sve dokumente vezane uz dotično obrazovanje.

Kada daje povratne informacije izvođaču obrazovanja, također se brine da se u sljedeće izvođenje unesu poboljšanja, dobivena na temelju povratnih informacija sudionika.

Implementacija E-učenja

42

U skladu s zaštitom osobnih podataka, organizacijsko e-učenje koristi se samo na radnom mjestu u radno vrijeme. Treba jasno razlikovati vrijeme za učenje i vrijeme za rad. Prije nego što se sudionici uključe u e-obrazovanje, organizator obrazovanja mora izraditi detaljan plan e-učenja, koji mora sadržavati sljedeće podatke:

- Vremenski period (od kada do kada);
- Predviđeno vrijeme učenja (1-3 sata, koje se mogu rasporediti u duže vremensko razdoblje (određeno u prethodnom stavku);
- Pravovremeno obavješćivanje: Organizator obrazovanja

obavještava izravno nadređene kada će se odvijati e-učenje;

- Kriteriji uspjeha e-učenja (uspješno završavanje s ispitom);
- Evaluacija programa i predstavljanje mogućnosti za poboljšanje
- Povratne informacije o uspjehu e-učenja kako sudionicima, tako i njihovim voditeljima

Evaluacija programa

Praćenje i vrednovanje obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja te njihovih razvojnih učinaka, započinje još prije nego što se zaposlenici uključe u proces obrazovanja. Na početku se radi o provjeri ispunjavanja uvjeta (u vezi postojećeg znanja) za uključivanje u obrazovni proces. Možda zaposlenici već moraju imati određena znanja da bi se mogli uključiti u program ili pak njihovo znanje prethodno mjerimo s ciljem postavljanja ciljeva i očekivanja sudionika.

Mjerenje učinaka obrazovanja nastavlja se u fazi provedbe; s klasičnim mjerenjem (1)zadovoljstva sudionika s obrazovanjem, koje ne govori mnogo o stvarnim učincima obrazovanja. Dobra evaluacija obrazovanja uključuje pet razina praćenja učinaka, pri čemu se radi o nadogradnji Kirckpatrickovog modela četiri razine s dodatnom petom razinom. Tako na drugoj razini pratimo (2)stečeno znanje i njegov prijenos u praksu; na trećoj razini provjeravamo (3)promjene u ponašanju, što je konačni cilj svakog učenja; na četvrtoj razini provjeravamo jesu li se naša očekivanja ostvarila, i vidljiv je (4)rezultat u obliku ostvarivanja ciljeva programa. U poslovnom jeziku tu fazu nazivamo povrat na očekivanja (RoE-Return on

Expectations). Samo najhrabrijim prate učinkovitost razvoja kadrova i na petoj razini i (5)mjere povrat na investiciju (RoI – Return on Investment), gdje uspoređujemo troškove investicija u razvoj kadrova s novčano vrednovanim koristima. Najbolji mogu postići povrate iznad 500 posto.

(1)Zadovoljstvo

Vrednovanje na prvoj razini mjeri reakcije i zadovoljstvo sudionika s obrazovanjem, usavršavanjem odn. osposobljavanjem. Ta razina se često mjeri evaluacijskim upitnicima, izravno ili najkasnije tri dana nakon završetka obrazovanja. Ta razina mjeri samo jedno: percepciju učenika (reakcije) na provedeno obrazovanje, što još nije pokazatelj uspješnosti i učinkovitosti obrazovanja, isto tako nam ne govori, kakva nova znanja su ljudi stekli ili što su naučili i kako učinkovito su prenijeli znanja u radno okruženje. Mjerenje reakcija na obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje ima tri dimenzije: zadovoljstvo kupaca, relevantnost i angažiranost.

Zadovoljstvo se odnosi na zadovoljstvo sudionika s osposobljavanjem, seminarom, materijalima, učionicom, trenerom, vremenom osposobljavanja, itd...

Angažiranost se odnosi na stupanj do kojeg su sudionici aktivno uključeni u učenje i doprinose svojim iskustvima u učenju. To se prije svega odnosi na razinu angažiranosti u učenje. Na ovoj razini mjerimo i osobnu odgovornost i interes prema obrazovanju. Osobna odgovornost se odnosi na to koliko su sudionici tijekom obrazovanja pažljivi na sadržaje programa i kako pažljivo prate izvođača. Često je ta

ocjena ovisna o tome kako ih je očarao izvođač.

Relevantnost je stupanj do kojeg će sudionici osposobljavanja imati priliku da upotrijebe što su naučili na obrazovanju, kad se vrate nazad na posao. Relevantnost je važno mjerilo, jer mjeri konačnu vrijednost obrazovanja. Naime, čak i najbolji trening i obrazovanje su rasipanje resursa i vremena, ako sudionici znanja i vještine ne mogu primijeniti na svom radnom mjestu.

Pri mjerenju zadovoljstva preporučam upotrebu pitanja koja se fokusiraju na sudionika, a ne na izvođača obrazovanja. Pogledajte dolje navedeni primjer:	
Pitanje fokusirano na izvođača:	Učni materijali su bili dobro strukturirani.
Pitanje fokusirano na sudionika	Učnim materijalima je bilo lako pratiti.

(2) Znanje

Ova razina mjeri opseg do kojeg su sudionici promijenili odnos prema učenju, poboljšali znanje i povjerenje u naučeno te obvezu da će naučeno također primijeniti, sve naravno kao posljedicu sudjelovanja u učnom procesu.

Posljednje dvije dimenzije; povjerenje i obveza za popunjavanje vezua između znanja i stvarnog ponašanja su izuzetno važne u obrazovnom procesu, posebice kada imamo osvjeraću osposobljavanja za ljude koji inače imaju potrebno znanje i vještine, ali ih ne uspijevaju primijeniti na radnom mjestu.

Druga razina dakle mjeri četiri elementa:

Znanje i vještine su razina do koje su sudionici naučili nešto novo ili stekli novu vještinu. Znanje predstavlja skup smislenih informacija za koje pojedinac može reći "ja znam". Mjerenje vještina predstavlja razinu do koje sudionici znaju kako nešto napraviti ili obaviti određeni zadatak, kao što je prikazano frazom "Ja to sada mogu učiniti!"

Mnoge organizacije koje ne postižu očekivanu radnu učinkovitost postavljaju pogrešnu dijagnozu u smislu, da organizaciji nedostaje znanja i/ili vještina, dok je u stvarnosti najčešći uzrok nedostatak motivacije (obveze) ili povjerenja.

Odnos prema naučenom definiran je kao razina do koje sudionici osposobljavanja vjeruju da će im to što su naučili tijekom osposobljavanja koristiti i poboljšati njihov svakodnevni rad. Odnos je označen frazom "Vjerujem, da je vrijedno to učiniti, implementirati ili uvesti u svoj rad."

Povjerenje je definirano kao razina do koje sudionici misle da će moći primijeniti sve što su naučili na radnom mjestu. Za njega je karakteristično pitanje: "Mislim da to mogu primijeniti na radnom mjestu".

Obveza je definirana kao razina do koje sudionici namjeravaju primijeniti stečeno znanje tijekom osposobljavanja na svojim radnim mjestima. Za nju je karakteristična fraza "Namjeravam to primijeniti na radnom mjestu". Obveza se odnosi na motivaciju sudionika u kojoj mjeri će znanja i vještine primijeniti u radu.

Mjerenje druge razine, dakle stečenog znanja, možemo podijeliti na dva dijela: Znanje, stečeno tijekom obrazovanja, mjerimo klasičnim testovima ili vježbama te jasnim kriterijima. To se obično događa neposredno nakon završetka obrazovanja.

Drugi način je da provjerimo primjenu znanja i vještina mjesec dana nakon provedenog obrazovanja izravno u praksi. To možemo učiniti na tri načina, samoocjenjivanjem, promatranjem ili ocjenom voditelja.

Nekoliko prijedloga pitanja za mjerenje na drugoj razini Sofosovog modela mjerenja učinkovitosti obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja:

1. Koja znanja ste stekli?
2. Koje ste vještine razvili ili ojačali?
3. Koliko snažno vjerujete da će vam stečeno znanje koristiti na radnom mjestu?
4. Koliko je snažna vaša namjera da primijenite stečeno znanje na radnom mjestu?

(3) Ponašanje

Već smo rekli da je krajnji cilj učenja promjena ponašanja. Treći korak mjeri upravo to, promjene ponašanja, koje su rezultat obrazovanja, odnosno stečenog znanja i vještina.

Pri tome je važno ponovno naglasiti, da je osnovna svrha obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja poboljšati rezultate zaposlenika, što je moguće samo ako pojedinci razvijaju svoje kompetencije. Učenje novih vještina i znanja dobro je za organizaciju samo kada sudionici znanje zaista primjenjuju u svojim radnim aktivnostima. To je povezano s promjenom ponašanja, koja se očituje u takozvanim pokazateljima radne uspješnosti (Key Performance Indicators).

Treća razina evaluacije (Ponašanje), sastoji se od dva elementa: iz kritičnog ponašanja i potrebnih pokretača ili poticaja za učenje na radnom mjestu.

Kritična ponašanja su ona koja su definirana kao najvažnija za postizanje organizacijskog uspjeha.

Pokretači ili poticaji su svi oni procesi i/ili sustavi koji jačaju, podržavaju i prate novo ponašanje na radnom mjestu. Pokretači ili poticaji ključni su za primjenu znanja i vještina na radnom mjestu i smanjuju vjerojatnost da će znanje i vještine izbljediti u svakodnevnoj rutini.



Slika: Mogući pokretači treće razine

Mjerenje treće razine provodi se dva do tri mjeseca nakon obrazovanja, odnosno nakon što su sudionici vratili na svoja radna mjesta. Dakle, procjenjuju se ponašanja ili kompetencije u onim organizacijama koje imaju uspostavljen sustav kompetencija. Procjenjujemo sposobnosti za obavljanje naučenih vještina na radnom mjestu, pri čemu su

ispitanici najmanje dvoje, sam sudionik i njegov voditelj.

Procjena na trećoj razini može se provesti formalno (testiranje) ili neformalno (promatranje). Savjetujem formalno procjenjivanje (ocjenjivački upitnik za sudionike i njihove voditelje), najmanje 2 mjeseca nakon provedbe obrazovanja, osposobljavanja ili usavršavanja.

(4) Rezultati

Četvrta razina mjeri rezultate, to jest stupanj do kojeg su ciljevi ostvareni kao posljedica učnog događaja. Jasnoća o stvarnom opsegu mjerenja učinkovitosti na ovoj razini je ključna. Dakle, mjerimo jasno definirane ciljeve obrazovanja, koji moraju biti, naravno, u skladu sa strategijom i vizijom organizacije odnosno poduzeća. U javnom sektoru mjerenje se većinom završava na ovoj razini, dok gospodarska društva idu korak dalje i mjere i profitabilnost.

U četvrtoj fazi mjerenja stoga tražimo odgovor na pitanje "Je li obrazovanje ispunilo naša očekivanja i ciljeve samog programa obrazovanja?"

Organizacija može pri mjerenju četvrte razine koristiti vodeće pokazatelje kao što su:

Zadovoljstvo zaposlenika; Jednom godišnje svaka organizacija bi trebala provesti anketu o zadovoljstvu zaposlenika. U ovoj anketi, koja mora uključivati najmanje 20% svih zaposlenika, jasno se pokazuje jesu li određeni rezultati postignuti ili ne. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika trebalo bi provesti vanjski pružatelj usluga, kako bi se izbjeglo nepovjerenje.

Angažiranost zaposlenika; Preporučljivo je provesti istraživanje angažiranosti zaposlenika najmanje jednom godišnje, gdje preporučam metodologiju Gallup, koja je usporediva na svjetskoj razini.

(5) Mjerenje profitabilnosti (ROI)

Sve rezultate možemo pretvoriti u financijske koristi i izračunati ROI, dakle profitabilnost na razini pojedinog obrazovnog događaja ili na razini jedne godine. Metoda za izračun ROI-a ima mnogo, možemo koristiti najjednostavniju: Svi troškovi povezani s obrazovanjem/sve koristi od obrazovanja x 100-

Vremenski okvir postupka procjene učinaka obrazovanja

46

Na shemi (vidi sljedeću stranicu) opisan je cijeli proces procjene pomoću Sofosovog modela mjerenja učinkovitosti s namjerom. Također prikazuje različite sudionike koji se uključuju u proces procjene učinaka.



Slika: Vremenski okvir mjerenja učinkovitosti obrazovanja

(6) Gdje i kako uštedjeti?

Troškovi obrazovanja mogu vrlo brzo narasti, stoga u nastavku nekoliko načina kako možete uštedjeti:

- Zajedničko obrazovanje većih skupina zaposlenika; umjesto da organizirate obrazovanje za 5 osoba, možete i za 10 ili više u isto vrijeme, a kvaliteta neće biti bitno manja. Dobro je da postavite standarde minimalne prisutnosti, pri kojoj još uvijek provodite obrazovanje. U prosjeku se minimalni broj sudionika obrazovanja kreće između 7 i 9 osoba u grupi. Izuzetci svakako postoje, posebno na području usko specijaliziranog obrazovanja i osposobljavanja.
- Ponovna upotreba učnih materijala; mnoge organizacije su već osnovale svoje interne knjižnice, gdje zaposlenici posuđuju učne materijale, kao što su priručnici, videozapisi, obrazovni filmovi...
- Prenos znanja unutar organizacije. Često organizacije pošalju jednog ili dva predstavnika na vanjsko obrazovanje, npr. konferencije i zatim od njih očekuju da prenesu stečeno znanje na sve zaposlene.
- E-učenje je nešto jeftinije od tradicionalnih oblika učenja, stoga se isplati adekvatno ga integrirati u sustav i nagraditi učnu infrastrukturu. U kombinaciji s klasičnim oblicima može donijeti mnogo veću kvalitetu uz relativno jednake ili čak niže troškove.
- Pregovarajte za besplatna obrazovanja vaših dobavljača, koji će vjerojatno biti sretni prilikom da vam pomognu koristiti njihove proizvode.

Pri tome i dalje slijedite staru mudrost da ćete s pravim obrazovnim programom, iako malo skupljim, uštedjeti na dugi rok.

(7) Osigurajte predanost zaposlenika

Za uspješnost obrazovanja daleko je najvažnija predanost zaposlenika, da će stečeno znanje primijeniti u praksi.

- Jedan od načina kako to postići, je i dijeljenje investicije u obrazovanje, posebno kod specijaliziranih programa. Ljudi koji su osobno investirali u obrazovanje i osposobljavanje su u pravilu mnogo motiviraniji, da stečeno znanje i primijene, jer prirodno žele brži povrat investicije.
- Sklopite s zaposlenicima, kojima plaćate obrazovanje u cijelosti, ugovor u kojem ih obvezujete da će određeno vrijeme nakon obrazovanja još raditi za vas i primijeniti stečeno znanje u vašoj organizaciji.
- Dobijte podršku starijih zaposlenika. Ako oni shvate dugoročnu vrijednost razvoja kadrova, bit će mnogo spremniji promovirati i podržati vaš prijedlog proračuna za obrazovanje.

Ugovor o učenju – sklopimo posao s vladarima znanja

Često smo već rekli da su nositelji znanja ljudi. Svaka osoba posjeduje neko znanje, ali i svatko stječe novo znanje na različite, njemu svojstvene načine. Ljudi žele biti "slobodni" u stjecanju znanja odnosno aktivno sudjelovati u tom procesu. U tu svrhu razvijen je alat "ugovor o učenju", koji predstavlja poseban dokument, obrazac, s kojim si pomažemo u planiranju obrazovnog procesa. Naglasit ću odmah da nije riječ o ugovoru o obrazovanju, što ćemo predstaviti u trećem dijelu ovog poglavlja već o dogovoru u kojem se zaposlenik i obrazovni menadžer dogovaraju o tijeku procesa obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja te zajednički određuju i učne ciljeve.

Najlakše ćemo zapamtiti posebnost ugovora o učenju po tome što je to zapravo "učni plan" koji stvaraju učeća osoba i obrazovni menadžer, a vlasništvo nad učnim planom preuzima pojedinac. Ugovor o učenju posebno je prikladan za:

- Projektni način učenja,
- Za provođenje individualnih obrazovnih programa
- Za akcijsko učenje
- Za individualno savjetovanje
- Za oblikovanje duljih individualnih obrazovnih i razvojnih planova
- Za planiranje obrazovanja vodstvenih kadrova

Upravljanje ugovorom o učenju

Ugovor o učenju omogućava da učeća osoba aktivno sudjeluje već u procesu utvrđivanja potreba i pri određivanju učne strategije te učnih resursa. Riječ je dakle o

nekoj vrsti dogovora o tome što i kako će se pojedinac učiti i kako će na kraju pokazati i rezultate učnog procesa. Takav dogovor zahtijeva određena pregovaranja i predanost barem dviju strana, učeće osobe i skrbnika obrazovanja, odnosno obrazovnog menadžera ili njegova voditelja, ako organizacija nema obrazovnog menadžera.

Elementi ugovora o učenju

Općenito, svaki ugovor o učenju sadrži četiri elementa koja treba detaljno dogovoriti u dogovoru s učećom osobom. To su:

- Učni ciljevi obrazovnog programa/projekta
- Učne strategije i resursi koji su dostupni za ostvarivanje tih ciljeva
- Kriteriji na temelju kojih ćemo procjenjivati uspješnost ugovora o učenju
- Dokazi o ispunjenju ciljeva⁴⁹
- Osim toga, ugovor o učenju sadrži i druge elemente kao što su trajanje ugovora, osobni podaci učenika i osobni potpisi obiju ugovornih strana. (Vidi obrazac)

Uloga obrazovnog menadžera je u tome, da ima nadzor nad provedbom ugovora o učenju i da tijekom provedbe ugovora provjeri u kojoj mjeri se pojedinac već približio konačnim ciljevima ugovora o učenju. U skladu s trajanjem predviđa međusobne razgovore s učećom osobom i na taj način je i potiče na redovito provođenje dogovorenog u ugovoru o učenju.

