

OBLICI OBRAZOVNIH PROGRAMA ZA ZAPOSLENE

SANVILA VUK*

EMPLOYEES EDUCATION PROGRAMS

Abstract: *The knowledge is the most important organizational resource in achieving competitive advantage. However, the knowledge obtained through the formal education is not enough anymore. Nowadays many companies, invest huge amounts of money for the purpose of training and development of its employees. Education programs could be typical, such as basic mathematics, basic or informatics literacy, communication skills, technical knowledge or specific programs such as socialization and orientation, diversities training programs or cross cultural training.*

This paper is focused on different education programs for employees in bh. companies. This research included 35 bh. companies, different by size, ownership and industry belong to. The specific questionnaire was used as a research instrument and the Excel computer program was used for data processing. The aim of this paper was to find out what kind of education programs were implemented in bh. companies and then to analyse the frequencies of its appliance.

Key words: *knowledge, education programs, employees*

Sažetak: *Znanje je glavni organizacijski resurs u postizanju konkurentske prednosti. Međutim, znanje koje se postigne kroz formalno obrazovanje nije više dovoljno. Mnoge kompanije danas investiraju ogromne finansijske iznose u svrhu obuke i razvoja svojih zaposlenika. Obrazovni programi koji se provode u savremenim kompanijama mogu biti tipični kao što su osnove matematike, opća i informatička pismenost, komunikacijske vještine, tehnička znanja ili specifični programi kao što su programi socijalizacije i orijentacije zaposlenih, obuka o različitosti radne snage i kroskulturalna obuka.*

Ovaj članak je fokusiran na primjenu različitih obrazovnih programa za zaposlenike u bh. kompanijama. U istraživanju je sudjelovalo 35 bh. kompanija, različitih prema veličini, vlasništvu i djelatnosti.

* Doc. dr Sanvila Vuk, Ekonomski fakultet (Univerzitet "Džemal Bijedić"), Mostar.

Kao istraživački instrument korišten je posebno dizajniran upitnik a dobijeni podaci su obrađivani u Excell kompjuterskom programu. Cilj rada bio je utvrditi oblike obrazovnih programa za zaposlene koji se provode u bh. kompanijama te analizirati učestalost njihove primjene.

Ključne riječi: znanje, obrazovni programi, zaposlenici

Uvod

U današnjim uslovima poslovanja, znanje je glavni organizacijski resurs u ostvarivanju konkurentnosti preduzeća. To je jedini resurs kojim se upravlja a koji nije u vlasništvu kompanije. Formalno obrazovanje, koje se stiče redovnim obrazovanjem, ne može obezbijediti sva znanja i vještine koji su potrebni za obavljanje konkretnih poslova koji trenutno postoje ili koji će se tek pojaviti kao rezultat intenzivnih promjena u okruženju. Obrazovanje zaposlenih odnosno obuka i razvoj zaposlenih (engl. Training and Development), pod kakvim nazivom se najčešće susreće ova funkcija menadžmenta ljudskih resursa, zbog iznimne važnosti znanja i ljudi kao nosilaca znanja, danas ima izuzetan značaj. U svrhu dodatnog obrazovanja zaposlenih u savremenim organizacijama razvijen je niz različitih obrazovnih programa od bazične pismenosti do programa za savladavanje sofisticiranih vještina izgradnje multikulturnih timova, poboljšanja komunikacijskih i interpersonalnih vještina, obuke o etičkim principima i sl. U radu su navedeni tipični programi obrazovanja zaposlenih u organizacijama i objašnjeni programi koji se danas posmatraju kao specifični programi obuke: orijentacija i socijalizacija, obuka o različitosti radne snage te kroskulturalna obuka kao programi osposobljavanja zaposlenih koji nastoje pratiti promjene u strukturi radne snage te u načinu obavljanja poslova. Osim toga u radu su prezentirani rezultati istraživanja koje je imalo za cilj utvrditi oblike tipičnih i posebnih obrazovnih programa koji se (ne)provode u bh. preduzećima te analizirati učestalost njihove primjene. U istraživanje je bilo uključeno 35 bh. preduzeća. Primarni podaci su prikupljeni primjenom anketnog upitnika a njihova obrada je provedena primjenom Excell kompjuterskog programa.

