

Pregledni naučni rad
UDK:37:005.96
DOI:10.7251/ZND2501034M

VAŽNOST OBRAZOVANJA I OSPOSOBLJAVANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Izv.prof.dr.sc. Dragan Mišetić, Sveučilište „Vitez“⁵

Sažetak: *Danas je sve više poduzeća zainteresirano za nematerijalna ulaganja, te za ulaganje u ljudski kapital kao način stjecanja prednosti nad konkurencijom. Obuka i razvoj mogu pomoći konkurentnosti poduzeća izravno povećavaju vrijednost poduzeća doprinoseći nematerijalnim ulaganjima. Uloga i mjesto obuke i obrazovanja u poduzećima značajno su se mijenjali tijekom vremena s promjenama u tehnologiji, svijetu rada i okruženju poduzeća/organizacija. Obrazovanje i usavršavanje postaju važan instrument proaktivnog i prilagodljivog djelovanja poslovnih organizacija u odnosu na okolinu i nužno prerastaju u opću strategiju razvoja poduzeća. Cilj ovog rada je pokazati koliko je edukacija zaposlenika važna u upravljanju ljudskim potencijalima.*

Ključne riječi: *ljudski resursi, menadžment, neformalno obrazovanje, organizacije.*

Uvod

Globalizacija je donijela potpuno novu dimenziju upravljanju ljudskim potencijalima. Fluktuacija radne snage globalno se intenzivirala, a internet i razvoj digitalnih tehnologija omogućili su rad na daljinu i fizičko razdvajanje poslodavca i zaposlenika, što je dalo specifične aspekte upravljanju ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali su najveći generator inovativnosti i tehnološkog napretka koji potiče razvoj poslovanja i gospodarstva, a time i društveno blagostanje. Uloga ljudskog faktora u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu povećala se u posljednjim godinama 20. stoljeća za razliku od početka stoljeća kad je glavnina poslovnih organizacija bila orijentirana na proizvodnju. Procesom globalizacije i širenjem kvalitete, kao i težnjom za postizanjem maksimalne produktivnosti uz minimalne troškove,

⁵ dragan.misetec18@gmail.com

Ljudski potencijali zauzeli su središnje mjesto u strateškom poslovanju. Osim financija i tehnologije, poduzeća moraju imati lojalne zaposlenike kako bi preživjele u konkurentnom okruženju koje se brzo mijenja.

Važnost edukacije u upravljanju ljudskim potencijalima

Posebnu pozornost je potrebno posvetiti aspektu obrazovanja, kao dijela upravljanja ljudskim potencijalima, jer upravo obrazovanje doprinosi ukupnoj razini znanja zaposlenika. Obrazovanje je dinamičan proces kojim se proizvode i osiguravaju pojedinačna znanja i vještine čime ljudi postaju najveća pokretačka i kreativna snaga poduzeća. Ljudi odnosno zaposlenici imaju ključnu ulogu i važnost u proizvodnom procesu, nositelji su uvođenja promjena, stvaranja dodane vrijednosti, povećanja učinkovitosti poslovanja, a time postaju pokretačka snaga budućeg učinka organizacije. Razina kompetencije za rad, razvoj radnih navika, kreativnost i motivacija zaposlenika u konačnici ovisi o ostvarenju postavljenih ciljeva i misije organizacije.⁶

Obrazovanje i razvoj zaposlenika ima više efekata;

- organizacijski efekti – veća zaposlenost, potpuni kvalitet, smanjenje troškova, stvaranje veće vrijednosti, veća fleksibilnost, povećanje inovativnosti, uvođenje promjena, decentralizacija,
- efekti za pojedinca – povećanje radnih sposobnosti, stalna zaposlenost, fleksibilnost i prilagodljivost, veće zadovoljstvo, karijera,
- grupni efekti – timski rad i suradnja, autonomija, samokontrola, fleksibilnost, kvalitetniji odnosi,
- konačni efekti – povećanje organizacijske dobiti kao i dobiti pojedinca, povećanje konkurentne sposobnosti.