Pri tome valja upozoriti da se često tijekom provedbe ugovora o učenju pokaže potreba za ponovnim definiranjem ciljeva učne strategije ili resursa. Ugovor o učenju

stoga je fleksibilan, ali u takvim slučajevima potrebno je elemente ugovora o učenju ponovno definirati čime se moraju obje strane složiti.

Posebnost ugovora o učenju je i u tome što u njemu određujemo i obrazovni proračun, odnosno koliko financijskih resursa smo namijenili za ispunjenje ugovora o učenju. To je dakle proračun s kojim raspolaže sam pojedinac i financijske resurse troši prema prihvaćenom planu.

UGOVOR O UČENJU			
Ime i prezime nositelja ugovora o učenju: Radno mjesto: Obrazovanje: Radni staž: Aktivnost/obrazovni program: Predmet/tema: Osobni skrbnik: Početak učnog projekta: Završetak projekta:			
Učni cilji	Učni izvori i učne strategije	Evidencija o ispunjavanju ciljeva	Mjerila za evaluaciju
Proračun za provedbu ugovora o učenju iznosi: EUR Specifikacija:			
Potpis nositelja ugovora o učenju: Tel: e-mail: Potpis osobnog skrbnika: Tel: e-mail:			

Obrazac ugovora o učenju

Obrazac ugovora o učenju može biti različito oblikovan i može sadržavati i druge elemente, kao na primjer određivanje stila učenja ili nešto slično.

UGOVOR O UČENJU			
Ime i prezime nositelja ugovora o učenju: Gregor Vidrih Radno mjesto: Informatičar Obrazovanje: Viša škola za informatiku Radni staž: 6 mjeseci Aktivnost/obrazovni program: Predmet/tema: Komunikacija pri vođenju tima Osobni skrbnik: Štefka Malovrh Početak učnog projekta: 25.5.2023 Završetak projekta: 30.6.2023			
Učni cilji	Učni izvori i učne strategije	Evidencija o ispunjavanju ciljeva	Mjerila za evaluaciju
1. Upoznati značajke uspješnih timova	Knjiga "Grupna dinamika i rješavanje sukoba"	Pismeno izvješće s analizom uspješnih timova i strategije za rješavanje sukoba	Izvješće u opsegu 2500 riječi
2. Istražiti strategije za rješavanje sukoba u timu	Stručni članak "Vođenje diskusije i komunikacije u manjoj grupi" i sudjelovanje na seminaru timski rad	Nacrt dnevnog reda za projektni sastanak, koji uključuje i mogućnosti za grupnu diskusiju	Dnevni red sastanka u pisanom obliku te videozapisi održanog sastanka po novim mjerilima
Proračun za provedbu ugovora o učenju iznosi: 500 EUR Specifikacija investicije: Knjiga: 75 EUR Stručni članak: 25 EUR Seminar: 300 EUR Snimanje: 100 EUR			
Potpis nositelja ugovora o učenju: Gregor Vidrih Tel: 041 777-7777 e-mail: gregor.vidrih@ariston.com Potpis osobnog skrbnika: Štefka Malovrh Tel: 031 555-555 e-mail: stefka.malovrh@ariston.com			

Pri tome nije toliko važno kakav je oblik, koliko to da sadrži sve četiri glavne elemente i da su oni određeni i zapisani ispravno.

Pri tome je uloga skrbnika ugovora o učenju neprocjenjiva, jer pomaže pojedincu odrediti učne ciljeve, oblikovati resurse i strategije za njihovo dostizanje te postaviti jasne kriterije za dostizanje ciljeva i dokaze o njihovom ispunjenju.

Individualni obrazovni i razvojni plan

Već smo rekli da je ugovor o učenju vrlo prikladan za individualni obrazovni i razvojni plan. Primjer takvog razvojnog plana, pripremljen prema načelima ugovora o učenju, prikazan je na prethodnoj stranici.



*Više o ugovoru o učenju
pročitajte u članku*

Brecko, D.: Learning contact :
a new tool for managing
knowledge. V: ŽIŽMOND,
Egon (ur.). *Knowledge
society - challenges to
management : globalisation,
regionalism and EU
enlargement process :
proceedings of the 4th
International Conference of
the Faculty of Management
Koper, University of
Primorska, 20-22 November
2003, Portorož, Slovenia.*
Koper: Faculty of
Management, 2004, str.
257-271. [http://www.fm-
kp.si/zalozba/ISBN/](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/)

Zakon o radu o pravima i dužnostima radnika i poslodavca u vezi obrazovanja

Članak 43.

(Prednost pri stručnom osposobljavanju i školovanju)

Radnik koji je pretrpio ozljedu na radu ili je obolio od profesionalne bolesti ima prednost pri stručnom osposobljavanju i školovanju koje organizira poslodavac.

Članak 54.

(Obveza obrazovanja i osposobljavanja za rad)

(1) Poslodavac je dužan omogućiti radniku, u skladu s mogućnostima i potrebama rada, školovanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje.

(2) Radnik je dužan, u skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, školovati se, obrazovati, osposobljavati i usavršavati se za rad.

(3) Prilikom promjene ili uvođenja novog načina ili organizacije rada, poslodavac je dužan, u skladu s potrebama i mogućnostima rada, omogućiti radniku osposobljavanje ili usavršavanje za rad.

Članak 55.

(Pojam pripravnika i vrijeme na koje se može s pripravnikom sklopiti ugovor o radu)

(1) Osobu koja se prvi put zapošljava u zanimanju za koje se školovala, poslodavac može zaposliti kao pripravnika (vježbenik ili drugi pripravnik – u daljnjem tekstu: pripravnik).

(2) Pripravnik iz stavka 1. ovoga članka osposobljava se za samostalan rad u zanimanju za koje se školovao.

(3) Ugovor o radu pripravnika može se sklopiti na određeno vrijeme.

Članak 56.

(Način osposobljavanja pripravnika)

(1) Način osposobljavanja pripravnika za samostalan rad mora biti propisan pravilnikom o radu ili određen ugovorom o radu.

(2) Radi osposobljavanja za samostalan rad pripravnika se može privremeno uputiti na rad kod drugog poslodavca.

Članak 57.

(Trajanje pripravničkog staža)

Osposobljavanje pripravnika (pripravnički staž) traje najduže jednu godinu, ako zakonom nije drukčije određeno⁵²

Sklopanje ugovora o obrazovanju

Ugovorom o obrazovanju zaposlenik i poslodavac dogovaraju se o međusobnim pravima i obvezama te o trajanju i tijeku obrazovanja, kada se radnik, koji je u radnom odnosu, obrazuje u interesu poslodavca. Radi se, dakle, o potpuno pravnom dokumentu u usporedbi s ranije predstavljenim ugovorom o učenju, gdje su glavni sastojci andragoško-didaktički principi učenja.

Radnik ima pravo i dužnost do stalnog obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja u skladu s potrebama radnog procesa, s ciljem očuvanja ili proširenja sposobnosti za rad na radnom mjestu i očuvanja zaposlenja. Zakon o radu

određuje da se trajanje i tijek obrazovanja te prava ugovornih strana tijekom obrazovanja i nakon njega određuju ugovorom o obrazovanju ili kolektivnim ugovorom. Ako poslodavac uputi radnika na obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje iz razloga iz drugog stavka ovog članka, troškove tog obrazovanja snosi poslodavac.

Poslodavac je dužan osigurati obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje radnika, ako to zahtijevaju potrebe radnog procesa ili ako se obrazovanjem, usavršavanjem ili osposobljavanjem može izbjeći otkaz ugovora o radu iz razloga nesposobnosti ili poslovnog razloga.

U skladu s potrebama obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja radnika poslodavac ima pravo uputiti radnika na obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje, a radnik ima pravo da sam kandidira. Radnik, koji se obrazuje, usavršava ili osposobljava u interesu poslodavca, ima pravo na plaćeno odsustvo s posla zbog pripreme odnosno

polaganja ispita, i to za prvi pristup ispitu, za ostale pristupe ovisno o dogovoru s poslodavcem.



Vidi primjer ugovora o obrazovanju u prilogu 2

Literatura 2. dijela

1. Brečko, D. Iskanje potencialov s 360-stopinjsko povratno informacijo : uporabnost, prednosti in dileme : Daniela Brečko. HRM (Ljubl.), okt. 2009, l. 7, št. 31, str. 16-23. [COBISS.SI-ID 2726600]
2. Brečko, D.. Pripravite se na letni razgovor : napotki za zaposlene. 1. ponatis. Ljubljana: Planet GV, 2009. 33 str., ilustr. ISBN 978-961-6529-40-2. [COBISS.SI-ID 245550848]
3. Brečko D.: Analiza izobraževalnih potreb, v reviji HRM, 2014, št. 61, letnik 12., str. 27-33,
4. Brečko D. Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 63, str. 20-24
5. Brečko, D. Ali znamo izmeriti dodano vrednost in učinke izobraževanja V reviji HRM 2009, l. 7, št. 32, str. 10-14. [COBISS.SI-ID 18903526]
6. Buhovac-Rejc, A., 2013. Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenika, v reviji HRM, l. 11, št. 55, str. 16-19.
7. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
8. Jevšček, M. in Gorenc Zoran, A.: Kompetenca ali kompetentnost; v reviji HRM, št 64, l. 13, str. 58 – 60
9. Florjančič J. Bernik M., Novak V. Kadrovski management, Moderna organizacija Kranj, 2004 (Poglavje A6: Razvoj kadrovkse funkcije str. 35-73 in poglavje C6 Proces permanentnega izobraževanja in razvoja)
10. Kompetence v kadrovski praksi, (ur. Marija Sonja Pezdirc), GV Izobraževanje 2005, Ljubljana
11. Nilson, C.: How to manage training, A guide to Design and Delivery for High Performance, AMA, 2003
12. Rothwell J. W., Hohne C. K. King. S.B: Human Performance Improvement, Gulf Publishing Company, 2000 (Section I. Laying the Foundation p. 1-39; VII Transforming the Training Department into an HPI Function; p. 201 – 222)
13. Vukovič G., Miglič G.: Metode usposabljanja kadrov, Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 2006, (poglavje 1: Strateški pomen kadrov in temeljna izhodišča razvoja človeških virov, str. 13-16, ter poglavje 2: Temeljni pojmi s področja izobraževanja odraslih str. 16 – 27, poglavje 4 Sistemi, modeli in proces usposabljanja; str. 61 - 79; poglavje 5: Analiziranje potreb po usposabljanju, str. 97 - 145, 145-150)
14. Ward Peter, 360 Degree Feedback, Chartered Institute of Personnel and Development, 1997

III. dio: Upravljanje znanjem



Znanje je brzo pokvarljiva roba
Krivulja učenja organizacije
Što je znanje i što je upravljanje znanjem
Kako "pametno" upravljati znanjem
Snaga mreža i zajednica u upravljanju znanjem
Prikupljanje znanja od ljudi koji napuštaju organizaciju
Skladištenje znanja i stvaranje imenika znanja

Uvod

Peter Drucker, neosporni guru upravljanja, je već 1998 godine prevideo, da će "nova društva biti društva obrazovanih, u kojima će znanje biti ključni resurs, a obrazovani ljudi prevladavati kao radna snaga, te će biti znanje kao osnovno sredstvo proizvodnje lakše dostupno nego ikad prije; stoga će i mogućnosti za uspjeh (i neuspjeh) biti mnogo veće." (P. Drucker, 1998).

Znanje, kao jedno od nematerijalnih sredstava, doista je postalo ključni resurs i najveća vrijednost svake organizacije. Preživjet će one organizacije i pojedinci koji se budu učili brže i pametnije upravljali svojim znanjem. Ništa nije istinitije od toga, stoga ćemo ovaj put pod lupu uzeti organizacije i način njihova učenja odnosno akumulacije i upravljanja znanjem. Pokušati ću odgovoriti na tri temeljna pitanja upravljanja znanjem; Zašto je danas potrebno upravljati znanjem, što obuhvaća upravljanje znanjem i kako učinkovito upravljati znanjem u organizaciji.

Za početak ću vam postaviti provokativno, ali potrebno pitanje koje temelji na tri pretpostavke o učenju:

Pretpostavka 1: Što više učim, više znam. (Točno, zar ne?)

Pretpostavka 2: Što više znam, više zaboravljam. (I to je točno, zar ne?)

Pretpostavka 3 : Što više zaboravljam, manje znam.

Pitanje je: Čemu onda učenje?

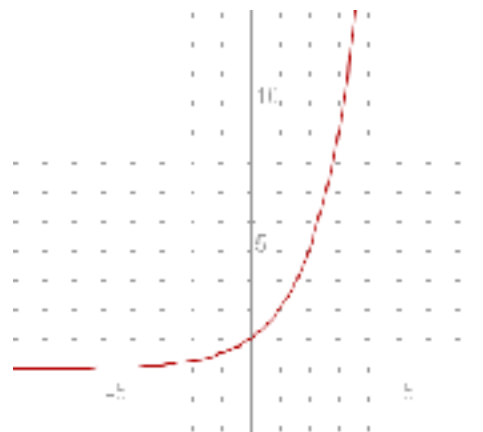
Pretpostavljam da ste među onima koji se puno uče i zalažete se za cjeloživotno učenje i razvoj kompetencija i znam da riskiram vašu ljutnju, ali istovremeno i dublje čitanje ovog poglavlja.

Čemu onda učenje? Prvenstveno zato što je znanje, kao plod učenja, brzo pokvarljiva roba. Jeste li znali da danas znanje u prosjeku zastarijeva već za 3-5 godina, a na nekim područjima čak i ranije; na primjer u području informacijskih tehnologija već za 3 mjeseca?

Znanje je brzo pokvarljiva roba

Znanje u prosjeku zastarijeva već za 3 do 5 godina. Podatak je pomalo zastrašujući, kao što je zastrašujući i podatak da danas u jednom jedinom izdanju časopisa Times ima više informacija nego što ih je pojedinac, koji je živio u 17. stoljeću primio tijekom cijelog svog života. Znanje raste zajedno s količinom informacija i to raste u obliku eksponencijalne krivulje, kako pokazuje donja slika.

56



Slika: Eksponencijalna krivulja rasta znanja i informacija

Pri tome valja reći da su se zajedno s tom krivuljom evolucijski razvijali i nositelji informacija kod živih bića; prvo je nositelj informacija bila stanica, zatim DNK, a pridružili su se i mozak, što će biti sljedeća faza još uvijek je nepoznanica...

Učimo se i zato da bismo bili produktivniji kako na poslu tako i u životu.

Koliko puta mjesečno čujete izjavu da je potrebno povećati produktivnost? Koliko puta mjesečno tu istu izjavu izgovorite i sami? Da, težnja za većom produktivnošću, čija je formula s malo uložene energije dobiti veliki izlaz, svakim je danom veća. Ali, kako to postići? Možete li tipkati još brže, govoriti još brže, raditi još brže? Možda malo. Ali prave prekretnice u učinkovitosti možemo postići drugačijim načinom rada, koji se moramo naučiti, i razmjenom znanja, to jest, korištenjem nečega što su se drugi već naučili.

Tako smo već bliže odgovoru na pitanje u čemu je smisao razmjene i upravljanja znanjem.

Treći razlog za stalno učenje i razmjenu znanja leži u tome, da nitko ne želi biti prevaren na područjima gdje nije stručnjak. Sigurno je da nitko ne može biti stručnjak za sve, ali morate znati barem nešto o određenoj stvari kako biste mogli donositi odluke. Na primjer, kako vjerovati arhitektu koji vam preuređuje kuhinju? Čak i u organizaciji trebate znati puno više nego prije. Možete pročitati hrpu izvrsnih knjiga, ali ipak nećete moći pratiti promjene u organizaciji. Radije počnite s pretpostavkom da je netko već pokušao napraviti to što sada želite vi.

Krivulja učenja organizacije

Svaka organizacija uči na svoj jedinstven način, ali kod svih možemo pratiti isti četverostupanjski proces, koji se kreće od nesvjesne nekompetentnosti do nesvjesne kompetentnosti.

Kada je organizacija u fazi **nesvjesne nekompetentnosti**, nije ni svjesna što sve

ne zna; mogli bismo reći da je u stanju "blagoslovljenog" neznanja.

S razvojem i djelovanjem, polako postaje svjesna što sve još ne zna, a trebala bi znati, ako želi uspješno poslovati. Ulazi u fazu **svjesne nekompetentnosti**. To je također faza velike znatiželje i ubrzanog učenja.



Slika: Četverostupanjski proces učenja organizacije

57

Pomoću učenja, organizacija dostiže treću fazu, to je **faza svjesne kompetentnosti**, koju bismo mogli opisati kao fazu u kojoj organizacija svjesno koristi novo znanje, pri čemu i dalje ulaže puno energije u ono što radi.

U četvrtoj fazi, **fazi nesvjesne kompetentnosti**, mogli bismo reći, da je organizacija već usvojila znanje do te mjere, da je razvila rutinu, pri čemu troši minimalno energije. Tako se četvrta faza čini kao pokazatelj uspješnosti učenja organizacije kao i upravljanja znanjem.

Ali, pazite, učenje organizacije odnosno upravljanje znanjem je ciklički proces koji se ponavlja svakih 3-5 godina. Svake 3-5 godina je potrebno izvesti potpunu obnovu, stoga je dobro da nam se u pamćenje utisne i sledeća slika cikličkog procesa učenja organizacije.



Krožni proces učenja organizacije

Tako se organizacija svakih 5 godina praktično ponovno nađe u fazi nesvjesne nekompetentnosti i gradi novi ciklus znanja.

Što je znanje i što je upravljanje znanjem

Znanje, naravno, ne možemo jednostavno izjednačiti s informacijama. Vjerojatno često čujete ljude kako se žale na količinu informacija, ali se kladim da nikada niste čuli nekoga tko se žali na prekomjernu količinu znanja.