Tipični programi obrazovanja zaposlenih

Obuka i razvoj zaposlenih je jedna od temeljnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, posebno kada se ima u vidu činjenica da formalno obrazovanje ne može obezbijediti potrebna znanja i vještine za obavljanje poslova.

U današnjim uslovima poslovanja, nestaje razlika između menadžera i nemanadžera pa se u utvrđivanju obrazovnih potreba, a na osnovu njih i obrazovnih programa, polazi od koncepta temeljnih menadžerskih znanja i vještina koje su svrstane u tri kategorije: tehničke ili stručne vještine, socijalne ili interpersonalne vještine i konceptualne ili strategijske vještine.¹ Njima se pridodaju i temeljne općeobrazovne potrebe koje općenito pripremaju ljude za posao ali ne i za neke specifične zadatke.

Tako se obrazovni programi mogu, prema obrazovnim potrebama odnosno prema klasifikaciji vještina menadžera u savremenim preduzećima kategorizirati u četiri² skupine:

1. Temeljna znanja i vještine (matematika, (brzo) čitanje, slušanje, pravopis, pisanje);
2. Tehničke, odnosno stručne vještine (znanja, tehnike, metode, postupci i sl. koji su vezani uz posao i čine određenu profesiju i struku; obučavanje za rad na računaru spada u ovu skupinu vještina);
3. Interpersonalne vještine (komuniciranje, međuljudski odnosi, vođenje, radni odnosi i druga znanja i vještine potrebni za obavljanje u skoro svim poslovima a posebno u menadžerskom);
4. Konceptualne (strategijske) vještine (vještina strategijskog i operativnog planiranja, oblikovanje organizacije, utvrđivanje politike, odlučivanje i adaptiranje kompleksnoj i promjenljivoj okolini).

Kao tipični programi obrazovanja³ zaposlenih u dostupnim izvorima se najčešće navode sljedeći:

- komunikacije (povećanje različitosti današnje radne snage donosi široki raspon različitih jezika i običaja);
- kompjuterske vještine (kompjuterske vještine postaju neophodne za obavljanje administrativnih i uredskih zadataka);
- usluge potrošačima/klijentima (povećana konkurentnost na današnjem globalnom tržištu zahtijeva od zaposlenika razumijevanje i zadovoljavanje potreba potrošača);
- različitosti⁴ (trening o različitostima obično uključuje objašnjenje o tome kako ljudi imaju različite perspektive i poglede i uključuje tehnike za vrednovanje različitosti);

1 Šunje A.: Top menadžer, Tirada, Sarajevo, 2002, str. 22

2 Šiber F.B.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 742

3 http://www.managementhelp.org/trng_dev/basic/reasons.htm
07.05.2010.

4 Ovde se obuka o različitostima smatra tipičnim programom obrazovanja zaposlenika iako se u literaturi najčešće navodi kao specifični program obuke zaposlenih.

- etika (današnje društvo ima povećana očekivanja o društvenoj odgovornosti kompanije. Također, današnja različita radna snaga donosi široki spektar različitih vrijednosti na radno mjesto);
- međuljudski odnosi (povećani stres na današnjim radnim mjestima može uključivati nerazumijevanje i konflikte; trening može pomoći u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa u radnom okruženju;
- kvalitet (Menadžment kvaliteta (engl. Total Quality Management TQM); Krugovi kvaliteta (engl. Quality Circles); benchmarking itd. zahtijevaju osnovni trening o konceptima kvaliteta, vodičima i standardima za kvalitet itd.);
- sigurnost (trening o sigurnosti je važan kada se radi sa teškom opremom, opasnim hemikalijama, repetitivnim aktivnostima i sl. ali također može biti koristan uz praktične savjete za izbjegavanje eventualnih napada itd.);
- seksualno uznemiravanje (trening o seksualnom uznemiravanju obično uključuje pažljiv opis organizacijskih politika o seksualnom uznemiravanju, posebno o tome šta se smatra neprikladnim ponašanjem).