Nematerijalna ulaganja pokazala su da mogu utjecati na konkurentsku prednost poduzeća jer ih je teško kopirati ili oponašati. Istraživanje iz 2000⁷. godine koje je provelo Američko društvo za obuku i razvoj (ASDT), koje je anketiralo više od 500 američkih poduzeća, pokazalo je da su poduzeća koja su najviše uložila u obuku imala povrat ulaganja koji je bio 86 posto veći od onih poduzeća u donjoj polovici rangiranih poduzeća i 46 posto veći povrat od tržišnog prosjeka. Obuka

⁶ Pržulj Ž. (2002). Upravljanje ljudskim resursima, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća;

⁷ Petrides L. A., Nodine T. R.: Upravljanje znanjem u obrazovanju: definiranje krajolika, Institut za proučavanje upravljanja znanjem u obrazovanju, ISKME, Kalifornija, 2003.

i razvoj imaju izravan utjecaj na ljudski i društveni kapital jer utječu na obrazovanje, znanje i kompetencije te radne odnose.

Pojam ljudskih potencijala ne znači samo zaposlenike, već i njihove kvalitete, rezultate, vrijednosti, sposobnosti, vještine i sposobnosti, odnosno njihovo znanje i ukupni potencijal. Drugim riječima, ukupna intelektualna, mentalna, fizička, socijalna energija može se razviti kroz postizanje organizacijskih ciljeva, jer bez tih potencijala nema poslovnog uspjeha poduzeća. Obuka je zabilježena kao važan čimbenik produktivnosti još od vremena prvih industrijskih organizacija. Također, obuka je u to vrijeme imala ulogu razvijanja jednostavnih radnih vještina nekvalificirane radne snage. S vremenom je školski sustav preuzeo funkciju pripreme kvalificirane radne snage, a u poduzećima se provodila obuka u funkciji dodatnog osposobljavanja i prekvalifikacije za jednostavnije radne operacije ili poslove za koje se na tržištu rada nisu mogli osigurati odgovarajući kandidati. Sa sve većom složenošću posla posljednjih desetljeća, promijenila se i funkcija obrazovanja i osposobljavanja u poduzećima. Zbog brzih promjena uzrokovanih tehnološkim razvojem, globalizacijom i povećanom konkurencijom, formalno obrazovanje zaostaje za promjenama u sferi poslovanja. To se ogleda u funkciji obrazovanja i osposobljavanja u poduzeću, koja postaje nadopuna formalnom obrazovnom sustavu i preuzima funkciju razvoja ljudskih potencijala.⁸ Razvoj uključuje mnogo više od pripreme za određeni posao, prvenstveno prilagodbu promjenama na poslu i pripremu za buduće radne zahtjeve. To više nije izolirana funkcija s pragmatičnim ciljevima, već strateški važna funkcija koja je integrirana u cjelokupnu politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Samo obrazovanje ne može proizvesti željene učinke, već samo kao dio sustava u kojem svi elementi moraju biti usklađeni. Zaposlenici u obrazovanju moraju vidjeti svoju šansu za napredovanje, bolju zaradu, veću sigurnost posla, više poštovanja i uvažavanja, a poduzeće veću radnu učinkovitost i ukupnu fleksibilnost za promjene na tržištu i okolišu.

Poduzeća uz pomoć funkcije upravljanja ljudskim potencijalima potiču razvoj zaposlenika i traže metode i instrumente koji imaju snažne motivacijske i identifikacijske učinke na zaposlenike. Različiti programi obuke i razvoja koji povećavaju znanje, stručnost, sposobnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika dobivaju na važnosti. Obuka zaposlenika podrazumijeva se kao planirani napor

⁸ Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Učinite svoju tvrtku tvornicom talenata. Harvard business review, 85, str. 68.

poduzeća da poboljša učinak zaposlenika na svom radnom mjestu, promjene u specifičnim znanjima, sposobnostima, vještinama, stavovima ili ponašanju zaposlenika. Izraz obuka često se koristi kao sinonim za trening.