Znanje je dakle mnogo više od same informacije i obuhvaća najmanje 5 različitih oblika:

- **Znati što** – to su informacije koje trebamo prije izvođenja posla
- **Znati kako** – to je stručno znanje o tome kako obaviti stvari u praksi...
- **Znati tko** - to je znanje o odnosima, mrežama i o tome koga pozvati u pomoć kada je potrebno
- **Znati gdje** - znanje o tome gdje pronaći i dobiti prave informacije
- **Znati kada** – znanje o tome kako odabrati pravi trenutak

Upravljanje znanjem uključuje 5 različitih, ali usko povezanih aktivnosti:

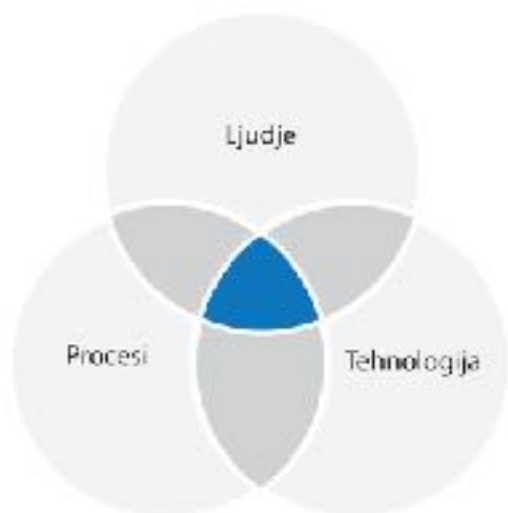
1. **Zahvaćanje znanja** - to je stjecanje znanja od zaposlenika i drugih dionika u organizaciji
2. **Stvaranje znanja** – svaka organizacija pri radu stvara novo znanje
3. **Pročišćavanje znanja** – odvajanje potrebnog od nepotrebnog znanja te eliminacija zastarjelog znanja
4. **Razmjena znanja** - ljudi si tijekom rada razmjenjuju znanja
5. **Primjena znanja** – primjena znanja u radu i razvoju novih proizvoda

U upravljanju znanjem nije stvar u tome da stvorimo enciklopediju koja bi obuhvatila sve što je itko ikada znao. Radi se o tome da negujemo kulturu i tehnologiju koje omogućavaju ljudima, da razgovaraju i razmjenjuju znanje.

Znanje koje ne dijelimo s drugima je kao svjetlost u zatvorenoj posudi, ⁵⁸svijetli, ali nikome ne koristi.

Za stvaranje prave kulture upravljanja znanjem stoga su važna tri faktora.

- Daleko najvažniji su **ljudi**, samo oni mogu biti nositelji znanja. Znanje možemo koristiti i dijeliti, ili ga ne koristiti i ne dijeliti, možemo ga čak i zloupotrijebiti. Jesu li ljudi u vašoj organizaciji dakle spremni dijeliti znanje međusobno? Jesu li spremni uključiti sve što znaju u svoj rad?
- Drugi faktor su **procesi**, koji bi trebali biti dizajnirani tako da povezuju a ne razdvajaju ljude i potiču dijalog.
- Treći faktor je **tehnologija**, koja mora prije svega brzo i ispravno funkcionirati te biti efektivna za korisnice.



Slika: Stvaranje kulture upravljanja znanjem

Još jednom naglašavam, da procesi i tehnologija predstavljaju samo podršku, glavni akteri u stvaranju kulture organizacije su ljudi sa svojim intelektualnim potencijalom, svojim razmišljanjima, osjećajima i ponašanjem.

Kako pametno upravljati znanjem

Prilikom upravljanja znanjem u organizaciji pristupimo sveobuhvatno. Prvo se moramo naučiti učiti jedni od drugih i zato

odabrati pravo vrijeme, kako bi nam stečeno znanje još koristilo. U fazi učenja također se stvara novo znanje. Sve to zatim zahvatimo, pročistimo i tek onda arhiviramo u takozvane direktorije znanja. Sveobuhvatan pristup upravljanju znanjem u organizaciji predstavlja doljnja slika.

1 Učenje prije rada

Prvi korak unutar sveobuhvatnog pristupa stoga predstavlja učenje prije posla.

"Pametne" organizacije stječu potrebno znanje prije nego što se uhvate u koštac s novim zadacima, novim projektima odnosno novim izazovima. Pri tome ne mislim samo na to znanje koje vam može pružiti *Mr. Google*, nego na skriveno znanje koje možda već postoji u organizaciji. Skriveno znanje, tj. tacitno znanje je u glavama ljudi i obično nije nigdje zapisano.

59

Faza učenja prije posla je vrlo važna, jer još uvijek vrijedi da je polovica uspjeha već u dobroj pripremi. Najčešća tehnika koju organizacije, uključujući i našu, pri tome koriste su **sastanci kolegijalne pomoći**. To



Slika: Sveobuhvatan pristup upravljanju znanjem u organizaciji

je prošireni radni sastanak, koji može trajati dva ili tri dana i na koji pozivamo članove drugih projektnih timova ili pojedince koji posjeduju određeno znanje, s namjerom, da razmijene iskustva, uvide i znanje. Tim, koji je pred novim izazovom ili rješava određeni problem, mora znati zatražiti pomoć i formirati tzv. *think-tank* grupe. Te bi grupe trebale uključivati i vanjske članove, koji donose novi pogled na stvari. Pri takvim sastancima nije riječ samo o razmjeni iskustava, novih pogleda i novih načina razmišljanja, već i o razvoju jakih mreža među zaposlenicima, što dodatno povećava šanse za uspjeh projekta.

15 pravila pripreme i provedbe sastanaka kolegijalne pomoći

1. Jasno definirajte svrhu sastanka
2. Provjerite je li netko možda već riješio problem?
3. Odaberite raznolik sastav sudionika
4. Uskladite termin s sudionicima i odredite trajanje
5. Imenujte moderatora
6. Definirajte željene rezultate sastanka
7. Pobrinite se za druželjubivost
8. Pripremite opušten prostor
9. Započnite sastanak s razmjenom informacija
10. Potičite goste da pitaju ono što trebaju saznati
11. Analizirajte što ste čuli
12. Sažmite što je tko naučio i tko bi od toga mogao imati koristi.
13. Dogovorite se o koracima
14. Odredite odgovorne osobe za akcije
15. Redovito izvještavajte sve sudionike o napretku

Druga faza je učenje tijekom rada. Tijekom rada već nastaje novo znanje, koje je smisleno odmah implementirati u rješavanje izazova. Ta faza, ako se naravno provede ispravno, daje nevjerojatne rezultate. No, poduzeća je, nažalost, premalo koriste. Nevjerojatno je koliko puta u organizacijama, gdje pomažem ljudima upravljati znanjem, čujem rečenicu "Nemamo vremena za sastanke, moramo raditi." Fatalna greška.

Učinkovita tehnika učenja tijekom rada je **revizija akcije**, koju su još u 60-tim godinama prošlog stoljeća razvili u vojsci. Radi se o kratkim 20-minutnim sastancima, gdje provjeravamo stanje projekta. Glavno pravilo revizije akcije je da ju provedete čim osjetite ili zastoje projekta ili već manja odstupanja od zadanih ciljeva. Sastanak sazovete odmah, odnosno isti dan kad ga provodite. Revizija akcije je prilično slična provedbi kolegijalnog sastanka, samo što se ⁶⁰odvija po drugom modelu, koji je predstavljen na donjoj slici:



Slika: Model provedbe revizije akcije

2 Učenje tijekom rada

Glavni alat revizije akcije su pitanja: *Što se je trebalo dogoditi?* i *Što se zapravo dogodilo?* drugim riječima, usporedite

plan s stvarnošću. Pri provedbi revizije akcije napravite i kratki zapisnik i podijelite ga sa svima uključenima. Sve zajedno s zapisnikom dakle 30 minuta, koje vam mogu uštedjeti milijune eura.

Reviziju akcije odlikuje sveta jednostavnost i božanska učinkovitost.

3 Učenje nakon rada

Kada je rad završen, proces učenja se ne završava, već se čak intenzivira. Tehniku učenja nakon rada nazivamo **retrospektiva**, pomoću koje se osvrćemo unazad i temeljito proučavamo prošli rad s ciljem, da iz njega izvučemo kvalitetnu pouku za buduće izazove.

U praksi, posebno u turbulenciji suvremenog vremena, mnoga poduzeća u ovoj fazi se zadovolje s jednostavnim izvještajem o projektu, koji, ruku na srce, gotovo nitko ne čita. Kakva propuštena prilika za učenje. Posebno sada, kada znamo, da je budućnost često projekcija prošlosti i da bez povijesnog sjećanja ne bi bilo inovacija.

Retrospektivu radimo tri tjedna nakon završetka rada ili projekta, kada su doživljaji još svježiji da ih lako ponovno proživimo i istovremeno dovoljno daleko da se emocije malo smanje i da možemo zauzeti odgovarajuću kritičnu distancu. Radi se o dužem obliku radnog sastanka u trajanju dva do tri dana, stoga nekima bliže izraz radionica. Retrospektiva rada, osim učnih lekcija, predstavlja i obred na završetku projekta ili rada.

Za vođenje retrospektive nužno imenujte dobrog moderatora. To nije vrijeme, da se bavite vođenjem sastanka ili radionice, već je vrijeme, da razmijenite svoje uvide, znanja i iskustva s drugima.

Dobar moderator znatno doprinosi kvaliteti razmjene znanja.

Na sastanak pozovite prave ljude. Nije nužno da dođu baš svi uključeni u rad ili projekt, ali morate osigurati raznolikost i na sastanak pozvati predstavnike aktera kao i klijenata rada ili projekta kao i one kojima bi spoznaje mogle koristiti u bliskoj budućnosti. U retrospektivi uspoređujemo ciljeve s stvarnim rezultatima projekta, što nije najvažnije. Važnije je, da znamo analizirati i proces, odnosno put kojim smo išli prema cilju.

Način komunikacije pri analizi treba biti što je moguće pozitivniji. Koristite tehniku pozitivnog istraživanja; analizirajte što je išlo dobro i što bi moglo ići bolje te što bismo mogli učiniti drugačije. Izbjegavajte riječi koje izazivaju negativne asocijacije. Moderator koji su majstori svog zanata, dobro vladaju pozitivnom i poticajnom komunikacijom. U analizi projekta ⁶¹trebaju sudjelovati svi dionici, dakle i akteri i klijenti. Svaki ima svoj pogled i iz različitosti pogleda najviše učimo.

Također pri retrospektivi pripremimo izvještaj o projektu, koji bi prema pravilima upravljanja znanjem trebao biti dostupan cijeloj internoj javnosti kao i široj vanjskoj javnosti.

Sastanci kolegijalne pomoći, revizija akcije i retrospektiva su najosnovniji alati za upravljanje znanjem, u kojima je obuhvaćeno kako prikupljanje, stvaranje, dijeljenje tako i korištenje znanja. Ovi alati moraju biti uklopljeni u sam genom, odnosno kulturu organizacije, što znači da nije potrebno nikoga prisiljavati na to, već ljudi očekuju takva okupljanja, raduju im se i stvaraju potpuno okruženje za njihovu provedbu.

Snaga mreža i zajednica u upravljanju znanjem

Za upravljanje znanjem iznimno su važne i zajednice ljudi ili mreže ljudi gdje se skuplja određeno znanje. Često su to razna **stručna udruženja ili mreže ljudi koje se organiziraju unutar jedne struke**. Obično je njihova snaga u tome što su manje formalne od organizacija i zbog toga znanje lakše cirkulira. Zajednice mogu biti interne kao i eksterne. Organizacije stoga obično potiču članstvo svojih zaposlenika u tim zajednicama. Svaka pretjerana formalizacija ili težnja, da se izmjere koristi takvih mreža pokazala se opasnom, jer takva ponašanja ugrožavaju njihov opstanak.

Druga vrsta zajednica koje mogu bitno poboljšati procese upravljanja znanjem u organizacijama su takozvane **mreže za postizanje rezultata**, koje su puno formalnije i donose mjerljive rezultate. Također su osnovane s ciljem poboljšanja rezultata. Takve mreže, na primjer, osniva BP (British Petroleum) uvijek kada primijeti razmak između vrijednosti trenutne prakse i prepoznate dobre prakse. To je mreža koja ima mentore za postizanje rezultata i svoje poslovne klijente. U našim primjerima možemo istaknuti prenovu mentorskog sustava, gdje smo klasičnim oblicima mentorstva pripravnicima i novo zaposlenima dodali nove oblike mentorstva za postizanje rezultata.

Najčešće mreže za upravljanje znanjem su **projektne mreže** - *think tank* skupine, koje se okupljaju s ciljem osnivanja i vođenja određenog projekta. Te mreže moraju biti protočne, to jest, njihov sastav nije stalni, već se fleksibilno mijenja ovisno o potrebama za znanjem.

Zašto ljudi odvajamo vrijeme za pomoć drugima?

To pitanje mi često postavljaju na konferencijama i savjetovanjima. I na njega vrlo rado odgovaram.

- Ljudi obično volimo sudjelovati u zajednicama jer nas povezuju određeni zajednički interesi, bilo da je to struka, bilo da su to vrijednosti.
- Za većinu ljudi biti dio zajednice posebna je vrijednost.
- Djelovanje u mrežama ljudima donosi veće samopouzdanje i bolju samosliku. Osjećaju da su vrijedni povjerenja.
- Ljudi u tim zajednicama ne samo da daju, već i traže znanje i iskustva i tako se osjećaju povezanim s širom okolinom, osjećaju da su dio veće cjeline.
- Ljudi u zajednicama brže rastemo, jer u suradnji s drugima postižemo 62 mnogo više nego što bismo mogli postići sami.

Zajednice i mreže stoga su dodatna pomoć za učinkovito upravljanje znanjem, ali samo ako ih učinkovito upravljamo, a prije svega održavamo. Sama sam članica nekoliko takvih zajednica i znam da ih je mnogo lakše osnovati nego održavati.

Održavanje mreža i zajednica za upravljanje znanjem

Iako danas razmjena informacija pretežno teče digitalno; odnose ne možemo jednostavno digitalizirati. Mnogo je lakše razmijeniti znanje i surađivati s ljudima koje osobno poznajemo. Zlatno pravilo održavanja međuljudskih kontakata je susret članova takvih zajednica uživo, barem jednom godišnje, a još bolje je da je

to češće. Odnose u mrežama i zajednicama ne možemo digitalizirati. Zajednice koje imaju mrežnog koordinatora obično su uspješnije. To je osoba zadužena za održavanje mreže, brine o očuvanju redovitih kontakata među članovima, jasnoj raspodjeli uloga i zadataka, koordinira tekuće aktivnosti i je doslovno "srce" zajednice. S jedne strane izvještava o rezultatima, ohrabruje zajednicu, brine da zajednica slavi uspjehe; koordinira osvjježavanje članstva, potiče na akcije...

Često me ljudi pitaju, je li razmjena znanja u takvim zajednicama nagrađena. Jest, ali ne novčano. Najveća nagrada je doprinos poslovnim rezultatima. Biti član takve zajednice je čast. Kao jedino prihvatljiva je nagrada u obliku doprinosa godišnjim ciljevima.

Interne zajednice su čuvari znanja organizacije; mnogo više znanja nego u elektroničkim i drugim skladištima je naime u glavama ljudi. Znanje u klasičnim skladištima ostaje statično. Knjiga koja je napisana danas je već stvar prošlosti. U zajednicama se znanje nadograđuje pri svakoj interakciji, stoga nikada nije statično. Zajednice koriste znanje; uključuju ga u poslovne procese i nadograđuju. Interne mreže i zajednice su čuvari znanja organizacije.

Zahvatanje znanja od ljudi koji napuštaju organizaciju

Nitko nije nezamjenjiv – ali to vrijedi samo ako u tvrtki znanje razmjenjujemo preko zajednica ili uređenog sustava upravljanja znanjem. Inače bi mnoge baze znanja mogle umrijeti s odlaskom njihova nositelja, što bi predstavljalo veliki potencijalni gubitak za svaku organizaciju. Ljudi koji napuštaju organizaciju obično su

spremni ostaviti svoje znanje nasljedniku, jer im je u interesu, da ostave svoj trag u organizaciji i da njihov rad živi dalje.

Obično organizacije za zahvatanje znanja od ljudi koji odlaze koriste tri pristupe: jedan je **primopredajni zapisnik**, koji ne možemo smatrati ozbiljnim alatom za upravljanje znanjem, drugi je **"izlazni intervju"**, s jasno usmjerenim pitanjima o ključnim znanjima pojedinca i vođenju procesa rada. Taj intervju može voditi koordinator znanja ili HR služba.

Još bolji pristup je razgovor ili **niz razgovora** između osobe koja je izvor znanja i njegovog korisnika odnosno pojedinca koji će ga u toj ulozi zamijeniti. Ključno pri zahvatanju znanja od osobe koja napušta organizaciju je, da se napravi plan, koji će biti najučinkovitiji u pojedinom slučaju i uključiti sve zainteresirane korisnike, kao i činjenicu da tako dobivena znanja adekvatno zapišemo. Time očuvamo zajedničko ⁶³**sjećanje** organizacije.

Skladištenje znanja i stvaranje imenika znanja

Zahvatanje znanja je proces u kojem pročitimo znanje, nakon čega ga moramo i adekvatno skladištiti. Možete zamisliti kako je kad dođete u uredno skladište i kako je kad to nije slučaj. Pri skladištenju znanja radi se o tome da stvorimo učinkovite imenike znanja, pri čemu bi svaka organizacija koja gradi sustav upravljanja znanjem trebala postaviti tri osnovna pitanja:

- Hoće li u našim imenicima znanja biti ono znanje koje nam je potrebno?
- Kako ćemo naći ono što tražimo?
- Kako ćemo osigurati rast naših baza znanja?

Prvo pravilo pri oblikovanju imenika znanja je, da imate i korisnike znanja, ljude u organizaciji koji određeno znanje trebaju. Ako nema potražnje za određenim znanjem, takvo znanje ne uvrštavamo u imenik.

Drugo pravilo je da bazu znanja adekvatno nazovete, tako da svi znaju o čemu je riječ. Pametno je napraviti internu klasifikaciju znanja. Neki primjeri naziva baza znanja: organizacija događaja, vođenje projekta, digitalni marketing, uvođenje novog proizvoda na tržište, priprema i vođenje projekata za dobivanje bespovratnih sredstava...