U većim kompanijama programi obuke su razvijeniji i bogatiji pa se pored navedenih tipičnih programa obuke organizuju i tečajevi bazične pismenosti, elementarne matematike, jezika i sl. ne samo u svrhu uspješnijeg ostvarivanja poslovnih ciljeva nego i s namjerom razvijanja vještina i ukupnog potencijala zaposlenih. Stepem posjedovanja osnovnih vještina (kognitivne sposobnosti te vještine čitanja i pisanja koje su potrebne za razumijevanje sadržaja programa obuke) osim na rezultate rada može bitno utjecati na motivaciju zaposlenika za učenje.⁵ Osim pobrojanih, u kompanijama se mogu provoditi i drugi programi obuke u zavisnosti od utvrđenih potreba kao npr. programi za procjenu uspješnosti, izgradnju i razvoj timova, upravljanje vremenom, upravljanje konfliktom. Neki od ovih programa se vezuju za specifične potrebe pa se i posmatraju kao posebni obrazovni programi za zaposlene.

Posebni obrazovni programi za zaposlene

Pored tipičnih, postoje posebni programi obrazovanja zaposlenih kao što su npr. orijentacija zaposlenih, kroskulturalna obuka, obuka o različitosti radne snage. Dessler⁶ navodi programe obuke u posebne svrhe kao npr. obuka o AIDS-u, različitostima, tehnikama opismenjavanja, obuka u pogledu vrijednosti, obuka i osposobljavanje za timski rad.

5 Opširnije u Noe, Hollenbeck: Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, 2000, str. 221

6 Dessler G.: Osnovi menadžmenta ljudskih resursa (prevod), Data status, Beograd, 2007, str. 161

Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

U svrhu uspješne socijalizacije i orijentacije, zaposleni moraju upoznati poslovne zadatke, praksu i postupke preduzeća pa se u tu svrhu organizuju prikladni programi obuke. Nakon prijema izabranog kandidata u procesu selekcije, proces zapošljavanja se nastavlja aktivnostima socijalizacije novih zaposlenika. Ovaj proces nekada započinje i prije prijema kandidata u radni odnos kroz intervju i određene zahtjeve putem kojih se kandidati upoznaju sa pravilima ponašanja u organizaciji i očekivanjima na poslu.

Socijalizacija⁷ se definira kao temeljni socijalni proces kojim se pojedinac formira i integrira u socijalnu grupu spoznavanjem njezine kulture i svoje uloge u grupi. Iako se često veže uz rano djetinjstvo i razvoj ličnosti, to je proces koji traje cijeli život. Svako prihvatanje novih uloga i poslova, promjena radne ili životne sredine, socijalne grupe, zahtijeva učenje i usvajanje vrijednosti koje omogućuju osobi uspješno funkcioniranje kao člana grupe, organizacije ili neke uže i šire zajednice odnosno društva.

Također, socijalizacija⁸ se može definisati kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrijednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji.

Uspješna socijalizacija novih zaposlenika podrazumijeva pripremu odgovarajućih programa orijentacije. Orijentacija⁹ novozaposlenih je dio procesa socijalizacije u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način. Program orijentacije sadrži razne informacije o organizaciji: pravila ponašanja u organizaciji, karakteristike politike upravljanja ljudskim resursima, procedure, pauze za doručak ili ručak, pravila zaštite na radu, podatke o istoriji i tradiciji organizacije i osnovne informacije o proizvodnom programu.