Obrazovanje je stjecanje i stalno inoviranje širih znanja iz primijenjenih znanstvenih disciplina i uspješne poslovne prakse, relevantnih za djelatnost i ciljeve organizacije radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja. Podrazumijevaju se aktivnosti koje imaju za cilj širenje ukupnih saznanja, razvoj potencijala i promjenu vrijednosti i kulture kao i osposobljavanje za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, a usmjereno je prema budućnosti. Obrazovanje dovodi do promjena u znanju, obuka do promjena u vještinama, osobni razvoj do promjena u stavovima i vrijednostima, a organizacijsko učenje rezultira promjenama odgovora organizacije kao cjeline na zahtjeve okruženja. Razvoj je vezan za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze, povećava ukupne potencijale pojedinca i priprema za buduće izazove i poslove.

Edukacija i osposobljavanje zaposlenika

Obrazovanje i osposobljavanje ključna je funkcija za razvoj ljudskih potencijala i ispravljanje neusklađenosti između postojećih i potrebnih potencijala zaposlenika. Kompetencije zaposlenika i njihovo korištenje u poduzeću izravno ovise o ovoj funkciji, koja je iznimno važna za korištenje resursa organizacije i njezinu konkurentnost.⁹

Iako su sve funkcije upravljanja ljudskim potencijalima međusobno povezane i u funkciji povećanja ljudskih potencijala, obrazovanje i osposobljavanje ključna je razvojna funkcija. Međutim, ista može dati odgovarajuće rezultate samo u kontekstu drugih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima: planiranje, analiza posla, zapošljavanje i selekcija, orijentacija i socijalizacija, upravljanje karijerom, procjena radnog učinka, stvaranje sustava plaća, otpuštanja itd. Razvoj, sa stajališta zaposlenika, ima motivacijski učinak. Poznato je da su razvojne potrebe najviše ljudske potrebe koje se povećavaju zadovoljavanjem. Kada se govori o motivaciji za učenje, govori se o želji polaznika da savlada sadržaj obrazovnog programa. Uspjeh edukativnog programa ne ovisi samo o

⁹ Senge, P.M (2001) Peta disciplina, principi i praksa organizacije učenja, Mozaik knjiga, Zagreb.

karakteristikama i realizaciji samog programa, već i o polaznicima kojima je program namijenjen. Njihova motivacija stvara entuzijazam za obrazovanje, usmjerava pažnju na učenje i potiče da se naučeno ne zaboravi i da se primjenjuje unatoč preprekama. Motivacija za učenje povezana je sa stjecanjem znanja, promjenom ponašanja i stjecanjem vještina kroz programe obuke. Percepcije pojedinca kao i njegova uvjerenja važan su čimbenik koji utječe na motivaciju za obrazovanjem i učenjem. Stvaranje okruženja koje potiče i nagrađuje znanje vrlo je važan aspekt utjecaja na percepciju pojedinca. Osobno vjerovanje u mogućnosti uspješnog svladavanja obrazovnog programa, kao i očekivanja i uvjerenja drugih u sposobnosti osobe, pozitivno utječu na njezino osobno mišljenje i težnje, odnosno podižu samopouzdanje. Oni koji sudjeluju u obrazovnom programu moraju biti uvjereni da će njihov uspješan završetak programa obuke imati pozitivne učinke na postizanje nekih pojedinačnih ciljeva, kao što su: napredovanje ili povećanje plate, bolji položaj i veće poštovanje u grupi, preuzimanje izazovnijih i odgovornijih zadataka, veća autonomija u radu ili nešto drugo što je od velike važnosti za osobu koja je pohađala obrazovne programe. Ovo je koncept instrumentalnosti zasnovan na teorijama motivacije. Važan čimbenik koji utječe na motivaciju pojedinca za učenje i kontinuirano usavršavanje je organizacijska klima i kultura koja bi trebala naglasiti kontinuirano učenje. Kada poduzeće svojim zaposlenicima nudi obuku i edukaciju, ona pokazuje koliko cijeni svoje zaposlenike i njihov doprinos postizanju organizacijskih ciljeva, kao i koliko cijeni napredak kako u organizacijskim postignućima, tako i u razvoju svojih zaposlenika.