Treći korak je provjeriti postoji li za to znanje već zajednica ili mreža unutar ili izvan organizacije i ako da, povezati se s tim zajednicama. U nastavku provjerite što na području pojedinog izvora znanja već postoji u organizaciji (izvještaji, elaborati, zapisi, knjige, video sadržaji...) Zatim se lotite oblikovanja općih "smjernica" koje će vas voditi pri oblikovanju imenika znanja i u nastavku pripremite i "kazalo" pojedinog izvora znanja. Opće smjernice predstavite, prije nego što objavite imenik znanja, dajte ih na odobrenje "vlasnicima" znanja, dakle zaposlenima. Tek nakon njihove suglasnosti nastavite s radom. Pri tome ne zaboravite da su zaposleni vladari znanja. Znanje dolazi od ljudi i pripada ljudima.

Pri stvaranju imenika znanja uvijek imajte na umu činjenicu da znanje dolazi od ljudi i pripada ljudima. Stoga u imenike znanja uključite i sve nositelje znanja te poveznice do njih. Vrlo je dobro, da ljude predstavite i fotografijom i manje formalnim opisima. Tako će imenik znanja puno više oživjeti, nego ako će sve biti strogo formalno; jer se ljudi često ne usude tražiti pomoć previše službeno. Prije nego što objavite imenik znanja, toplo vam preporučujem da uredite "vlasništvo" izvora znanja. Vlasnik

je onaj koji će brinuti o nadogradnji određenog izvora.

Koordinator znanja je tu, da stvori poticajno okruženje i za vlasnike i za korisnike znanja, koji svoje uloge ionako neprestano izmjenjuju. Imenik mora biti dostupan svima, nije vlasništvo HR službe nego je vlasništvo svih.

Kako dodatno "začiniti" imenike znanja?

Pored "obveznih podataka" dodajte u imenik:

- osobne priče pojedinaca – nositelja znanja,
- neformalne osobne fotografije,
- njihovo članstvo u mrežama, klubovima.

Nositelji znanja neka također zapišu:

- što vole raditi,
- na kojim područjima su već radili i
- što bi željeli ponuditi drugima.

Praktični primjer upravljanja znanjem

Za kraj ovog dia želim opisati još jedan praktični primjer upravljanja znanjem u odabranoj maloj organizaciji, koju zbog povjerljivosti podataka neću imenovati. U odabranoj organizaciji smo uveli holistički pristup upravljanju znanjem, gdje je kultura upravljanja znanjem već bila na visokoj razini i gdje su već prakticirali oblike učenja prije, tijekom i nakon rada. Međutim, unatoč tome, znanje se gubilo zbog čestih turbulencija koje je organizacija doživljavala.

Počeli smo s postavljanjem novih projektnih timova, pri čemu smo se

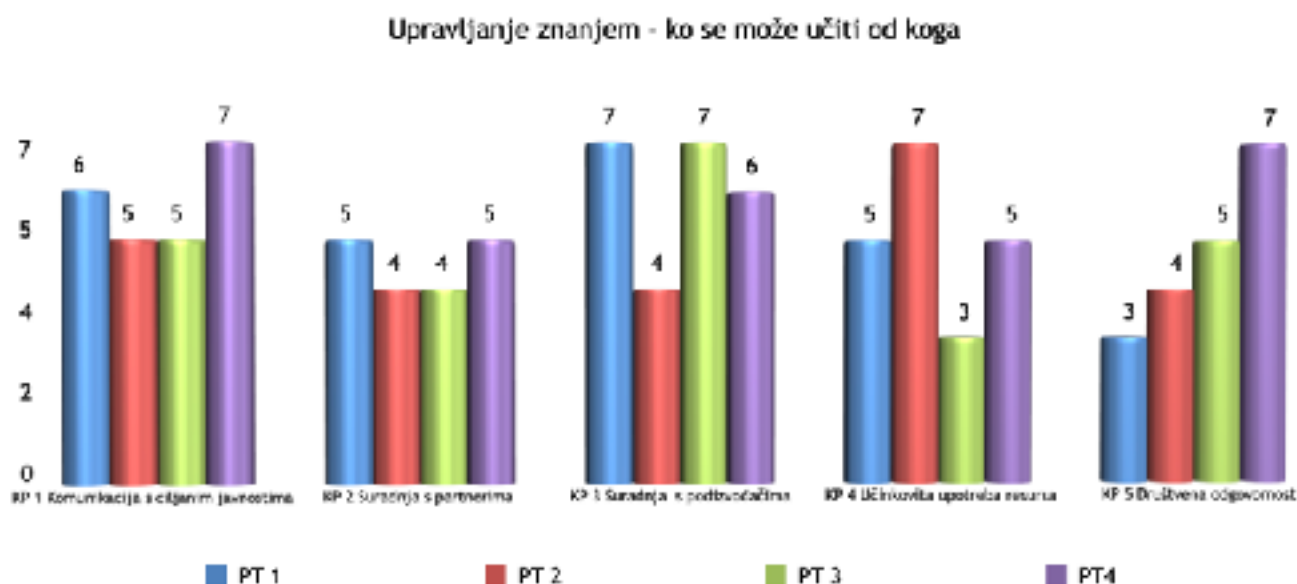
pobrinuli da je u svakom timu bio prisutan barem jedan ključni nositelj znanja, potreban za izvedbu projekta. Zatim smo za sve projekte koje je organizacija planirala oblikovali nekoliko općih ključnih pokazatelja te za svaki projekt i ciljeve po zajedničkim pokazateljima.

U fazi retrospektive svaki smo projekt ocijenili po tim ključnim pokazateljima, uključujući sve dionike pojedinog projekta u ocjenjivanje. Ocene smo zatim usporedili s postavljenim ciljevima, kao i s prethodnim ocjenama projekata (onih koji se u organizaciji kontinuirano provode). Nositelji projekata svaki su mjesec predstavljali svoje projekte na zajedničkom kolegiju tvrtke s ciljem, da ostalima predstave što su dobro napravili i što mogu još poboljšati. Vrlo je važno da te ocjene nisu utjecale na nagrađivanje timova već isključivo na prijenos i razmjenu znanja. Iz prikupljenih ocjena brzo smo mogli vidjeti koji tim može ponuditi svoje znanje drugom timu i na kojem području. Jednostavno pravilo koje si je organizacija postavila, bilo je da bolji ponude svoje znanje slabijem, odnosno da slabiji zatraže pomoć jačeg.

Iz donjeg grafa također brzo možete vidjeti, da su se znanja timova međusobno razlikovala u odnosu na postavljene zajedničke ključne pokazatelje projekata, što je potaknulo jednoliko traženje znanja među pojedinim timovima i uravnoteženu razmjenu. Projektni tim 4 pomogao je projektnom timu 3 i 4 na području ključnog pokazatelja 1 (KP1), projektni tim 3 je pak pomogao projektnom timu 4 na području ključnog pokazatelja 4 (KP4)...

Živahna razmjena znanja u organizaciji potaknula je i bolju klimu, više energije, pri čemu poslovni rezultati nisu izostali. U 7 mjeseci od uvođenja projekta, poslovni rezultat je poboljšán za 4,5 posto u odnosu na usporedivo prethodno razdoblje. I neka to činjenica ulije hrabrost svima koji ste se odlučili krenuti putem upravljanja znanjem, isplati se dijeliti znanje s drugima, jer sve što dajete, dobivate natrag, samo mnogo više.

65

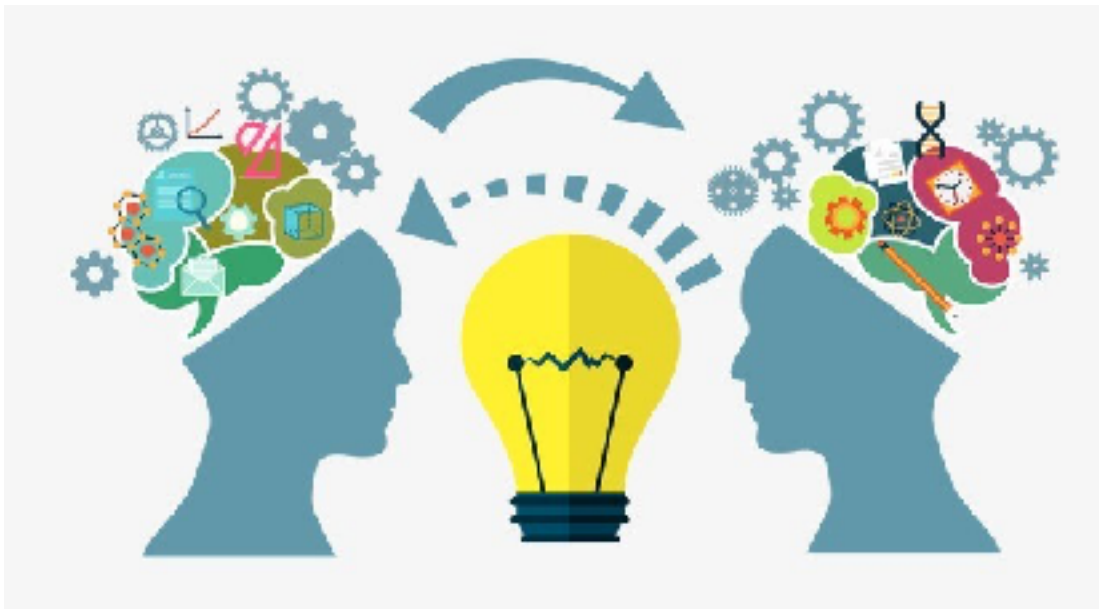


Graf: Prikaz vrijednosti upravljanja znanjem na primjeru 5 timova u maloj organizaciji

Literatura 3. dijela

1. Brecko, D.: Sklenimo posel z vladarji znanja, Učna pogodba, GV Izobraževanje 2003
2. Brecko, D. Učeča se organizacija in delavci znanja : prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba, v AS - Andragoska spoznanja ., 2001, l. 7, št. 1, str. 38-47. [COBISS.SI-ID 20381789]
3. Brecko, D. Learning contact : a new tool for managing knowledge. V: ŽIŽMOND, Egon (ur.). Knowledge society - challenges to management : globalisation, regionalism and EU enlargement process : proceedings of the 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 20-22 November 2003, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of Management, 2004, str. 257-271. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-39-X/257-271.pdf>
4. Brecko D.: Razprostrimo krila, v reviji HRM, 2015, l. 13, št. 67, str. 20-25,
5. Cascio, W. F., 1995. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill.
6. Fron M., Ort M.: Why 360s don't work and how they can Coaching for Leadership, Third Edition. Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.
7. Phillips, J.J. Investing in Your Company's Human Capital, , AMA, 2005

IV. dio: Učenje i prijenos znanja na radnom mjestu kroz različite generacije



Četiri generacije u radnom okruženju

Društveni okvir generacija i njihova motivacija

Stilovi, oblici i metode međugeneracijskog učenja na radnom mjestu

Motivacija za učenje na radnom mjestu među različitim generacijama

Uvod

Radna okruženja potresaju i demografski šokovi kao i promjene vrijednosti rada, što je povezano s međugeneracijskim promjenama. Radno aktivno stanovništvo stari i na posao dolaze mlađi ljudi s različitim vrijednostima i pogledima, različitim stilovima komunikacije i različitim načinima učenja, što pokreće novu dinamiku i stvara nove zahtjeve u upravljanju starosnom raznolikošću (Brečko 2021a). S produljenjem aktivnog radnog vijeka, generacijska raznolikost na radnom mjestu se povećava, danas u radnim okruženjima surađuju najmanje četiri generacijske skupine. Prisutnost zaposlenika različitih dobi na radnom mjestu važan je izvor uspjeha svake organizacije u smislu međusobne suradnje i razmjene znanja. No, organizacije i zaposlenici moraju taj izvor prepoznati kao priliku, a ne kao prepreku. Stoga je za organizaciju i zaposlenike vrlo važno da svi poznaju, razumiju i poštuju međugeneracijske razlike. Samo tako zaposlenici mogu ostvariti svoj potencijal i doprinijeti uspjehu organizacije.

Organizacije su stoga prisiljene provoditi brojne aktivnosti sa zaposlenicima različite dobi. Potrebe i sposobnosti zaposlenika različitih dobi moraju se racionalno i učinkovito uključivati u proces upravljanja njihovim radom te povećavati radnu učinkovitost kako starijih tako i mlađih zaposlenika (Brečko 2021b). To je neraskidivo povezano s neprestanom potrebom za širenjem učenja, što nalaže istraživanje motiva za učenje na radnom mjestu kao i metoda i načina koje zaposlenici pri tome koriste. Iako učenje u organizacijama uglavnom teče individualno, događa se kroz međusobne utjecaje i veze koje zaposlenici imaju međusobno (Rozman & Kovač, 2012). To

znači, da se zaposlenici uče individualno, ali ne izolirano, već moraju biti povezani s ostalim zaposlenicima. Učenje na radnom mjestu ključna je komponenta suvremenih organizacija i poduzeća, stoga je posebno važno uspostaviti suradnju i povezivanje među zaposlenicima različitih dobi. Mnoge organizacije tako traže načine kako poboljšati proces učenja na radnom mjestu, oblikovan prema tome kojoj starosnoj skupini ili generaciji zaposlenici pripadaju, jer su neki namijenjeni svim zaposlenicima, a neki samo određenoj starosnoj skupini. Kao što navodi Bjursell (2019, str. 217) »lako sposobnost učenja ostaje kroz cijeli život, pojedinac može promijeniti način na koji sudjeluje u učenju ili obrazovnim aktivnostima«.

Dugovječno društvo treba aktivne, kreativne i motivirane ljude bez obzira na dob (Brečko, 2018). I to se može postići samo boljom međugeneracijskom suradnjom i međugeneracijskim⁶⁸ učenjem, posebno na radnom mjestu. Stoga danas sve više naglašavamo važnost međugeneracijskog suživota na radnom mjestu, kao važnog elementa koji društvu osigurava opstanak i kvalitetan rast. "Suživot više generacija pruža priliku za međugeneracijsku interakciju i učenje" (Prelog, Ismagilova & Boštjančič, 2019, str. 64).

Cilj ovog poglavlja je istražiti što motivira različite generacije za učenje i prijenos znanja na radnom mjestu i koje se metode učenja pri tome najčešće koriste. Istraživat ćemo i utječe li razina formalnog obrazovanja na motivaciju za učenje na radnom mjestu i utječe li na izbor metoda učenja.

Definicija dobi i generacija u radnom okruženju

S gledišta ovog poglavlja, dob je sveobuhvatan konstrukt koji uključuje sve promjene povezane s dobi koje pojedinac doživljava tijekom starenja. Stoga ćemo na ovom mjestu pokušati prvo definirati pojam generacije i dobi u radnom okruženju.

Promjene povezane s dobi ne pojavljuju se jednako kod svih ljudi, postoje velike razlike među pojedincima. Neki 50-godišnji zaposlenici osjećaju se mladima i sposobnima za rad, dok se drugi u istoj dobi osjećaju iscrpljenima i nemotiviranima za nastavak svoje karijere. Stoga kronološka dob pojedinca kao takva nije dovoljna za objašnjenje razlika u radnoj motivaciji i ponašanju zaposlenih.

Na pojedinačnu motivaciju za rad i učenje više utječe percepcija vlastite budućnosti: ovisno o tome vidi li se u organizaciji i time je otvoren za nove radne izazove. Kako ljudi stare, prolaze kroz različite promjene tijekom svoje profesionalne karijere, kao što su promjene u osobnosti, potrebama, impulsima, inteligenciji, fizičkim sposobnostima, (radnoj) memoriji, radnim iskustvima, emocionalnoj regulaciji i društvenim percepcijama (Bal, Kooij i Rousseau, 2018, str. 13). U teoriji i praksi nije moguće pronaći jednoznačan odgovor na pitanje koliko bi pojedini zaposlenik trebao biti star, da bi se smatrao "starijim zaposlenikom". Međutim, u literaturi je moguće prepoznati konsenzus, da zaposleni u dobi od 50 ili 55 godina i više spadaju u kategoriju "starijih zaposlenika" (Bal, Kooij i Rousseau, 2018, str. 17).

Generacije su skupine pojedinaca rođenih u određenom povijesnom razdoblju, na

određenom području, koje povezuju važni životni i povijesni događaji velikih društvenih dimenzija s kojima se većina predstavnika generacije izravno suočila u svom osobnom razvoju. Generacije u društvu se mijenjaju otprilike svakih dvadeset godina, pri čemu iz literature proizlaze neka odstupanja od godina rođenja (Dolot, 2018, str. 44, Speer, 2011, str. 15). Svaka generacija je podijeljena na tri do sedam godišnjih podgrupa, koje se temelje na prvom valu, jezgri i posljednjem valu (Tolbize, 2008, str. 1). Zbog važnosti problematike – utjecaj na gospodarstvo, tržište rada, korporativne strategije – međugeneracijske razlike i pojava novih generacija postale su predmet istraživanja u cijelom razvijenom svijetu. Upravljanje međugeneracijskom suradnjom je izazov s kojim se suočavaju sve organizacije (Maj, 2015). Većina autora (Brečko 2018, Dolot 2018, McCrindle 2019, Tolbize 2008, Zemke, Raines & Filipczak 2013) navodi prisutnost sljedećih generacija, koje razvrstava duž kronološkog razdoblja njihova rođenja:

- Tradicionalisti (tiha generacija, veterani), rođeni između 1922 i 1945, koji bezuvjetno cijene autoritet i hijerarhijski menadžerski pristup;
- Baby boomeri (djeca blagostanja), rođeni od 1946 do 1964, koji su odrasli nakon drugog svjetskog rata, definirani kao generacija radnika;
- Generacija X, rođena od 1965 do 1980, koja poštuje autoritet i vjeruje u potrebu za ravnotežom između profesionalnog i privatnog života;
- Generacija Y (milijenijski), rođeni od 1981 do 1995, koji su odrasli u godinama brzih tehnoloških promjena,

- Generacija Z, koja ima i mnoga druga imena, kao što su eGeneracija, Gen Tech, Online generacija i Facebook generacija, rođena otprilike od 1995 do 2010, koja komunicira i djeluje i u stvarnom i u virtualnom svijetu te obožava promjene;
- Generacija Alfa, nova generacija, koja već slijedi generaciju Z i rođena je nakon 2010 kao djeca generacije Y, koja živi u svijetu digitalne tehnologije i još nije ušla na tržište rada.