Orijentacija (usmjeravanje) je dio neprekidnog procesa socijalizacije novozaposlenih koja ima za cilj usađivanje stavova, vrijednosti, standarda, obrazaca ponašanja koje organizacija/odjeljenje očekuje. Orijentacija zaposlenih podrazumijeva upoznavanje novog zaposlenika sa poslovima koje će obavljati u organizaciji, kako bi što prije bio spreman za rad, kao i dobro prilagođavanje u cilju smanjenja vjerovatnoće slabog radnog učinka i napuštanja organizacije ubrzo po zapošljavanju. Sa novim zaposlenikom se prvo susreće odjel ljudskih resursa a zatim njegov nadređeni koji ga upoznaje sa radnim okruženjem i

7 Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001, str. 526

8 Bogićević Milikić Biljana: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 135

9 op. cit. str.135

poslovnim dužnostima. Prema Robbinsu¹⁰ orijentacija novozaposlenih se može posmatrati kao:

- *orijentacija radne jedinice*, koja podrazumijeva upoznavanje sa budućim kolegama i ciljevima radne jedinice te očekivanim doprinosom zaposlenika navedenim ciljevima;
- *orijentacija organizacije*, koja upoznaje zaposlenika o ciljevima organizacije, pozadini, filozofiji, procedurama, zakonima, politikama ljudskih resursa (radno vrijeme, način isplate plaća, prekovremni rad i sl.);

Obaveza menadžmenta je obezbijediti jednostavnu i uspješnu integraciju novozaposlenih u organizaciju što bi trebalo rezultirati pretvaranju *outsidera* u *insidere* te smanjenju vjerovatnoće slabog radnog učinka i brzog napuštanja organizacije.

Kroskulturalna obuka zaposlenih

U uslovima globalizacije tržišta podrazumijeva se da su zaposleni često u situaciji da rade u drugim zemljama ili sa zaposlenicima iz drugih zemalja. S ciljem uspješnog obavljanja poslovnih zadataka, neophodno je poznavanje poslovne i društvene kulture drugih zemalja. Iz tog razloga neophodno je provoditi kroskulturalnu pripremu zaposlenih. Pod pojmom kulture podrazumijevaju se zajedničke karakteristike i vrijednosti po kojima se razlikuju članovi jedne grupe ljudi od onih druge.¹¹ Zajednička obilježja i vrijednosti pripadnika jednog društva su uzrok bitnih razlika u pristupu radu, načinu komuniciranja, stilu pregovaranja i poslovanju općenito između različitih zemalja (ili bolje reći različitih krajeva svijeta). Nerazumijevanje kulturnih različitosti može biti razlogom brojnih promašaja, poslovnih nesporazuma, gubitaka ugovora, poslova, tržišta i sl.

U istraživanju kulturnih razlika razvijeno je više pristupa od kojih su najznačajniji Hofstedov pristup, zatim Trompenaarsovo istraživanje i GLOBE-ov pristup.¹² Sva tri pristupa imaju svoje posebnosti ali su im zajednička temeljna polazišta:

- vrijednosti su stabilni element kulture i osnovna kulturna razlika – međukulturalna istraživanja trebaju „mjeriti“ vrijednosti;
- multidimenzionalna paradigma kulture društva Gerta Hofsteda;
- dimenzije kulture u različitim modelima ovise o koncepciji i strukturi vrijednosti od koje polaze, o njihovoj manjoj ili većoj razrađenosti.