Jednom stečeno znanje i stručnost nisu dovoljni. Poduzeća bi trebala graditi svoju konkurentnost aktivnim i kontinuiranim učenjem. Svi članovi poduzeća odnosno organizacije moraju se usavršavati i razvijati jer se njihovim obrazovanjem razvija i sama organizacija. Učenje povećava znanje koje je preduvjet za djelotvorno i učinkovito djelovanje. Na taj način kontinuirano obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Zaposlenici bi trebali naučiti vještine drugih poslova i izvršitelja u svojoj organizacijskoj jedinici te razumjeti odnose između vlastitog posla i aktivnosti organizacijske jedinice i ciljeva organizacije u cjelini. Zapravo, poduzeća trebaju razviti koncept fleksibilnog zaposlenika kroz obuku i kontinuirano učenje.

Razvoj ljudskih potencijala i učenje proizlaze iz potrebe za prilagodbom brzim promjenama. Imajući na umu da se ljudsko znanje udvostručuje svake dvije do tri godine, te da zbog novih tehnologija mnoga zanimanja nestaju mnoga su

poduzeća prisiljene stvarati vlastita sveučilišta kako bi se mogle nositi s promjenama koje su postale jedina konstanta modernih poduzeća. Školski sustavi ne mogu držati korak sa sve prisutnom promjenom zanimanja koja zahtijevaju nova znanja, vještine i ponašanja.

Danas se stvarna razlika između osposobljavanja i obrazovanja s jedne strane i razvoja s druge strane sve više briše. Poduzeća sve više educiraju svoje zaposlenike i pomažu im da razviju svoj puni potencijal, odnosno sve više potiču zaposlenike na razmišljanje, učenje i stalni razvoj. Na taj se način ulaže u ljudske potencijale, transformira znanje, odnosno zaposlenici više nisu samo izvršitelji radnih zadataka, već stručnjaci koji su osposobljeni za prijenos daljnjeg stečenog znanja. Stjecanjem novih kvalifikacija zaposlenici će moći odgovoriti na izazove i preživjeti u promjenjivom okruženju.

Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenika

Obrazovanje je jedan od osnovnih čimbenika organizacijske fleksibilnosti i ključna poluga za razvoj ljudskih potencijala. Menadžment sve više shvaća da je kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika jedan od najučinkovitijih načina za postizanje konkurentske prednosti, temeljni preduvjet za ulazak u tržišnu konkurenciju i natjecanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. To je preduvjet ne samo za daljnji razvoj, već i za opstanak poduzeća.

Istraživanja pokazuju ¹⁰ da neka poduzeća troše od 1,5% do 2% ukupne godišnje dobiti na različite oblike obrazovanja i usavršavanja, a ako se dodaju neizravni troškovi i troškovi izgubljene produktivnosti, sve iznosi i do 10% godišnje dobiti. Pravilno organizirana obuka osigurava uštede koje se vide kroz povećanu produktivnost, motivaciju, znanje, lojalnost i doprinos zaposlenika poduzeću. Organizacija obrazovanja i osposobljavanja zaposlenika razlikuje se od poduzeća do poduzeća. Svako poduzeće je specifično samo po sebi, ovisno o tome kojom se djelatnošću bavi, koliko zaposlenika ima, koji su organizacijski ciljevi, vizija, koja je poslovna strategija, vrsta i stupanj pripremljenosti zaposlenika. Stoga je bitno da su edukacijski programi usklađeni s potrebama određene organizacijske jedinice, odnosno zaposlenika, a uspjeh programa ovisit će o tome koliko su jasno definirani ciljevi ili potreba za novim znanjima i vještinama.