Društveni okvir generacija

Da bismo bolje razumjeli problematiku međugeneracijske suradnje i učenja na radnom mjestu, u nastavku ćemo definirati glavne karakteristike generacija kroz prizmu društvenog okvira, koji ih je obilježio tijekom odrastanja.

Veterani

Tradicionalisti, generacija veterana, poznata i kao tiha generacija, uključuje ljude rođene u razdoblju od 1922. do 1945. Većina ih je rođena nakon prvog i prije drugog svjetskog rata ili tijekom njega, što je utjecalo na njihovo najranije sjećanje. Za našu regiju je u to vrijeme bilo karakteristično veliko nedostatke dobara i ljudi su morali teško raditi za preživljavanje. Većina pripadnika ove generacije hodala je nekoliko kilometara do škole po kiši, snijegu i hladnoći, često su bili i gladni, rad je predstavljao veliku vrijednost... To je zapravo generacija koja je vizijom i teškim radom stvorila poslijeratnu državu Jugoslaviju. U potrazi za boljim životom, veterani su se s farmi selili u tvornice, gdje je započelo intenzivno razdoblje obnove. Radnici osnivaju radnička vijeća po državi i suodlučuju o budućnosti tvornica i drugih

radnih organizacija. Imali su veliko poštovanje i povjerenje u institucije države, poštovali su red i disciplinu.

Glavne vrijednosti veterana gotovo svuda po svijetu bile su: predanost i žrtvovanje, težak rad pred zabavom, konformizam, zakon i red, poštovanje autoriteta, strpljenje, nagrada treba slijediti dobro obavljen posao, strogo poštivanje pravila, ponos i čast (Floor 2007; Zemke et al. 2013).

Pri istraživanju specifičnih radnih vrijednosti tradicionalista odnosno veterana otkrili smo da na prvo mjesto stavljaju (1) izazovan i zahtjevan posao, slijede (2) strpljenje i upornost na poslu, (3) čast i ugled na radnom mjestu, (4) osobni rast, (5) nagrada treba slijediti dobro obavljenom radu, na šestom mjestu su jednako zastupljene dvije vrijednosti, (6) raznolikost rada i (6) pripadnost poduzeću (Brečko, 2010, str. 59). Generacija veterana je gotovo u potpunosti umirovljena.

70

Generacija baby boom

Predstavlja ljude rođene između 1946 i 1964. Odrasli su uz izniman razvoj gospodarstva nakon drugog svjetskog rata. Sve je bilo obnovljeno i prilika za rast i razvoj bilo je ogromno. U području znanosti "urezali" smo se u svemir letom prve psice Lajke. Kroz cijeli razvoj i brzi rast prevladavala je filozofija optimizma. Broj stanovnika se prvi put u 20. stoljeću povećao. Ljudi su optimistično gledali u budućnost i usudili se imati više djece, a više novorođenčadi je preživjelo i zbog iznimnih dostignuća medicine. Razvoj zrakoplovne industrije omogućio je brža i češća putovanja, većina domova dobila je televiziju, koja je omogućila brz prijenos informacija po svijetu. Duh tog vremena oblikovao je različite vrijednosti. Predstavnici baby boom generacije su vrlo optimistični, samopouzdana, usmjereni na

timski rad, poštovanje, zdravlje i dobrobit, osobni rast, težak rad, lojalnost poslodavcima (Floor 2007; Zemke et al 2013).

Radno-specifične vrijednosti Baby boomer-a su nešto drugačije nego kod veterana. Na prvo mjesto su stavili (1) zahtjevan i izazovan posao; (2) osobni rast na radnom mjestu; (3) strpljenje i upornost; (4) red i jasna pravila na poslu; (5) raznolikost posla; (6) posao u kojem mogu uživati; i (7) zdravo radno okruženje. (Brečko 2010, str. 60). Babyboomeri su još uvijek aktivni na tržištu rada.

Generacija X

Među generacijom X svrstavamo pojedince rođene između 1965 i 1980. Neki ovu generaciju nazivaju i nevidljivom ili izgubljenom generacijom, ponajviše zato što su "dugo živjeli u sjeni Babyboomer-a i nisu uspostavili snažan identitet" (Zemke, 2000, str. 74). Generaciju X puno više definira ono što nisu, nego ono što jesu. Generacija X smanjuje prirodni rast, unatoč napretku znanosti u tom razdoblju odlučila je ne imati toliko djece kao njihovi prethodnici. Generacija X nije spremna raditi toliko koliko su njihovi prethodnici. Generacija X na neki način predbacuje svojim prethodnicima zanemarivanje obiteljskog života zbog pretjeranog rada. Za našu regiju bilo je karakteristično, da su roditelji radili 8 sati u tvornicama, zatim radili kod kuće, gradili kuće, obrađivali polja i tako radili cijele dane, manje se posvećujući odgoju djece. Stoga je za generaciju X bilo karakteristično da se sama odgaja uz pomoć televizije. Gledali su iste emisije, slušali iste vijesti, smijali se istim šalama. To je također uzrokovalo da su se više identificirali s prijateljima nego s roditeljima. To je također generacija koja gubi optimizam svojih prethodnika; vidjeli su nasilje na ulicama, u školama, na televiziji i pojavu novih bolesti, poput

AIDS-a. Bili su svjedoci pada tradicionalnih vrijednosti, vidjeli su medijske ratove pred čekom za socijalnu pomoć, promatrali burzovne krahove, beskućnike, ozonske rupe... Ne očekuju sigurnost zaposlenja kao generacija Baby boom, niti očekuju takav prihod kao njihovi roditelji. Žele živjeti u poticajnom okruženju i imati vremena za obitelj i prijatelje. Također cijene formalno obrazovanje i vide ga kao nešto što pomaže u napredovanju na poslu.

Prevlađujuće vrijednosti generacije X su poštovanje različitosti, globalno razmišljanje, ravnoteža uloga, zabava, tehnička pismenost, neformalnost, pragmatizam (Floor 2007, Zemke et al. 2013).

Radno specifične vrijednosti generacije X u našoj regiji su (1) zahtjevan i izazovan posao, (2) pripadnost i lojalnost poduzeću te (2) strpljenje i upornost na poslu (4) posao prije zabave i (4) ravnoteža profesionalnog i obiteljskog života, (6) uključenost u odlučivanje na radnom mjestu (Brečko, 2010, str. 62). Generacija X je najbrojnija na tržištu rada.

Generacija Y

Predstavnici ove generacije rođeni su između 1981 i 1995. Zapravo, ova generacija odrasla je u naručju informacijske tehnologije i eksplozije različitih podražaja koje nudi internet, poput igranja video igara. Neki stručnjaci povezuju "eksploziju podražaja s povećanom potrebom ove generacije za zabavom, čak i na poslu" (Zemke, 2000, str. 133).

Veliki su "potrošači usluga", grade više karijera i zalažu se za zapošljivost a ne za zaposlenje. Ulažu u različita znanja i žele uvijek biti konkurentni na tržištu rada. Ovo je višezadačna generacija. Mnogi kadrovici izvještavaju da imaju nerealna očekivanja u pogledu plaće (Brečko 2010). Generacija

Y donosi nove moralne vrijednosti, među predstavnicima ove generacije je sve više zagovornika građanskih akcija koje adresiraju ekološka pitanja, dobrobit životinja i slično. Temeljne vrijednosti generacije Y su optimizam, građanska odgovornost, povjerenje, dostignuća, druželjubivost, osobna moralnost i raznolikost (Floor 2007, Zemke et al. 2013). Generacija Y je druga najbrojnija skupina radno aktivnog stanovništva.

Generacija Z

Generacija Z uključuje ljude rođene između 1995 i 2010. Ova generacija nije samo odgojena u naručju interneta, već je doslovno rođena u središtu informacijske tehnologije. Mnogi predstavnici ove generacije rođeni su usred gospodarske krize 2008 i odrasli u manje optimističnom razdoblju, stoga imaju realnija očekivanja u vezi zaposlenja, svjesni su da je za uspjeh potrebno naporno raditi. Generacija Z izmišlja mnoge nove poslove i vrlo su perspektivni poduzetnici. Zanimljiv je i njihov odnos prema novcu, za razliku od generacije Y oni su oni koji novac radije štede nego troše (Brečko, 2018). Uče iznimno brzo i samostalno, uz pomoć tehnologije, poput YouTube-a, Google-a, raznih e-tečajeva..., većina ih uči radom, tj. isprobavajući što funkcionira a što ne. Neki istraživači smatraju da je zbog preobilja informacija njihova sposobnost koncentracije prilično slaba (Anđeo, 2019). Na poslu vole biti samostalni, ali i zahtjevni, žele "živjeti" a ne samo raditi. Informacijsku tehnologiju koriste sebi u korist, što ne znači da odnosi nisu važni. Uspostavljaju odnose širom svijeta, sklapaju globalna međukulturna prijateljstva.

Međugeneracijska raznolikost kao prilika za prijenos znanja na radnom mjestu

Više istraživača ističe pitanje generacijskog vezua i međugeneracijskog učenja te prijenosa znanja (Brečko, 2018b; Floor, 2007; Piktialis & Greenes, 2008). Dugovječno društvo treba aktivne, kreativne i motivirane ljude bez obzira na dob. To možemo postići samo boljom međugeneracijskom suradnjom i prijenosom znanja među generacijama. "Dijeljenje znanja među zaposlenicima kao oblik suradnje je važno za stvaranje konkurentске prednosti organizacije" (Prelog et al., 2019, str. 53).

Međugeneracijske razlike su bogatstvo organizacije, jer donose različite vrijednosti, ponašanja, različite načine razmišljanja, različite potrebe, različite stilove komuniciranja, različita stajališta...

Raznolikost vrijednosti ima velik utjecaj na kvalitetu i intenzitet društvene interakcije među generacijama, stoga ćemo prema istraživanju, napravljenom u Hrvatskoj (Brečko, 2010), u Tablici 1 sažeti glavne vrijednosti zrelih (Veterani, Baby boomeri i generacija X) i mlađih generacija (generacija Y i Z) na radnom mjestu.

Tablica 1: Ključne radne vrijednosti zrelih i mlađih generacija

Zrelije generacije	Mlađe generacije
• Solidarnost • Skromnost • Komunikacijska suzdržanost - šute i misle svoje • Poštovanje autoriteta - moralnih i formalnih • Prvo posao, onda zabava • Živjeti za posao	• Jednakopravno sudjelovanje • Želim vidjeti smisao svog rada • Integritet: Komunicirajte primjerom • Autoritet i povjerenje nisu samorazumljivi, grade se kroz odnose • Dinamičnost, inovativnost • Radim kako bih živio – na poslu želim uživati

Vir: Brečko, 2010

Stereotip koji uvijek iznova čujemo u svim društvima, da mladi nemaju vrijednosti, ne drži. Mlađe generacije imaju samo različite vrijednosti koje društvo i organizacija moraju znati slušati kako bi mogli graditi međugeneracijski dijalog (Brečko, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d, 2008e). Interakcija među različitim generacijama može na organizaciju utjecati negativno ili pozitivno. Pozitivna interakcija vodi do povećane kreativnosti i inovativnosti zbog različitih perspektiva razmišljanja, dok negativna interakcija može pokrenuti više sukoba. Pozitivne interakcije među generacijama ne događaju se spontano, stoga ih organizacije moraju podržavati različitim oblicima suradnje i učenja na radnom mjestu.

Cilj učenja na radnom mjestu nije samo prijenos znanja među generacijama, već i akumulacija prednosti različitih generacija te slabljenje njihovih nedostataka. Mlađi zaposlenici pri ulasku u organizaciju

trebaju nova znanja, dok zreli zaposlenici žele osjećati da su korisni i dijeliti svoje znanje s mlađim zaposlenicima (Prelog, Ismagilova, Boštjančič, 2019). Mladi ljudi su obično prilagodljiviji, imaju bolje digitalne vještine i mogu dijeliti svoje znanje sa starijim zaposlenicima.

Stilovi, oblici i metode međugeneracijskog učenja na radnom mjestu

Generacije imaju također različite stilove učenja, koji ovise o tome, uključuje li materijal koji želimo naučiti tvrde ili meke vještine. Tvrde vještine su usko povezane sa znanjem, kao što je poznavanje zakona, teorija, propisa i postupaka, dok su meke vještine usko povezane s odnosima i uključuju komunikaciju, pregovaranje, vođenje, timski rad, inovativnost i kreativnost. Tvrde vještine je lakše promatrati, učiti i mjeriti nego ⁷³meke, jer su ove posljednje manje opipljive i teže ih je kvantificirati i razvijati (Europska komisija, 2011, str. 9).

Tolbize (2008, str. 14) utvrđuje da, dok se generacija X i mlađi žele naučiti meke i tvrde vještine na radnom mjestu, baby boomeri preferiraju klasičnu učionicu za učenje tvrdih vještina, dok se meke vještine radije uče tijekom rada, odnosno na radnom mjestu. Učenje u grupi je najpopularnija metoda učenja za starije zaposlene, ali je manje popularna među mlađim generacijama. Mlađi kao najpoželjnije metode učenja ističu korištenje ocjenjivanja i povratnih informacija, dok su kod starijih zaposlenika te metode puno manje popularne (Kranjc, 2008).

Ličen i Bolčina (2013) razlikuju četiri različite vrste učenja na radnom mjestu:

formalno, neformalno, povremeno i slučajno učenje.

Formalno učenje; to je institucionalizirano, hijerarhijski uređeno, slijedi visoko strukturirani učeni plan koji vodi do javno priznate razine obrazovanja. Organizirano je u formalnom obrazovnom sustavu. Primjer međugeneracijskog učenja na radnom mjestu mogu biti razvojne skupine koje čine studenti i praktičari (zaposleni) u okviru specifičnih razvojnih projekata. Tako organizacije kao i obrazovne ustanove koriste formalno međugeneracijsko učenje kao dio suradnje akademske struke s gospodarstvom.

Neformalno učenje; Riječ neformalno odnosi se na organizirano učenje, obično izvan formalnih obrazovnih ustanova (škola). Programi su kraći i imaju svoj kurikulum koji nije tako strukturiran kao formalno učenje. Cilj neformalnih učnih programa je prijenos znanja i vještina, pri čemu se koriste karakteristične metode.

Najčešći oblik neformalnog međugeneracijskog učenja je mentorstvo. Klasične oblike mentorstva, pri kojima je riječ o prijenosu znanja sa starijeg na mlađeg, nadogradili smo modernim oblicima mentorstva, takozvanim obrnutim mentorstvom, koje prenosi znanje s mlađeg na starijeg. Mentorstvo je također učinkovit oblik uvođenja ljudi u nove uloge i nova okruženja, gdje moraju stjecati i razvijati nove kompetencije. Organizacije koje imaju dobro razvijen sustav mentorstva učinkovito grade strategiju međugeneracijskog učenja, suradnje i prijenosa znanja.

Drugi oblik neformalnog međugeneracijskog učenja su takozvane međugeneracijske učne skupine. Dobar primjer koji sam imala priliku promatrati u neimenovanoj organizaciji predstavlja međugeneracijsku učnu skupinu, gdje stariji zaposlenici mlađe uče složenim

pravnim regulativama, a mlađi starije uče korištenju suvremene digitalne tehnologije.

Treći oblik, koji organizacije imaju na raspolaganju, su različiti učni događaji (konferencije, *hackathon*i, radni sastanci itd.), gdje se okupljaju sve generacije – iz unutaršnjeg i vanjskog okruženja organizacije. Organizacije mogu na interne događaje pozvati svoje umirovljene suradnike i prenositi znanje na mlađe generacije.

Povremeno učenje događa se na poslu, prilikom posjeta kulturnim ustanovama, sportskim događanjima... Nije namjerno, pojedinac se ne bavi aktivnošću kako bi se učio, ali na kraju aktivnosti shvati da se nešto naučio. Zna da se učenje „dogodilo“. Pojedinac nehotice „osvaja“ znanje, vještine; npr. u grupi suradnika na poslu, čitanjem, pretraživanjem interneta... Najčešće povremeno međugeneracijsko učenje odvija se u mješovitim ⁷⁴timovima. Takav oblik učenja odvija se neplanirano, nestrukturirano i aktualno, zbog čega ima veliku snagu i omogućuje pozitivne interakcije među generacijama, što obično vodi do veće kreativnosti i boljih radnih rezultata. Prilike za međugeneracijsko učenje potiču i različite teambuilding aktivnosti, teme koje su najčešće povezane sa sportskim ili kulturnim aktivnostima. U duhu poticanja međugeneracijskog učenja na takve događaje preporučljivo je pozvati i umirovljene suradnike.

Slučajno učenje, implicitno učenje, paralelan je proces, koji se dogodi pri nekoj aktivnosti. Znanja, stavovi koji se formiraju u situaciji, paralelan su rezultat i nazivaju se i tiho znanje. Pojedinac obično nije svjestan, da je nešto naučio, ponekad kroz retrospektivno kasnije prepozna učne rezultate.

Međutim, značaj tihog znanja raste i organizacije traže načine za poticanje

slučajnog međugeneracijskog učenja. To postižu poticanjem raznolikosti i omogućavanjem interakcije s različitim ljudima, suradnicima ili zaposlenicima, ljudima izvan radne organizacije te ispitivanjem potencijala zaposlenih u različitim aktivnostima. Mreže međugeneracijski formiranih projektnih timova svakako su odlična prilika za poticanje slučajnog međugeneracijskog učenja. Također, takozvana rotacija radnih mjesta omogućava mnogo slučajnog međugeneracijskog učenja. Slučajno međugeneracijsko učenje često se događa i izvan radnog okruženja, npr. uključivanjem pojedinaca u različite društveno odgovorne projekte.