10 Robbins Stephen P., Colulter Mary: Menadžment, Data status, Beograd, 2005, str. 293

11 Šiber F.B.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 84

12 Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 407

Kroskulturalna obuka zaposlenih¹³ ima za cilj obrazovati zaposlene i njihove obitelji za rad izvan zemlje i sa zaposlenicima iz različitih zemalja i kultura. Zaposlenici koji rade van zemlje (tzv. expatriates), moraju biti kvalificirani u svom području stručnosti; sposobni verbalno i neverbalno komunicirati u zemlji domaćina; fleksibilni, tolerantni i osjetljivi na kulturne razlike, motivirani za uspjeh, sposobni uživati u izazovu rada u inozemstvu i voljni učiti o kulturi, jeziku i običajima zemlje domaćina; podržani od strane svojih obitelji. Neka istraživanja¹⁴ su pokazala da je broj zaposlenika koji se vraćaju kući prije izvršavanja postavljenih zadataka u američkim kompanijama veći nego u evropskim ili japanskim a kao razlog tome se navodi nedostatak kroskulturalne pripreme. Da bi se izbjegao ili barem smanjio rizik od neuspjeha, bitno je informisanje o poželjnom (ali i nepoželjnom) ponašanju među poslovnim ljudima u pojedinim dijelovima svijeta.

Obuka o različitosti radne snage

Obuka o različitosti radne snage ima za cilj ukloniti stereotipe o različitostima prema raznim dimenzijama te omogućiti individualni razvoj i doprinos ciljevima organizacije bez obzira na seksualnu orijentaciju, spol, porodični status, vjeru ili kulturološku pozadinu zaposlenih. Svrha obuke o različitosti je stvaranje takvog radnog okruženja gdje zaposleni mogu mirno raditi s drugim osobama različitog etničkog, rasnog i religijskog porijekla.

Neke kompanije poduzimaju različite mjere kao npr. usvajanje i propagiranje čvrste organizacione politike koja podupire različitosti u svrhu povećanja stepena različitosti radne snage te maksimalno iskorištavanje prednosti koje su rezultat različitosti uz istovremeno reduciranje negativnih aspekte kao što su predrasude, pristranost i diskriminacija koja može iz toga proisteći. Provođenje programa obuke u oblasti različitosti radne snage jedna je od konkretnih mjera koja ima za cilj upoznati zaposlenike o potrebi vrednovanja različitosti, izgradnje samopoštovanja i stvaranja radnog i ugodnog okruženja za raznovrsnu radnu snagu kompanije.

Jedan od razloga provođenja programa obuke zaposlenih o različitostima je promjena demografske strukture radne snage. Osim toga, zakonski propisi koji reguliraju ovo pitanje nastoje osigurati jednake mogućnosti svima. Zakonska regulativa vezana za upravljanje različitostima je posebno razuđena u zemljama u kojima je stepen heterogenosti radne snage viši. Globalizacija je

13 Noe Raymond A. et.al.: Menadžment ljudskih potencijala (prevod), MATE, Zagreb, 2006, str. 252

14 op. cit. str. 252

također doprinijela povećanom interesu za obuku i upravljanje različitostima budući da sve više kompanija posluje izvan lokalnih tržišta susrećući se tako sa različitim kulturama, religijama, nacionalnostima te ljudima koji su drugačiji po mnogobrojnim dimenzijama. U savremenim uslovima poslovanja se, također, razvija svijest o tome da različitosti obogaćuju radnu snagu i doprinose postizanju uspješnosti organizacije.

Upravljanje različitostima zahtijeva visok stepen fleksibilnosti i zbog različitosti grupa ljudi koje zapošljavaju kao što su zaposlenici bez obitelji, samohrani roditelji, roditelji s malom djecom, roditelji od kojih oboje imaju karijeru, rastavljeni zaposlenici, zaposlenici koji se brinu o svojim ostarjelim roditeljima, zaposlenici s invaliditetom itd.

Programi obuke o različitostima mogu se fokusirati na promjenu stava u smislu podizanja razine svijesti o razlikama koje određuju ponašanje prema drugima, ili na promjenu ponašanja u smislu sprečavanja individualnih i organizacijskih ponašanja koja bi onemogućavala osobni razvoj i produktivnost zaposlenih zbog različitosti prema velikom broju dimenzija.