¹⁰ Vukava B. (2017) Organizacijski dizajn i upravljanje znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, magistarski rad, rujan 2017.

Razvoj zaposlenika jedna je od najvažnijih funkcija prakse upravljanja ljudskim potencijalima i utječe na ukupne rezultate. Nedavna istraživanja sugeriraju da razvoj zaposlenika, utječe na ishode u oblikovanju ponašanja i stavova zaposlenika.

Danas se na potencijal svakog zaposlenika gleda s puno poštovanja, odnosno uzima se u obzir kako pojedinac kao osoba razumije organizacijsku stvarnost i vjeruje u svoju sposobnost da razvije vlastite potencijale i preuzme odgovornost za svoje odluke i postupke u radnom okruženju. Kontinuirano profesionalno usavršavanje ključno je za radnike znanja.¹¹ Kako bi ostali na čelu svojih profesionalnih područja, moraju biti stalno svjesni razvoja unutar svojih specifičnih disciplina i struka te sudjelovati u aktivnostima koje nude mogućnosti za daljnji profesionalni razvoj.

Analiza potreba za obukom na nivou zadatka, odnosno radnog mjesta, se bazira na opisu radnih aktivnosti koje treba izvršiti na poslu, uvjeta pod kojima posao treba da se izvrši, kao i znanja, vještina i sposobnosti (Knowledge, Skill, Ability) koje su potrebne za uspješno obavljanje tih zadataka. Zadatak je izraz za radnu aktivnost zaposlenog u određenom poslu. Analiza zadataka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima za obavljanje posla. Ključno pitanje je utvrđivanje potrebnih ljudskih sposobnosti za efikasno obavljanje posla.¹² Nakon njihove specifikacije moguće je analizirati uspješnost ciljane populacije kako bi se utvrdilo da li je potrebna obuka. Postoje četiri koraka u analizi zadatka:

- 1) Odabrati posao ili poslove koje treba analizirati;
- 2) Napravite preliminarni popis zadataka koji se obavljaju na poslu intervjuiranjem i promatranjem zaposlenika koji su vješti u svom radu, razgovarajući s onima koji su proveli analizu zadatka;
- 3) Procijenite i potvrdite preliminarni popis zadataka. To uključuje skupinu predmetnih stručnjaka (zaposlenika, menadžera itd.) koji će odgovoriti na nekoliko pitanja o zadacima na sastanku ili putem pisanog upitnika. Pitanja koja se mogu postaviti su: Koliko često se zadatak izvodi? Koliko se vremena troši na izvršavanje zadataka? Koliko je važan ili presudan zadatak za uspješno

¹¹ Stewart, T.A. (2003.): Bogatstvo znanja: intelektualni kapital i organizacija dvadeset i prvog stoljeća, UA, 2003.

¹² Philips J, Stoner R. (2002). Kako mjeriti rezultate treninga: Praktični vodič za praćenje šest ključnih pokazatelja, MC Graw-Hill.

obavljanje posla? Koliko je teško naučiti zadatak? Očekuje li se od zaposlenika početnika da izvrše zadatak?

4) Nakon prepoznavanja zadataka važno je prepoznati koja su znanja, vještine ili sposobnosti potrebne za uspješno izvršavanje svakog zadatka. Ovakve informacije se dobijaju pomoću intervjua i upitnika. Informacija o potrebnim osnovnim vještinama i kognitivnim sposobnostima je ključna u određivanju hoće li neke razine znanja, vještina i sposobnosti biti razlog za ulazak u program obuke ili primanje na posao, ili je potrebna dodatna obuka u istaknutim vještinama. Za potrebe obuke važna je informacija o tome koliko je teško usvojiti znanje, vještine ili sposobnosti, kao što je važno hoće li se znanja, vještine i sposobnosti zahtijevati od zaposlenog prije nego što prihvati posao.