Učenje i razmjena znanja među zaposlenicima kao oblik suradnje važni su za stvaranje konkurentskih prednosti organizacije (Prelog et al., 2019, str. 53). To uključuje ponašanja koja olakšavaju dijeljenje znanja koje je pojedinac stekao ili uspostavio u organizaciji (Hsu, 2006). Za ubrzanje stjecanja i dijeljenja znanja važno je kakav oblik učenja odnosno obuke organizacija i pojedinac odaberu. Stjecanje i dijeljenje znanja u organizacijama odvija se na različite organizirane načine, bilo s neposrednim osobnim sudjelovanjem ili u obliku e-učenja, kako navodi Brečko (2018):

- Tečaj; više uzastopnih sastanaka, obično s nekoliko dnevnih pauza za refleksiju naučenog.
- Seminar; jedno ili više dnevnih sastanaka koji uključuju jednosmjernu prezentaciju informacija.
- Konzultacije; jedno ili više dnevnih sastanaka za raspravu o određenoj temi.
- Problemska konferencija; jedno ili više dnevnih sastanaka gdje se raspravlja o jednom problemu s više gledišta, obično uz sudjelovanje stručnjaka.

- Simpozij; sastanak gdje stručnjaci raspravljaju i savjetuju se o određenoj temi.
- Radionica; jedno ili više dnevnih interaktivnih sastanaka, s naglaskom na razvoju vještina.
- Kolegij; kratki problemski sastanak za traženje ideja ili rješenja.
- Predavanje; informativna prezentacija određene stvari, noviteta.
- Edukativni sastanak; sastanak s ciljem razmjene znanja i iskustava među sudionicima.
- Radni sastanak; sastanak s ciljem izrade (idejnog rješenja) određenog proizvoda.
- Konzultacije; stručni razgovor o odabranoj temi podržan savjetovanjem.
- Coaching; poseban oblik učenja postavljanjem pitanja koja vode pojedinca ili skupinu do samosvijesti i rješenja problema.
- Mentorstvo; proces u kojem iskusna osoba pomaže manje iskusnoj osobi u profesionalnom i osobnom⁷⁵ razvoju. Mentor vodi mentora savjetima, prijedlozima i objašnjenjima.

Piktialis i Greenes (2008, str. 25–61) također upozoravaju na neke druge metode učenja i razmjene znanja na poslu:

- Blog ili web dnevnik: zapis na web stranicama ili web portalima, uključujući i intranet poduzeća.
- Učne skupine: oblici organiziranog druženja zaposlenih, pri kojem se znanje prenosi među ljudima istog zanimanja ili područja rada.
- Slanje poruka: prijenos znanja među zaposlenicima koji u stvarnom vremenu šalju poruke, na primjer putem e-pošte, Skypea, SMS-a i slično.
- Zapisi: bilježenja informacija ili znanja u knjigama ili na internetu.
- Razgovori: razgovor ili nestrukturirani intervju između osobe koja posjeduje

znanje i osobe koja traži određene informacije.

- Sažeci: izvodi ključnih spoznaja iz razgovora, intervjua, konferencija.
- Bilješke: bilješke koje pojedinci sami prave za vlastite svrhe kako bi zabilježili određene informacije ili sažetke lekcija.
- Vođene radionice: radionice koje vodi određena osoba, na kojima se ubrzava prijenos znanja među sudionicima radionice.
- Pomoć zaposlenicima: sastanci ili radionice gdje zaposlenici dijele svoja iskustva i znanje s kolegama koji su tražili pomoć u vezi s određenim radnim izazovom.
- Podcast: način prijenosa znanja široj javnosti putem audio ili video medija. Zvučni ili video zapis slušatelj ili gledatelj preuzima s određenog medija (npr. web stranice) i zatim ga reproducira.
- Retrospektiva: sastanak tima koji se održava odmah nakon određenog događaja, na kojem članovi tima iznose sažetke bitnih, novo stečenih informacija ili znanja.
- Pripovijedanje: oblik prijenosa znanja koji se obično koristi za razmjenu i stjecanje specifičnog stručnog znanja među zaposlenicima iz različitih okruženja. Smatra se jednim od najstarijih oblika složenog prijenosa informacija. Na primjer: konkretni primjeri iz prakse, usporedbe, sažimanje iskustava.
- Wikiji: web stranice (uključujući intranet, interno web mjesto poduzeća), gdje bilo tko može stvarati i uređivati sadržaj. To je brz način za stvaranje, dijeljenje i prijenos kolektivnog znanja na lako dostupan način.

Postoji dakle mnogo različitih načina učenja i prijenosa znanja na radnom mjestu, stoga je važno da poduzeća razumiju prevladavajući stil učenja

pojedine generacije kako bi mogla prilagoditi načine i tehnike učenja ili prijenosa znanja. Pravilnim odabirom oblika i metoda učenja članovi pojedinih generacija bit će više motivirani za učenje i dijeljenje znanja na radnom mjestu. To nas je potaknulo na istraživanje motivacije i korištenja metoda za učenje i prijenos znanja na radnom mjestu kroz radno aktivne generacije.

Metodologija istraživanja

Opis istraživačkog problema

U istraživanju smo pokušali utvrditi postoje li razlike u općoj motivaciji za učenje kod različitih generacija na radnom mjestu. Istražili smo također najvažnije pokretače odnosno motivacijske faktore te najčešće korištene metode učenja na radnom mjestu.

Stavili smo fokus na pet istraživačkih pitanja:

76

- IP1: Kako različite generacije ocjenjuju opću motivaciju za učenje na radnom mjestu?
- IP2: Koji su najvažniji razlozi ili pokretači za učenje kod različitih generacija na radnom mjestu?
- IP3: Koje metode učenja generacije koriste na radnom mjestu?
- IP4: Da li razina obrazovanja utječe na korištenje metoda učenja na radnom mjestu?
- IP5: Da li razina obrazovanja utječe na motive za učenje na radnom mjestu?

Metodološki pristup

Odabrana je kvantitativna komparativna metoda, pri kojoj su putem ankete prikupljeni podaci o istraživačkom fenomenu, to jest razlikama u učenju na radnom mjestu među generacijama. Anketa je bila dostupna na internetu i

sastojala se od tri skupine pitanja s dodatnim demografskim pitanjima. Anketa je bila objavljena na platformi SurveyMonkey. Za distribuciju ankete koristili smo tehniku snježne grude. Upitnik smo proslijedili vodstvu odabranih organizacija i zamolili ih da ga distribuiraju među svojim zaposlenicima.

Opis uzorka, osnovne populacije i ispitanika

Naša ciljana populacija bila je radno aktivna populacija različitih dobnih skupina. Osobne pozivnice poslane su ukupno 312 potencijalnim sudionicima iz 7 različitih obrazovnih institucija koje pokrivaju područje formalnog i neformalnog obrazovanja odraslih i djeluju na području Slovenije. Ukupno je upitnik ispunilo 158 ispitanika (75 % žena i 25 % muškaraca), od toga je bilo 25 (16 %) pripadnika generacije Z, 50 (32 %) generacije Y, 57 (37 %) generacije X i 25 (16 %) generacije Baby boom. Najviše sudionika (49 %) imalo je visokoškolsko obrazovanje, 17 % višeskolosko, 13 % postdiplomsko obrazovanje (specijalizaciju, magisterij ili doktorat), a 21 % srednjoškolsko obrazovanje.

Istraživački upitnik

Istraživački upitnik bio je sastavljen i korišten isključivo u svrhu ovog istraživanja. Sadržavao je uvodni dio u kojem smo kratko predstavili cilj istraživanja. Posebno su naglašeni anonimnost i sigurnost podataka, opis sadržaja i predviđeno vrijeme za ispunjavanje upitnika.

U prvom dijelu upitnika sudionici su ocjenjivali svoju opću motivaciju za učenje. Odgovarali su na šestostupanjskoj ljestvici ocjena (1 = uopće nisam motiviran; 2 = nisam motiviran; 3 = nisam ni motiviran ni

nemotiviran; 4 = motiviran sam; 5 = prilično sam motiviran; 6 = vrlo sam motiviran).

U drugom dijelu zamolili smo sudionike da ocijene 10 različitih motiva (pokretača) za učenje na radnom mjestu: (1) Osobni razvoj – npr. bolje samopouzdanje, više zadovoljstva, viša kvaliteta života, sreća; (2) Stjecanje više razine obrazovanja zbog napredovanja na radnom mjestu; (3) Rješavanje specifičnih problema na poslu; (4) Viša razina obrazovanja zbog veće zarade; (5) Mreženje, druženje s ljudima iz struke; (6) Postizanje većeg ugleda i utjecaja; (7) Želja za promjenom posla; (8) Želja za ponovnim osposobljavanjem; (9) Želja da se svidim poslodavcu; (10) Želja da postignem višu razinu obrazovanja nego što ju imaju članovi moje obitelji. Sudionici su svaki od tih motiva ocijenili na šestostupanjskoj ljestvici (1 = Nije važno; 2 = Jedva važno; 3 = Važno u manjoj mjeri; 4 = Važno u srednjoj mjeri; 5 = Važno u većoj mjeri; 6 = Vrlo važno).

Motive smo u fazi analize rezultata podijelili u dvije skupine – izravne i neizravne motive –, kako je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2: Neizravni i izravni motivi

Skupina izravnih motiva	Skupina neizravnih motiva
(1) Osobni razvoj – npr. viša samopouzdanost, veće zadovoljstvo, viša kvaliteta života, sreća	(4) Viša razina obrazovanja zbog većeg zaslužka
(2) Stjecanje više obrazovne razine za napredovanje na radnom mjestu	(5) Umrežavanje, druženje s ljudima iz struke
(3) Rješavanje specifičnih problema na poslu	(6) Postizanje većeg ugleda i utjecaja

(7) Želja za promjenom posla	(9) Želja za ugađanjem poslodavcu
(8) Želja za ponovnim osposobljavanjem	(10) Želja postići višu razinu obrazovanja od članova obitelji.

Vir: Lasten

U trećem dijelu nas je zanimalo koje oblike i metode učenja na radnom mjestu anketirani najčešće koriste. Sudionike istraživanja smo pitali koliko često koriste sljedeće oblike i metode učenja na radnom mjestu: (1) Obuka na radnom mjestu – tražim ili mi poslodavac dodijeli osobu (trenera) koja me obučava; (2) Mentorstvo - tražim ili mi je dodijeljen mentor koji me mentorira; (3) Coaching – tražim ili mi je dodijeljen coach koji me usmjerava i potiče na istraživanje unutarnjih izvora snage; (4) Organizacijska obuka - interno obrazovanje koje organizira poslodavac; (5) Vanjska obuka – radionice, obuke, konferencije; (6) E-učenje - e-tečajevi, webinar ...; (7) Studij literature; (8) Samostalno učenje preko interneta; (9) Učenje promatranjem kolega na poslu – sjena; (10) Suradničko učenje – molim kolegu da me poduči; (11) Usmjeravanje od strane voditelja – molim voditelja da mi pomogne. Intenzitet njihove angažiranosti ocijenili smo na šestostupanjskoj ljestvici (1 = nikad; 2 = vrlo rijetko; 3 = rijetko; 4 = povremeno; 5 = često; 6 = vrlo često). Oblike učenja na radnom mjestu smo zatim podijelili u dva skupa; tradicionalni pristup, u koji smo svrstali 5 oblika te moderni pristup s 6 oblika, što je prikazano u Tablici 3.

Tablica 3: Tradicionalni i moderni pristupi učenju na radnom mjestu

Tradicionalni pristup	Moderni pristup
(4) Organizacijska obuka	(1) Obuka na radnom mjestu - tražim ili mi poslodavac dodijeli
(5) Vanjska obuka – radionice, obuke, konferencije;	(2) Mentorstvo - tražim ili mi je dodijeljen mentor koji me
(7) Studij literature	(3) Coaching – tražim ili mi je dodijeljen coach koji me usmjerava i potiče na istraživanje
(9) Učenje promatranjem kolega na poslu – sićenje	E-učenje - e-tečajevi, web seminari...
(10) Suradničko učenje – molim kolegu da me poduči	(8) Samostalno učenje preko interneta
	(11) Usmjeravanje od strane voditelja – molim voditelja da mi

Vir: Lasten

78

Također su prikupljeni demografski podaci. To je uključivalo podatke o najvišoj postignutoj razini formalnog obrazovanja, spolu i – najvažnije za ovu studiju – dobnoj skupini. Dob od 18 do 25 godina predstavljala je generaciju Z; 26 - 39 generaciju Y; 40 - 54 generaciju X; 55 - 70 generaciju baby boom, a 71 godina ili više predstavljali su veterane.

Opis postupaka obrade podataka

U skupu podataka nije bilo nedostajućih vrijednosti i nisu uočeni obrasci odgovora. Analize podataka provedene su u programu R (R Studio) koristeći pakete Psych, Userfriendlyscience i WRS2.

Podatke smo analizirali duž dvije glavne dimenzije; duž različitih generacija htjeli smo procijeniti motivaciju za učenje na radnom mjestu kao i utvrditi koje oblike i metode učenja predstavnici različitih generacija najčešće koriste u učenju i prijenosu znanja na radnom mjestu.

Motivacija za učenje na radnom mjestu među različitim generacijama

Da bismo provjerili razlikuju li se pripadnici različitih generacija u općoj motivaciji za učenje na radnom mjestu, proveli smo ANOVA test koji je podržao razlike između generacija ($F(3,153) = 10,08$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,16$). Tukey HSD post-hoc testovi su otkrili, da su pripadnici generacije Z općenito bili manje motivirani od svih ostalih generacija, dok razlike u parovima između pripadnika baby boom generacije, generacije X i generacije Y nisu bile značajne (Tablica 4).

Tablica 4: Post hoc test za razlike između parova u općim motivima za učenje na radnom mjestu

	razlika	donja	gornja	p	
				< 0,001	
Y-Z	1,06	0,54	1,58	0,01	*
				< 0,001	
X-Z	0,92	0,41	1,42	0,00	*
				< 0,001	
Baby boom-Z	0,76	0,16	1,36	0,01	*
				< 0,001	
X-Y	-0,14	-0,56	0,27	0,80	
				< 0,001	
Baby boom-Y	-0,30	-0,82	0,22	0,40	
				< 0,001	
Baby boom-X	-0,16	-0,66	0,35	0,60	

Prosječni rezultati za različite motivacijske faktore učenja na radnom mjestu su predstavljeni u Tablici 5. Među generacijama su bili najvažniji motivi osobni razvoj i rješavanje problema, dok su bili motivi ugoditi poslodavcu i učenje kako nadmašiti članove svoje obitelji u smislu obrazovne razine najmanje važni.

Tablica 5: Prosječne ocjene važnosti motiva za učenje na radnom mjestu među generacijama

	Z		Y		X		Baby boom	
	M	S D	M	S D	M	S D	M	S D
(1) osobni razvoj	5,60	0,71	5,64	0,53	5,58	0,65	5,52	0,77
(2) napredovanje na radnom mjestu	5,08	0,95	4,72	1,43	4,39	1,60	4,00	1,44
(3) rješavanje problema	5,48	0,59	5,58	0,73	3,60	0,79	5,32	0,56
(4) viša zarada	4,68	1,14	4,42	1,21	3,91	1,46	3,76	1,36
(5) umrežavanje	5,12	0,97	4,76	1,19	5,12	1,00	4,80	1,12
(6) ugled/ utjecaj	4,44	1,23	4,04	1,18	4,14	1,39	3,92	1,08
(7) promjena zaposlenja	3,96	1,46	4,12	1,56	3,93	1,57	3,76	1,45
(8) prekvalifikacija/dopunsko obrazovanje	3,92	1,35	3,36	1,69	2,26	1,70	3,40	1,32
(9) zadovoljavanje poslodavca	3,44	1,36	3,00	1,40	3,12	1,34	2,60	1,15
(10) nadmašiti obrazovnu razinu članova obitelji	2,76	1,74	2,00	1,48	1,88	1,30	1,92	1,26

Vir: Lastni

Napomena: Respondenti su ocjenjivali važnost motiva na 6-stupanjskoj ljestvici od 1 (nije važno) do 6 (vrlo važno)

Pretpostavili smo da će članove mlađih generacija (Z i Y) više motivirati posredni motivi u usporedbi s članovima zrelijih generacija (X i baby boom), koje će motivirati neposredni motivi. Stoga smo ponovno testirali unutarnju dosljednost ljestvica. Unutarnja dosljednost obiju ljestvica bila je upitna ($\omega = 0,73$ odnosno $0,81$ za neposredne i posredne motive), pa smo analizirali svaki motiv zasebno.

Značajne razlike u motivima među generacijama su prisutne pri stjecanju više obrazovanja zbog napredovanja na poslu. Taj motiv je bio izraženiji kod pripadnika generacije Z u usporedbi s baby boom generacijom. Također smo ustanovili značajne razlike u motivu postizanja više obrazovanja zbog veće zarade. To pokazuju post-hoc testovi na mjestima gdje nisu podržane razlike u parovima među generacijama. Razlike u motivu postizanja više obrazovne razine od članova obitelji nisu bile značajne pri $p < 0,05$, ali post-hoc testovi pokazuju da je taj motiv bio izraženiji kod pripadnika generacije Z u usporedbi s generacijom X. Međutim, moramo napomenuti da su sve izmjerene razlike u efektima motiva bile skromne.

Dalje smo usporedili razlike među generacijama u motivima za učenje na radnom mjestu s razlikama u stupnju obrazovanja. S višim stupnjem obrazovanja najviše su se smanjivali motivi prekvalifikacije na radnom mjestu ($p = |-0,25|$), promjena zaposlenja ($p = |-0,23|$) i nadmašivanje obrazovne razine članova obitelji ($p = |-0,20|$). S razinom obrazovanja pada i važnost motiva zadovoljavanja poslodavca i napredovanja na radnom mjestu ($p = |-0,17|$). Viši stupanj obrazovanja povezan je i s manjom važnošću osobnog razvoja ($p = |-0,16|$), umrežavanja ($p = |-0,12|$) te više zarade ($p = |-0,10|$), gdje je korelacija između

stupnja obrazovanja i motiva za učenje bila najskromnija.