Oblici obrazovnih programa zaposlenih – primjena u bh. preduzećima

Istraživanje o oblicima obrazovnih programa obuhvatilo je 35 bh. preduzeća geografski disperziranih te različitih prema veličini, obliku vlasništva i pripadnosti industrijskoj grani. Kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik sa pažljivo dizajniranim pitanjima. Na postavljena pitanja odgovarali su direktori preduzeća, voditelji odjela za ljudske resurse te, u manjem broju slučajeva, voditelji odjela za finansije.

Tipični i posebni programi obuke zaposlenih koji se primjenjuju u anketiranim kompanijama dati su u tabelarnom prikazu.

Oblici obrazovnih programa	Ocjena učestalosti primjene	Postotak organizacija koje primjenjuju obrazovni program	
		nikada	redovno
Unapređenje komunikacijskih vještina	3,48	7%	21%
Učenje kompjuterskih vještina	3,86	7%	31%
Poboljšanje odnosa sa potrošačima/klijentima	4,14	7%	46%
Obuka o etici/društvenoj odgovornosti kompanije	3,17	10%	3%
Obuka o međuljudskim odnosima/upravljanje stresom	3,14	7%	10%
Podizanje kvaliteta proizvoda i upravljanje kvalitetom	4,14	7%	48%
Obučavanje u svrhu unapređivanja sigurnosti na radu	3,38	17%	28%
Obuka o seksualnom uznemiravanju	1,72	45%	0%
Obuka o različitosti radne snage (spolnoj, nacionalnoj, rasnoj, religijskoj i sl.)	1,97	34%	0%
Uvođenje zaposlenika u posao (orijentacija/socijalizacija)	4,10	7%	52%
Kroskulturalna obuka	2,68	18%	0%
Unapređivanje vještina upravljanja konfliktom	3,07	21%	17%
Prosjek za sve vrste obrazovnih programa	3,24	-	-

Tabela 1: Obrazovni programi koji se primjenjuju u bh. preduzećima

U bh. preduzećima obuhvaćenim istraživanjem obrazovanje zaposlenih se odvija u 87% slučajeva kroz eksterne seminare, predavanja, konferencije i sl. dok 19% preduzeća ima vlastiti obrazovni centar (velika preduzeća). E-učenje se primjenjuje u samo 13% anketiranih preduzeća. Kao prepreke implementaciji elektronskog učenja najčešće se navode nedostatak vremena 16%, teškoće mjerenja efektivnosti e-učenja 12%, specifične procedure 11%, jezične barijere 11%, otpor promjenama 11%.

Primjena i učestalost primjene pojedinih obrazovnih programa ocjenjivana je na skali od 1 do 5 (1- nikada se ne koristi, 2 – ne koristi se, 3 – ne mogu se odlučiti, 4 – koristi se povremeno, 5 - redovno se koristi). Iz prikazanih rezultata može se ustanoviti da su programi obuke vezani za poboljšanje odnosa sa potrošačima, upravljanje kvalitetom te uvođenje zaposlenika u posao (orijentacija/socijalizacija) ocjenjeni najvišim prosječnim ocjenama iz čega se može izvesti zaključak da se ovi programi redovnije provode u odnosu na druge oblike (poboljšanje odnosa sa klijentima se redovno provodi u 46% slučajeva, obuka vezana za upravljanje kvalitetom u 48% te orijentacija i socijalizacija zaposlenih u 52% slučajeva).