U analizi zadatka treba opisati šta zaposleni radi, kako to radi i zašto to radi. Aspekt “zašto” postaje kritičan dio zadatka zato što predstavlja osnov za razumijevanje koja znanja, vještine i sposobnosti su potrebne. Rezultati analiza zadatka i posla treba da posluže i u selekciji novih kadrova, a može se koristiti u cilju obuke kada se govori o premještanju zaposlenih i o unapređenju unutar pojedinih organizacijskih jedinica, kada su novi poslovi u pitanju kao i kada je u pitanju nova tehnologija koju treba primjeniti u okviru cijelog poduzeća.

Kao što je već rečeno, analiza zadatka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o znanjima, vještinama i sposobnostima koje su bitne za obavljanje poslova. Ključno je utvrđivanje i opisivanje ljudskih sposobnosti koje su potrebne za učinkovito obavljanje zadataka. Neke od smjernica su:

- Održavanje ravnoteže između općenitosti i specifičnosti. Prilikom osmišljavanja obuke informacija o znanju, vještinama i sposobnostima mora biti specifična jer tek tada ukazuje na ono što se mora naučiti na obuci.
- Jednostavni opisi zadataka ili dužnosti daju vrlo malo informacija, stoga ih treba izbjegavati; treba postavljati pitanja koja znanja, vještine i sposobnosti su nužni za obavljanje zadataka, jer te komponente imaju implikacije na pravljenje programa obuke ako se želi podučiti zaposlene za obavljanje traženih zadataka.
- Izbjegavati trivijalne informacije u opisu, naglašavajući razvoj znanja, sposobnosti i vještina, samo za one zadatke koji su identificirani u analizi zadataka kao važni za obavljanje radnih operacija.

- Pitati za znanja, vještine i sposobnosti, kako bi se dobilo što više informacija u cilju utvrđivanja šta je potrebno za obavljanje zadataka.

Pitanja koja se postavljaju tijekom analize, a u vezi sa znanjem, sposobnostima i vještinama su: Koliko su ta znanja, sposobnosti i vještine važne za obavljanje posla? Koliko ih je teško naučiti? Gdje se očekuje stjecanje znanja, vještina i sposobnosti (prije odabira, na poslu, tijekom osposobljavanja itd.)? Kako bi se postigla maksimalna učinkovitost, program obuke mora biti osmišljen na način da polaznici nauče potrebna znanja, vještine i sposobnosti za obavljanje zadataka važnih za posao, a stvarni zadaci koji se koriste u obuci mogu biti simulacije stvarnih radnih zadataka, sve dok mogu pružiti okruženje potrebno za učenje.

Kako poslovi postaju složeniji i temeljeni na znanju, pojavila se nova metodologija poznata kao kognitivna analiza zadataka (CTA), koja otkriva kognitivne procese uključene u obavljanje zadatka.¹³ Sve je veći interes za ovu tehniku zbog boljeg razumijevanja načina na koji sudionici stječu i razvijaju znanje te kako organiziraju pravila, koncepte i timove. Također, istraživanje koje se fokusira na otkrivanje stručnosti i načina na koji profesionalci donose odluke u složenom okruženju pridonijelo je razvoju ovakvih alata. Analiza kognitivnih zadataka identificira kognitivne strategije i modele stručnjaka u relevantnom području koje sudionici moraju naučiti kako bi ih izvodili korištenjem različitih tehnika kao što su promatranje, strukturirani intervjui i verbalni protokoli. Ova tehnika može pozitivno utjecati na osmišljavanje obuke, pomoći u stvaranju relevantnih scenarija koji se koriste tijekom obuke, potaknuti složene vještine potrebne tijekom donošenja odluka, utjecati na informacije za dizajniranje mjerenja rezultata i povratnih informacija.