Oblici i metode učenja na radnom mjestu

Generacijske razlike u učenju na radnom mjestu istražili smo na dva načina: postoje li razlike među generacijama u vjerojatnosti korištenja različitih metoda učenja na radnom mjestu i postoje li razlike u učestalosti korištenja među onima koji su izvijestili, da su barem jednom koristili svaku od metoda. Postotci sudionika u svakoj generaciji koji su koristili različite metode učenja na radnom mjestu i učestalost korištenja onih koji su izvijestili, da su se ikada uključili/koristili pojedinu metodu učenja na radnom mjestu bili su vrlo različiti.

Ali prvo smo željeli provjeriti jesu li dvije teoretske skupine (tradicionalne i moderne) oblika i metoda učenja na radnom mjestu doista različite. Zbog male veličine uzorka i nenormalne distribucije, unutarnja konzistentnost procijenjena je s najvećim Revellovim koeficijentom omega (ω) (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016). Unutarnja pouzdanost za moderne pristupe bila je primjerena ($\omega = 0,80$), dok pouzdanost za tradicionalne pristupe nije bila ($\omega = 0,68$). Stoga smo potom proveli istraživačku faktorsku analizu kako bismo pronašli druge moguće skupine. Budući da nijedno faktorsko rješenje nije bilo jasno, odlučili smo analizirati svaku metodu učenja posebno.

S gledišta angažiranosti, značajne razlike primijećene su u obuci na radnom mjestu ($p = 0,05$), mentorstvu ($p = 0,05$), e-obrazovanju ($p = 0,04$) i učenju promatranjem drugih/sjenčenju ($V = 0,04$). Kod ostalih načina učenja na radnom

mjestu vjerojatnost korištenja se nije bitno razlikovala među generacijama. Rezultati pokazuju da je vjerojatnost da će se pripadnici generacije X uključiti u mentorstvo i coaching na radnom mjestu najmanja u usporedbi s ostalim generacijama. Pripadnici generacije X i baby boom manje su često koristili promatranje drugih/sjenčenje u usporedbi s pripadnicima generacija Y i Z, dok je vjerojatnost uključivanja u e-obrazovanje bila veća kod starijih sudionika (svi pripadnici baby boom generacije bili su uključeni, dok je u generaciji X uključenost iznosila 88%, u generaciji Y 78% i u generaciji Z 76%).

Što se tiče učestalosti korištenja različitih metoda učenja na radnom mjestu, primijećene su značajne razlike u mentorstvu ($p = < 0,001$), pomoći/usmjeravanju od strane voditelja ($p = 0,04$) te u organizacijskoj obuci ($p = < 0,05$), gdje su razlike bile najmanje značajne.

Na temelju rezultata post-hoc testova, baby boomeri i pripadnici generacije Y rjeđe su bili uključeni u mentorstvo u usporedbi s pripadnicima generacija X i Z, dok su pripadnici generacije Y češće dobivali pomoć/usmjeravanje od strane voditelja u usporedbi s pripadnicima generacije X. Organizacijsku obuku češće su koristili predstavnici baby boom generacije u usporedbi s pripadnicima generacije Z.

Primijećene razlike bile su skromne, male su bile i veličine učinaka, što bi se mogeo objasniti s drugim karakteristikama sudionika osim njihove generacijske pripadnosti. Stoga smo također provjerili postoje li razlike u učenju na radnom mjestu s obzirom na ostvarenu obrazovnu razinu sudionika istraživanja. Između

obrazovne razine i učestalosti uključivanja u vanjsku obuku ($p = 0,25$), e-učenje ($p = 0,17$) i proučavanje literature ($p = 0,21$) uočene su značajne umjerene korelacije.

Diskusija

U diskusiji ćemo pokušati odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja, pri čemu ćemo u prvom dijelu diskusije obraditi pitanja vezana za motivaciju za učenje na radnom mjestu (RV1: Kako različite generacije ocjenjuju opću motivaciju za učenje na radnom mjestu?; RV2: Koji su najvažniji razlozi ili pokretači za učenje zajedno s različitim generacijama na radnom mjestu? i RV5: Utječe li razina obrazovanja na motive za učenje na radnom mjestu?) U drugom dijelu diskusije odgovorit ćemo na pitanja o korištenju i uključivanju različitih generacija u različite oblike i metode učenja na radnom mjestu. (RV3: Koje metode učenja generacije koriste na radnom mjestu? i RV4: Utječe li razina obrazovanja na korištenje metoda učenja na radnom mjestu?)

Istraživanje je pokazalo da pripadnici generacije Z, dakle najmlađe generacije među aktivnom radnom snagom, općenito se smatraju kao najmanje motivirani za učenje na radnom mjestu, dok među ostalim generacijama nisu uočene statistički značajne razlike. Rezultat možemo s naše perspektive interpretirati u svjetlu teorijskih rasprava, gdje prevladavaju mišljenja da pripadnici najmlađe generacije posjeduju najviše kolektivnog znanja prethodnih generacija (McKrinkle, 2020) tj. da posjeduju više suvremenog znanja, stoga ne osjećaju motivaciju za učenje na radnom mjestu. Može se raditi i o fenomenu nesvjesne motivacije, gdje se ljudima čini samorazumljivo da kada naiđu na

problem, koriste sve dostupne (kognitivne i nekognitivne) resurse, da ga riješe, ne osjećajući pri tome svjesno korištenje bilo kakvog motiva.

Pri provjeravanju konkretnih motiva za učenje na radnom mjestu, na početku smo napravili podjelu na dvije skupine, vanjske i unutarnje motive, no nisu uočene statistički značajne razlike između tih motiva među generacijama, stoga smo analizirali svaki motiv posebno. Ustanovljeno je da kod generacija baby boom, Y i Z prevladavaju motivi osobni razvoj i rješavanje problema, najslabiji su motivi ugađanje poslodavcu i premašivanje svojih obiteljskih članova po obrazovnoj razini. Generacija X nešto odstupa s najjačim motivom za osobni razvoj i napredovanje na radnom mjestu, dok su najslabiji motivi premašivanje obiteljskih članova i prekvalifikacija.

Značajnije razlike u motivima među generacijama su prisutne pri stjecanju više obrazovanja zbog napredovanja na poslu, što je izraženije kod pripadnika generacije Z u usporedbi s generacijom baby boom. To nas nije iznenadilo, budući da generacija baby boom polako završava svoje aktivno radno razdoblje, dok generacija Z tek gradi svoj karijerni put. Motiv želje za postizanjem više obrazovne razine zbog premašivanja obiteljskih članova je izraženiji kod pripadnika generacije Z u usporedbi s generacijom X. To također potvrđuju i nalazi prethodnih istraživanja, koji pokazuju da je generacija Z u usporedbi s generacijom Y mnogo ambicioznija i poduzetnički orijentirana (Laudert, 2018).

Istraživanje također ukazuje na određene razlike u motivima ovisno o stečenom stupnju formalnog obrazovanja.

Sudionicima istraživanja s višim stupnjem obrazovanja manje su važni motivi za učenje na radnom mjestu: osobni razvoj, napredovanje na poslu, promjena posla, prekvalifikacija, ugađanje poslodavcu i premašivanje obiteljskih članova. Motivi za učenje na radnom mjestu stoga su do neke mjere povezani sa stupnjem obrazovanja.

Pri istraživanju oblika i metoda učenja na radnom mjestu, analizirali smo pojedinačno 11 oblika i metoda učenja. Sve generacije u najvećoj mjeri koriste internetsko samostalno učenje, što uspješno razbija stereotipe o strahu od korištenja suvremenih tehnologija kod zrelijih generacija (baby boom i X) odnosno o njihovoj manjoj digitalnoj pismenosti. Svi predstavnici generacije baby boom, generacije X i generacije Z koriste internet (100%), dok je taj postotak kod generacije Y nešto manji (98%). Ustanovili smo, da se u najmanjoj mjeri za učenje na radnom mjestu koristi coaching. To možemo pripisati relativnoj novosti te metode. U okruženju provedenog istraživanja, coaching se počeo koristiti tek nakon 2010. godine. Pretpostavljamo da to potvrđuju i rezultati koji su pokazali da coaching koristi 76% predstavnika generacije Z, 68% generacije baby boom, 60% generacije Y i samo 49% generacije X. Također smo ustanovili, da generacija X odstupa od ostalih generacija u korištenju obuke na radnom mjestu i mentorstva, u koje se uključuje u manjoj mjeri nego druge generacije.

Istraživanje također otkriva najmanje i najpopularnije metode učenja na radnom mjestu među generacijama. Predstavnici generacije baby boom najradije se služe samostalnim učenjem preko interneta, e-učenjem i studijem literature (100%), dok su pokazali manju vjerojatnost uključivanja u obuku na radnom mjestu (72%).

Generacija X najčešće koristi suradničko učenje (98%) i najmanje coaching (49%). Generacija Y najčešće se služi samostalnim učenjem preko interneta i najrjeđe obukom na radnom mjestu, dok generacija Z najčešće koristi samostalno učenje preko interneta i promatranje/sjenčenje (100%), a najmanje poseže za obukom na radnom mjestu, što je inače najmanje korištena metoda učenja na radnom mjestu među svim generacijama.

U istraživanju je također ustanovljeno, da postoji statistički značajna veza između formalne obrazovanosti i metoda učenja na radnom mjestu: vanjska obuka, studij literature i e-učenje češće koriste ljudi s višom razinom obrazovanja.

Treba naglasiti, da istraživanje ima određena ograničenja, jer su zaključci izneseni na temelju rezultata dobivenih iz uzorka 7 manjih obrazovnih organizacija. Iako je odaziv bio veći od 50%, sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno, stoga su u njemu sudjelovali samo zainteresirani pojedinci, za koje pretpostavljamo da su također motiviraniji za učenje. Drugo ograničenje predstavlja razina obrazovanja sudionika u istraživanju, koja je bila prilično visoka, stoga uzorak ne odražava stvarnu obrazovnu strukturu radno aktivnog stanovništva. Treće ograničenje vidimo u mogućnosti različitog razumijevanja izabranih oblika i metoda učenja na radnom mjestu, iako smo ih u istraživačkom upitniku dodatno pojasnili. Određeno ograničenje predstavlja i moguća subjektivnost ispitanika u smjeru davanja društveno poželjnih i privlačnih odgovora.

Sažetak

U četvrtom dijelu smo se usredotočili na učenje na radnom mjestu kroz četiri generacije radno aktivnih osoba (Z, X, Y i baby boom). Zanimalo nas je postoje li među njima razlike u motivaciji za učenje te smo istražili najčešće korištene metode učenja na radnom mjestu. U prvom dijelu, na temelju prethodnih istraživanja i studija literature, ustanovili smo, da postoje značajne razlike među generacijama u pogledu društvenog okvira u kojem su generacije odrastale (Brečko 2012, Zemke 2000), što značajno utječe na njihove vrijednosti, specifično ponašanje i odnos prema učenju i radu. U drugom dijelu članka usredotočili smo se na učenje na radnom mjestu, gdje smo naglasili važnost međugeneracijskog dijaloga, suradnje i učenja. Opisali smo različite metode učenja na radnom mjestu i predstavili nekoliko praktičnih primjera. U trećem dijelu predstavili smo rezultate istraživanja i analizirali podatke za generacije Z, Y, X i baby boom, dok podataka za veterane nismo dobili zbog vrlo malog broja još uvijek aktivnih predstavnika te generacije na tržištu rada. Istraživanje je u području motivacije i prevladavajućih motiva za učenje na radnom mjestu pokazalo nešto nižu opću motiviranost za učenje na radnom mjestu kod generacije Z u usporedbi s ostalim generacijama. Kod svih generacija najizraženiji motivi za učenje na radnom mjestu su osobni razvoj i rješavanje problema. Najmanje izražen motiv je nadmašivanje članova obitelji. Također smo ustanovili prisutnost razlika u motivima među generacijama s obzirom na postignutu razinu formalnog obrazovanja. Pri analizi metoda i oblika učenja na radnom mjestu ustanovili smo da se sve četiri proučavane generacije najčešće koriste samostalnim učenjem preko interneta, dok je coaching najmanje

korištena metoda. Istraživanje je također pokazalo, da postoji statistička veza između postignute razine formalnog obrazovanja i korištenja metoda učenja na radnom mjestu kao i veza između motiva i postignute razine formalnog obrazovanja. Poglavlje zaključujemo spoznajom, da se s povećanjem generacijske raznolikosti organizacije suočavaju s sve većim izazovom restrukturiranja procesa organizacijskog učenja (Prelog et al., 2019, str. 64). Suočavaju se s izazovima protoka znanja među generacijama te osiguranjem podržavajućeg i motivacijskog okruženja za prijenos znanja. Jedan od važnih izazova pri (re)oblikovanju strategija učenja i procesa učenja na radnom mjestu je održavanje motivacije za učenje kao i odabir metoda i oblika koji će biti prikladni za sve generacije i koji će poticati suradnju, učenje i prijenos znanja. Upravo zato je naša ambicija daljnje istraživanje fenomena učenja i prijenosa znanja na radnom mjestu, koje će doprinijeti održivom razvoju organizacija i istovremeno graditi međugeneracijsku koheziju.

Literatura IV. dijela

1. Angel, M. (2019). *Generation Z*. Pridobljeno 19. 12. 2021, <https://www.academia.edu/people/search?utf8=✓&q=angel+Generation+z>
2. Bal, P., Kooij, D., & Rousseau, D. (2018). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Švica: Springer International Publishing.
3. Bjursel, C. (2019). Inclusion in education later in life: Why older adults engage in education activities. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, Vol.10, No.3, 2019, pp. 215-230.
4. Brečko, D. (2021a). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing societies & personalities*. 2021, vol. 5, no. 1, str. 103-125.
5. Brečko, D. (2021b). Intergenerational cooperation, learning and knowledge-sharing in the workplace. *Izzivi prihodnosti*. maj 2021, letn. 6, št. 2, str. 61-84.
6. Brečko, D. (2018). Medgeneracijsko učenje za uresničevanje strategije dolgožive družbe. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*.
7. Brečko, D. (2010). Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah : rezultati raziskave s strokovnim komentarjem. *HRM*, p. 56-62.
8. Brečko, D. (2008a). Medgeneracijsko komuniciranje : v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM*, p. 48-56.
9. Brečko, D. (2008b). Medgeneracijsko učenje : z medgeneracijskim učenjem do medgeneracijskega dialoga, sodelovanja in sožitja generacij. *HRM*, p. 14-20.
10. Brečko, D. (2008c). V iskanju medgeneracijskega sožitja : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p. 10-12.
11. Brečko, D. (2008d). Kdo koga ne more? : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p. 11-12.
12. Brečko, D. (2008e). Mlade motivirajo le pozitivni argumenti : raziskava o komuniciranju med generacijami. *Tajnica*, p.13-17.
13. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. Pridobljeno 3. maja 2020 iz <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>
14. Evropska komisija. (2011). *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*. Pridobljeno 3. maja 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/294260822_Transferability_of_Skills_across_Economic_Sectors
15. Floor, S. (2007). Knowledge Management Among the Older Workforce. *Journal of Knowledge management*, 11(4), 82-96.
16. Hsu, I. C. (2006). Enhancing Employee Tendencies to Share Knowledge - Case Studies of Nine Companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26(4), str. 326-338.
17. Kane, S. (2020). *Baby Boomers in the Workplace : How Their Generational Traits and Characteristics Affect the Workplace?* Pridobljeno 13. 1. 2021, <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>.
18. Kranjc, A. (2008). *Izobraževanje starejših v Sloveniji: zakaj in kako: nacionalna mreža nevladnih organizacij izobraževanje starejših*. Ljubljana: Slovenska univerza za tretje življenjsko obdobje, združenje za izobraževanje in življenjsko vključenost.
19. Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. *Digital USD : Univerity of San Diego*, p.1-39.
20. Ličen, N. & Bolčina, B. (2010). *Izobraževanje – most med generacijami : Priročnik za medgeneracijsko učenje*. Ljudska univerza Ajdovščina, Ajdovščina.
21. Maj, J. (2015). Age management in enterprises: CSR or a necessity? Retrieved 3. of May 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/286077807_Age_management_in_Polish_enterprises_CSR_or_a_necessity
22. McCrindle, M. Why we named them Gen Alpha. Retrieved 3. of May 2020 from <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/why-we-named-them-gen-alpha/> Patrick, H. A. & Kumar V. R. (2012). *Managing workplace diversity: Issues and challenges*. Pridobljeno 4. 1. 2021 iz <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244012444615>.

23. Piktialis, D., & Greenes, K.A. (2008). *Bridging the Gaps: How to transfer Knowledge in Today Multigenerational Workplace*. New York: The Conference Board. Research Report R-1428-08-RR
24. Prelog N. & Ismagilova, F. S. & Boštjančič, E. (2019). Which Employees are Most Motivated to Share Knowledge - the Role of Age-Based Differentiation in Knowledge-Sharing Motivation. *Changing Societies & Personalities*, Vol 3., No.1, pp. 52-67.
25. Ramovš, K. (2013). Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. *Kakovostna starost*, p. 23-31. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
26. SURS (2019a). *SiStat : Demografsko in socialno področje*. Pridobljeno 30. 11. 2021 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/1_0_Dem_soc/10_Dem_soc_07_trg_dela_05_akt_preb_po_regis_virih_02_07728_aktivno_preb_kazal/?tablelist=true.
27. SURS (2019b). *Socioekonomske značilnosti meddržavnih selivcev, Slovenija, 2017*. Pridobljeno 6. 12. 2020, <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7837>.
28. Speer, L. (2011). *Four generations working together in the workforce and in higher education*. Tennessee: East Tennessee State University.
29. Šverc, A., Rustja, E. (2007). *Medgeneracijska pedagogika v luči vseživljenjskega učenja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
30. Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minnesota: Research and training center on community living, University of Minnesota.
31. Tulgan, B. & Reimaker, T. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Pridobljeno 10. 1. 2021, <https://grupespsychoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>.
32. Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J.M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in Psychology*, 7:769.
33. UMAR (2018). Poročilo o razvoju 2018. Pridobljeno 10. 5. 2020 iz <https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/news/porocilo-o-razvoju-20180/>
- tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=43d76322253811c0b28ba610537f8e91
34. World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.
35. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work - Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace - second edition*. New York: American Management Association.