Interesantno (zabrinjavajuće) je primijetiti da se neki od obrazovnih programa ne provode nikako (npr. obuka o seksualnom uznemiravanju u 45% slučajeva se nikada ne koristi i ako se tome doda 36% što se odnosi na ocjenu 2 (ne koristi se), onda se ovaj program ne koristi u 81% slučajeva; obuka o različitosti radne snage nikada se ne koristi u 34% slučajeva a ne koristi se u 36% ispitanih kompanija što znači da se ovaj program obuke ne primjenjuje u 70% slučajeva). Kroskulturalna obuka se nikada ne provodi u 18% slučajeva a ne koristi se u 24% slučajeva a to znači da 42% anketiranih preduzeća ne primjenjuje ovaj vid obuke. Obuka vezana za upravljanje konfliktima, također, nikada se ne provodi u 21% anketiranih preduzeća. Iz svega navedenog se može zaključiti da se određenim programima obrazovanja zaposlenih pridaje veliki značaj dok su neki programi potpuno zanemareni

Osim toga, ovakvi podaci pokazuju da je u posmatranim preduzećima pristup obrazovanju zaposlenika te provođenju obrazovnih programa vrlo raznolik. Kao ilustracija može se navesti primjer obuke o unapređenju sigurnosti na radu koja se u 17% analiziranih preduzeća ne provodi nikako a u 28% provodi redovno. Razlog tome može biti pripadnost industrijskoj grani budući da neke djelatnosti obavezno zahtijevaju visok nivo sigurnosti na radu. Programi obuke u svrhu unapređivanja vještina upravljanja konfliktom provode se redovno u 17% slučajeva dok se u 21% slučajeva ne provode nikako što, također, može biti pokazatelj nejednakog pristupa obrazovanju zaposlenih u analiziranim bh. preduzećima.

Obuka i obrazovanje zaposlenih je jedna od ključnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Dodatno obrazovanje zaposlenih omogućava praćenje promjena u strukturi radne snage i u načinu obavljanja poslova na postojećim i budućim radnim mjestima. Na temelju rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da bi analizirana preduzeća trebala unaprijediti postojeći pristup obrazovanju zaposlenih u smislu većeg angažmana u organizovanju i provođenju različitih obrazovnih programa (tipičnih i posebnih).

Zaključak

U vrijeme kada se znanje i intelektualni kapital smatraju glavnim organizacijskim resursom u postizanju konkurentske prednosti, preduzeća nastoje obezbijediti kvalitetno dodatno obrazovanje svojih zaposlenika. U tu svrhu provode se različiti oblici obrazovnih programa zaposlenih od bazične pismenosti do specifičnih programa socijalizacije i orijentacije, kroskulturalne obuke te obuke o različitosti radne snage. Cilj ovakvih programa je optimalno „iskoristiti“ ljudski potencijal kao organizacijski resurs i na tim temeljima izgraditi konkurentnost preduzeća. U bh. preduzećima se također provode programi obrazovanja zaposlenih. Provedeno istraživanje je pokazalo da su oblici i učestalost primjene obrazovnih programa neujednačeni. Neki od analiziranih programa se čak ne provode nikako. Razlozi ovakvog stanja mogu biti različita djelatnost kojom se preduzeća bave, njihova veličina, vlasništvo ili jednostavno nejednak pristup obrazovanju zaposlenih kao važnoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa današnjice. U svrhu adekvatnog praćenja promjena u okruženju, pristup obrazovanju zaposlenih bi se trebao unaprijediti u smislu organizovanja i implementacije obrazovnih programa koji bi doprinijeli razvoju sposobnosti i vještina za obavljanje postojećih i budućih poslova.

LITERATURA

Bogićević Milikić Biljana: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006

Boljanović Đorđević Jelena: *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, 2009

Dessler G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* (prevod), Data status, Beograd, 2007

Noe Raymond A. et.al.: *Menadžment ljudskih potencijala* (prevod), MATE, Zagreb, 2006

Rakita Branko: *Menadžment u globalnom okruženju*, Beograd, 2006

Robbins Stephen P., Colulter Mary: *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005

Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008

Šiber F.B.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999

Šunje A.: *Top menadžer*, Tirada, Sarajevo, 2002

Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001

http://www.managementhelp.org/trng_dev/basic/reasons.htm