Analiza kognitivnih zadataka može nadopuniti postojeći bihevioralni oblik analize obrazovnih potreba. Na primjer, određivanjem trenutnih složenih kognitivnih sposobnosti polaznika, dizajneri obuke mogu steći uvid u sposobnosti i znanje učenika te identificirati nedostatke u učinku. Na taj način analiza obrazovnih potreba trebala bi utvrditi ne samo potrebna znanja, vještine i sposobnosti za obavljanje posla, već i znanje koje sudionicima omogućuje da znaju kada primijeniti te vještine. Kognitivna analiza zadataka postaje koristan alat koji treba dalje razvijati.

¹³ McElroy, M. W., (2003.) Novo upravljanje znanjem - složenost, učenje i održive inovacije, KMCI press.

Zaključak:

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima trebalo bi, s jedne strane, uskladiti strateške potrebe poduzeća, a s druge strane učinkovitije koristiti zaposlene. Osim toga, strateško planiranje mora uzeti u obzir i komercijalne koristi i ciljeve, jer se prava strategija razvija kao odgovor na tržišne, industrijske i konkurentske promjene. Strateški pristup ljudskim potencijalima podrazumijeva i ulaganje u ljude, jer je značajan udio ljudskog kapitala određen znanjem i vještinama koje pojedinci stječu. Znanja i vještine uvelike utječu na rad zaposlenika, pa je obrazovanje vrlo važan čimbenik u gospodarskom razvoju zemlje i pojedinih poduzeća te dovodi do postizanja ekonomskih i socijalnih ciljeva. Poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima je postala važnija nego ikada prije u prošlosti, te je stoga, postalo veoma značajno slijediti propise profesionalne etike. Kreativnost i inovativnost postale su neizostavne sastavnice poslovnog upravljanja i pridonijele su povećanoj ulozi istraživanja i razvoja. Strategije upravljanja ljudskim potencijalima također bi trebale doprinijeti kreativnosti zaposlenika, a inovacijske taktike trebale bi omogućiti primjenu novih ideja. Ključna značajka je da modernizacija poslovanja zahtijeva nova znanja i nova zanimanja koja podrazumijevaju visoku razinu obrazovanja i osposobljavanja. Pojedinci moraju biti spremni za obuku kako bi se prilagodili promjenama i zadržali svoja radna mjesta odnosno kako ne bi postali kategorija nezaposlenih. Ulaganje u kadrove, njihov razvoj i obrazovanje je najrentabilnija investicija u poboljšanju i razvoju poslovanja.

Literatura:

1. Petrides L. A., Nodine T. R.: Upravljanje znanjem u obrazovanju: definiranje krajolika, Institut za proučavanje upravljanja znanjem u obrazovanju, ISKME, Kalifornija, 2003.
2. Philips J, Stone R. (2002). Kako mjeriti rezultate treninga: Praktični vodič za praćenje šest ključnih pokazatelja, MC Graw-Hill.
3. Pržulj, Ž. (2007). Upravljanje ljudskim resursima, Trgovački fakultet u Beogradu.
4. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Učinite svoju tvrtku tvornicom talenata. Harvard business review, 85, str. 68.
5. Senge, P.M (2001) Peta disciplina, principi i praksa organizacije učenja, Mozaik knjiga, Zagreb.

6. Stewart, T.A. (2003.): Bogatstvo znanja: intelektualni kapital i organizacija dvadeset i prvog stoljeća, UA, 2003.
7. Vukava B. (2017) Organizacijski dizajn i upravljanje znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, magistarski rad, rujan 2017.

THE IMPORTANCE OF EDUCATION AND TRAINING HUMAN RESOURCES

Abstract: *Today, more and more companies are interested in intangible investments and investment in human capital as a way to gain an advantage over the competition. Training and development can help a company's competitiveness because they can directly increase a company's value through a contribution to intangible assets. The role and place of training and education in the organization has changed significantly over time with changes in technology, the world of work and the environment of organizations. Education and training become an important instrument of proactive and adaptive action of business organizations in relation to the environment and necessarily grow into a general strategy for the development of the organization. Precisely the aim of this paper is to indicate how important employee education is as a segment of human resource management.*

Keywords: *human resources, management, non-formal education, organizations.*