Zaključak

Monografija **Obrazovanje i upravljanje ljudskim kapitalom u prvom dijelu** obrađuje osnovne pojmove kadrovskog i obrazovnog menadžmenta te smješta obrazovanje u sustav kadrovskog menadžmenta sa svim pojavljivim manifestacijama, koje su također detaljnije predstavljene.

U drugom dijelu opisan je proces upravljanja obrazovanjem po modelu ADDIE. Detaljnije je predstavljen proces analize obrazovnih potreba, oblikovanja i razvoja obrazovnih programa, njihove implementacije te evaluacije programa kao i obrazovne aktivnosti na godišnjoj razini. Detaljnije je predstavljen i ugovor o učenju, kao alat za pripremu individualnih obrazovnih i razvojnih programa. U ovom dijelu detaljnije je opisana i normativna regulativa obrazovanja u Hrvatskoj.

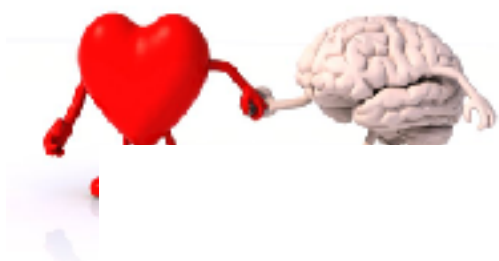
U trećem dijelu knjige pa smo pod detaljno analizu uzeli upravljanje znanjem u organizaciji, koje je jedna od razvojnih i u budućnost usmjerenih funkcija svakog obrazovnog menadžera, koji je suodgovoran za učnu krivulju organizacije te akumulaciju organizacijskog znanja.

U četvrtom dijelu smo se usredotočili na učenje na radnom mjestu kroz četiri generacije radno aktivnih osoba (Z, X, Y i baby boom). Zanimalo nas je postoje li među njima razlike u motivaciji za učenje te smo istražili najčešće korištene metode učenja na radnom mjestu. Na temelju prethodnih istraživanja i studija literature, ustanovili smo, da postoje značajne razlike među generacijama u pogledu društvenog okvira u kojem su generacije odrastale, što značajno utječe na njihove vrijednosti, specifično ponašanje i odnos prema učenju i radu. Istraživanje je u području

motivacije i prevladavajućih motiva za učenje na radnom mjestu pokazalo nešto nižu opću motiviranost za učenje kod generacije Z u usporedbi s ostalim generacijama. Kod svih generacija najizraženiji motivi za učenje na radnom mjestu su osobni razvoj i rješavanje problema. Također smo ustanovili prisutnost razlika u motivima među generacijama s obzirom na postignutu razinu formalnog obrazovanja. Pri analizi metoda i oblika učenja na radnom mjestu ustanovili smo da se sve četiri proučavane generacije najčešće koriste samostalnim učenjem preko interneta, dok je coaching najmanje korištena metoda. Istraživanje je također pokazalo da postoji statistička veza između postignute razine formalnog obrazovanja i korištenja metoda učenja na radnom mjestu kao i veza između motiva i postignute razine formalnog obrazovanja. S povećanjem generacijske raznolikosti organizacije suočavaju s sve većim izazovom restrukturiranja ⁸⁷ procesa organizacijskog učenja. Suočavaju se s izazovima protoka znanja među generacijama te osiguranjem podržavajućeg i motivacijskog okruženja za prijenos znanja. Jedan od važnih izazova pri (re)oblikovanju strategija učenja i procesa učenja na radnom mjestu je održavanje motivacije za učenje kao i odabir metoda i oblika koji će biti prikladni za sve generacije i koji će poticati suradnju, učenje i prijenos znanja.

Za kraj dodajem, da je obrazovni menadžer zanimanje budućnosti, ljudi će uvijek trebati znanje, baš kao što trebaju hranu i piće, stoga vas potičem da pažljivo pratite razvoj zanimanja i sami svojim radom doprinesete povećanju ugleda i važnosti naše profesije.

V. dio: Prilozi



Uzorak programa obrazovanja

Uzorak ugovora o obrazovanju

Prilog 1: Uzorak programa obrazovanja

S EMOCIONALNO INTELIGENTNOM KOMUNIKACIJOM DO BOLJIH ODNOSA NA RADNOM MJESTU

Program obrazovanja

Svrha i ciljevi obuke

Ni posao ni novac, vaša emocionalna inteligencija je ta koja određuje vašu uspješnost, način suradnje s drugima i zadovoljstvo u životu. (Danijela Brečko).

Spoznaje kvantne fizike jasno nam govore da čovjek nije samo racionalno, već i emocionalno biće. Na tu činjenicu u radnim okruženjima, kao i drugdje, često zaboravljamo. No, našu energiju za rad crpimo iz više izvora, ne samo iz razuma. Snaga osobne energije manifestira se na razini mobilizacije fizičkog, emocionalnog, intelektualnog i ponašajnog potencijala ili drugim riječima, snaga naše energije definira ono što osjećamo, ono što mislimo i način na koji se ponašamo prema sebi i drugima. Fenomen osobne energije, kao nesvjesna entiteta, ima izuzetno velik utjecaj na sva područja djelovanja pojedinca i određuje kvalitetu međuljudske komunikacije i suradnje, kao i (radnu) uspješnost svakog pojedinca. Djelovanje naše svjesne i nesvjesne psihe povezuje emocionalna inteligencija. Emocionalnu inteligenciju možemo razvijati cijeli svoj život aktivnošću i treninzima. Tako je već mnogo emocionalnih nejakih osoba naraslo u ljude s velikom emocionalnom snagom i fleksibilnošću.

Izazov koji adresiramo u radionici je: kako odgovarajuće i učinkovito komunicirati i surađivati s pojedincem kroz prizmu

njegove emocionalne matrice? Pri tome ćemo se koristiti principima i strategijama emocionalno inteligentne komunikacije koje ćemo testirati uživo.

Znanja i kompetencije

Znanja: vođenje, komunikacija, psihologija
Kompetencije: neverbalna komunikacija, verbalna komunikacija, emocionalna inteligencija

Ciljevi obuke i obrazovanja

Nakon završene obuke polaznici će:

- lakše prepoznavati svoju emocionalnu matricu i matricu svojih suradnika
- znati koristiti strategije prijelaza iz jednog u drugo emocionalno i energetske stanje
- koristiti načela emocionalno inteligentne komunikacije
- koristiti strategije emocionalno inteligentne komunikacije za izgradnju učinkovitih i dugoročnih odnosa.

Metodologija izvođenja:

Obuka se odvija u grupi do najviše 16 sudionika. Tijekom obuke sudionici aktivno sudjeluju u vježbama i simulacijama.

Za izvođenje obrazovanja potreban je svijetao prostor s pokretnim namještajem, ploča s papirom, računalo za prezentacije, pristup internetu, zvučnici za računalo i projektor. Sve ostale pribore donosimo sa sobom.

Sadržaj

- Koncept osobne energije i uloga emocija
- Emocije i komunikacija
- Prepoznavanje emocionalne matrice sugovornika/suradnika
- Prakticiranje principa emocionalno inteligentne komunikacije
- Razlikovanje promatranja od procjenjivanja

- Empatija i suosjećanje
- Iskrenost u komunikaciji
- Prepoznavanje i izražavanje naših osjećaja
- Davanje i primanje povratnih informacija (model OSKAR)
- Korištenje pozitivnih formulacija u komunikaciji
- Jasnoća i preciznost formuliranja poruke
- Izražavanje zahvalnosti
- Prevazilaženje samooptuživanja
- Izražavanje molbi ili zahtjeva?
- Davanje savjeta ili razumijevanje?
- Odabir učinkovitih komunikacijskih strategija ovisno o emocionalnoj matrici druge strane

Vremenski i terminski plan izvođenja

Program traje 8 sati i izvodi se u jednom danu. Dan obuke traje od

- ili od 8.00 do 15.00 sati (s dva 15-minutna odmora za kavu i 45-minutnim odmorom za ručak)
- ili od 9.00 do 16.00 sati (s dva 15-minutna odmora za kavu i 45-minutnim odmorom za ručak)
- Terminski plan izvođenja: po dogovoru

Reference voditeljice programa



Dr. Danijela Brečko je od 2015. izvršna direktorica u Sofosu, Institutu za upravljanje znanjem i razvoj t a l e n a t a .

Doktorirala je na Filozofskom fakultetu u Ljubljani, gdje je prethodno stekla znanstveni magisterij iz područja osobnog razvoja odraslih. Poslovna znanja stjecala je kroz dodatna obrazovanja kao što je 7-tjedni program General Management Program, koji je završila na IECD Bled. Vodstvene vještine razvijala je i gradila u ulozi direktorice Planeta GV, kojeg je vodila

15 godina. Danas je docentica za management na MLC – Fakultetu za management i pravo te docentica za područje obrazovanja i upravljanja ljudskim resursima na fakultetu Doba, dok na Filozofskom fakultetu predaje magistrski studij Planiranje razvoja kadrova.

Iskustva/reference: Više od 25 godina iskustva s predavanjima i treninzima te više od 15 godina iskustva s moderiranjem grupnih procesa komunikacije. Obučava u području vođenja, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja događajima, obrazovnog menadžmenta i osobnog razvoja, pedagoško-andragoškog obučavanja. Svoj predavački i trenerski rad povezuje s vlastitim istraživanjima i registrirana je za obavljanje istraživačke djelatnosti. Autorica je 15 stručnih knjiga (Kako se odrasli mijenjaju, Planiranje karijere kao dijalog između organizacije i pojedinca, Razvijanje osobnog socijalnog kapitala, 40 suvremenih metoda učenja...), autorica udžbenika Obrazovanje i menadžment i autorica preko 250 stručnih članaka. Aktivno je sudjelovala u kreiranju Standarda kadrovske struke u okviru svog djelovanja u Slovenskoj kadrovskoj zvezi. Od 2016. vodi nacionalni projekt Organizacijska energija.

Više na: www.sofos.si

Prilog 2: Uzorak ugovora o obrazovanju

Na temelju ____ i ____ članka Zakona o radu, kolektivnog ugovora... odnosno općeg akta poslodavca... sklapaju ... (firma i sjedište), koju zastupa ..., u daljnjem tekstu poslodavac, i ... (ime i prezime), ... (EMŠO), ... (porezni broj) na radnom mjestu ... prebivalište ..., u daljnjem tekstu radnik,

UGOVOR O OBRAZOVANJU

1 članak (svrha i interes obrazovanja)

Poslodavac upućuje radnika na obrazovanje, usavršavanje i osposobljavanje (navesti odgovarajući oblik, u daljnjem tekstu: obrazovanje) zbog potreba radnog procesa (ili kako bi se izbjeglo otkazivanje ugovora o radu iz razloga nesposobnosti ili poslovnog razloga) i time očuvanja zaposlenja kod poslodavca. Obrazovanje je u interesu poslodavca.

2 članak (vrsta obrazovanja)

Radnik će se obrazovati ... (navesti vrstu obrazovanja, na primjer za stjecanje stručnog naslova sveučilišnog pravnika i program te organizatora obrazovanja).

3 članak (mjesto obrazovanja)

Radnik će se obrazovati ... (navesti mjesto obrazovanja). Komentar: Mjesto obrazovanja je važno zbog naknade troškova putovanja, smještaja, prehrane tijekom obrazovanja i odsutnosti s posla. članak (trajanje obrazovanja)

Obrazovanje će se odvijati prema programu obrazovanja (navesti program po kojem će se radnik obrazovati) tijekom

radnog i izvan radnog vremena u razdoblju od ... do ..., i to ... (na primjer svaki prvi petak u mjesecu i svaku subotu).

4 članak (odsutnost s posla zbog obrazovanja)

Radnik će biti odsutan s posla zbog obrazovanja ... (na primjer svaki prvi petak u mjesecu).

5 članak (uključivanje radnikove odsutnosti u radno vrijeme)

Radniku se njegova odsutnost zbog obrazovanja, koja se odvija tijekom radnog vremena, uračunava u radno vrijeme i radniku se za vrijeme te odsutnosti isplaćuje naknada plaće u visini njegove prosječne mjesečne plaće iz posljednja tri mjeseca. Obrazovanje izvan radnog vremena (na primjer subotom, koja nije radni dan) se radniku ne uračunava (varijanta: uračunava) u radno vrijeme. ⁹¹

6 članak (obveze radnika)

Radnik se obvezuje: - da će redovito ispunjavati sve obveze vezane uz obrazovanje prema određenom programu navedenom u 2. članku ovog ugovora, - da će redovito dostavljati u kadrovsku službu poslodavca (na primjer u kadrovsku službu) dokumente iz kojih je vidljivo da ispunjava obveze vezane uz obrazovanje, - da će nakon završenog obrazovanja ostati u radnom odnosu onoliko vremena koliko je trajalo obrazovanje, (ili na primjer dva puta duže nego što je trajalo obrazovanje), u suprotnom je radnik dužan poslodavcu vratiti proporcionalni dio plaćenih troškova obrazovanja s zakonskim zateznim kamatama od dana prestanka ugovora o radu, - vratiti sve plaćene troškove obrazovanja, zajedno sa zateznim kamatama od dana (na primjer od predaje

zadnjeg dokumenta o ispunjavanju obveza vezanih uz obrazovanje) ako radnik prestane s obrazovanjem po vlastitoj krivnji, - nadoknaditi eventualno nastalu štetu

7 članak (obveze poslodavca)

- da će radniku isplatiti naknadu plaće za vrijeme odsutnosti u skladu s 6. člankom ovog ugovora,
- da će redovito pokrivati troškove obrazovanja i troškove vezane uz polaganje ispita, i to:
- školarinu, na temelju predloženog računa
- putne troškove (na primjer za najjeftiniji javni prijevoz) na temelju putnog naloga
- troškove prehrane prema pravilima obračunavanja i isplate dnevnice
- troškove smještaja, na temelju predloženog računa
- ostale troškove.....
- ponuditi radniku novi ugovor o radu najkasnije (na primjer u 6 mjeseci nakon završenog obrazovanja) za obavljanje poslova na radnom mjestu za koje se obrazovao (u slučaju ako se radnik obrazuje za zauzimanje novog radnog mjesta).

8 članak (promijenjene okolnosti)

Ako tijekom trajanja obrazovanja nastanu okolnosti koje imaju za posljedicu da radnik ne završi obrazovanje i za te okolnosti nije odgovorna nijedna strana, obveze obje strane prestaju. Ako je riječ o nemogućnosti ispunjenja s strane radnika, za koju je odgovoran, poslodavčeva obveza prestaje. Radnik je dužan poslodavcu vratiti troškove obrazovanja s zateznim kamatama i eventualno nastalu štetu.

članak (zakašnjenje)

Ako radnik ne završi obrazovanje u dogovorenom roku, ispunjenje obveza za poslodavca predstavlja bitnu okolnost, poslodavac može odustati od ugovora. U slučaju da je do zakašnjenja došlo po krivnji radnika poslodavac može zahtijevati povrat cijelog plaćanja troškova vezanih uz obrazovanje, zatezne kamate i eventualno nastalu štetu.

9 članak (promjena ugovora)

Promjene i dopune ugovora sklapaju se u pisanoj formi uz suglasnost obje ugovorne strane.

10. članak (način rješavanja spora)

Eventualne sporove vezane uz ugovor stranke rješavaju sporazumno, a ako to ne bi bilo moguće, spor rješava radni sud u (ili arbitraža.....)

11 članak (broj primjeraka) 92

Ugovor je sastavljen u dva primjerka od kojih svaka stranka prima po jedan primjerak.

12 članak (početak važenja)

Ugovor stupa na snagu danom kada ga potpišu obje ugovorne stranke. Komentar: Početak važenja provođenja odredbi ugovora stranke dogovaraju sporazumno, ovisno o konkretnom slučaju.

Radnik

Kraj i datum

Poslodavac

Kraj i datum

O autorici



Dr. Danijela Brečko je izvršna direktorica u Sofosu, Institutu za upravljanje znanjem i razvoj talenata. Doktorirala je na Filozofskom

fakultetu u Ljubljani, gdje je prethodno stekla znanstveni magisterij iz područja osobnog razvoja odraslih. Poslovna znanja stjecala je kroz dodatna obrazovanja kao što je 7-tjedni program General Management Program koji je završila na IECD Bled. Vodstvene vještine razvijala je i gradila u ulozi direktorice Planeta GV, kojeg je vodila 15 godina. Danas je docentica za menadžment na MLC – Fakultetu za menadžment i pravo te docentica za područje razvoja kadrova na Zdravstvenom fakultetu u Novom Mestu. Već od 2002 godine surađuje sa Doba fakultetom, gde poučava Obrazovanje i kadrovski menadžment.

U svom radu već godinama uspješno spaja praksu s teorijom i teoriju s praksom.

Ima više od 25 godina iskustva s predavanjima i treninzima te s moderiranjem grupnih procesa komunikacije u slovenskim i stranim organizacijama i poduzećima. Obučava u područjima menadžmenta, psihologije vođenja, upravljanja ljudima na radu, obrazovnog menadžmenta i osobnog razvoja. Vodi nacionalni projekt Organizacijska energija, čija je misija povećanje energije u organizacijama za veću strast i održivi rast. Svoj predavački i trenerski rad povezuje s vlastitim istraživanjima i registrirana je za obavljanje istraživačke djelatnosti. Tako je iz njezinog pera nastalo 15 stručnih knjiga i više od 300 stručnih i znanstvenih članaka.

Također je nositeljica međunarodnog certifikata EMCC Senior Practitioner coach/mentor, a u Sloveniji nosi časnu funkciju ambasadorice znanja.

