

# Cjeloživotno obrazovanje za menadžment ljudskoga potencijala u Hrvatskoj i regiji

---

**Samblić, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:676039>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MARINA SAMBLIĆ**

**Cjeloživotno obrazovanje za menadžment ljudskoga potencijala u  
Hrvatskoj i regiji**

**Lifelong learning for human resources management in Croatia  
and the region**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**Menadžment održivog razvoja**

**Cjeloživotno obrazovanje za menadžment ljudskoga potencijala u  
Hrvatskoj i regiji**

**Lifelong learning for human resources management in Croatia  
and the region**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Student: **Marina SAMBLIĆ**

Mentor: **prof. dr. sc. Kristina  
ČRNJAR**

Matični broj: **24644/18**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJEKI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

Ime i prezime studenta: Marina Samblić  
Matični broj: 24644/18

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Cjeloživotno obrazovanje za menadžment ljudskoga potencijala u Hrvatskoj i regiji

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 10.9.2023.

Potpis studenta

## Sažetak

Cjeloživotno obrazovanje je koncept koji naglašava važnost neprestanog učenja tijekom cijelog života. Ono prevazilazi formalno obrazovanje, potičući pojedince da razvijaju nove vještine, stječu znanja i prilagođavaju se promjenama u društvu i industriji. Cjeloživotno obrazovanje omogućuje osobni rast, profesionalnu prilagodljivost te poboljšava kvalitetu života i konkurentnost u dinamičnom modernom svijetu. Menadžeri ljudskih resursa imaju važnu ulogu u organizacijama, oni su odgovorni za upravljanje osobljem i ostvarivanje organizacijskih ciljeva, stoga je bitno da konstantno unaprijeđuju svoja znanja i vještine kako bi bili u toku s novim praksama, zakonima i tehnologijom, te kako bi postavili primjer cijeloj organizaciji. Njihova uloga obuhvaća regrutiranje, obuku, motivaciju i zadržavanje zaposlenika, kao i rješavanje konflikata. Menadžeri ljudskih resursa igraju presudnu ulogu u stvaranju pozitivnog radnog okruženja, poticanju produktivnosti te osiguravanju usklađenosti s propisima i etičkim standardima. Cilj završnog rada je objasniti pojam cjeloživotnog obrazovanja, ulogu i značaj menadžera ljudskih potencijala te kroz istraživanje prikazati ponudu formalnog i neformalnog oblika cjeloživotnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u Hrvatskoj i regiji. Unatoč velikoj važnosti cjeloživotnog obrazovanja menadžera, Hrvatska, kao ni zemlje izabrane za usporedbu, ne nude veliki izbor formalnih i neformalnih oblika obrazovanja te je potrebno istaknuti njihovu važnost i proširiti ponudu.

Ključne riječi: cjeloživotno obrazovanje; menadžment ljudskih potencijala; formalno obrazovanje; neformalno obrazovanje

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Važnost cjeloživotnog obrazovanja za razvoj društva i ekonomije .....	3
1.1. Pojmovno određenje cjeloživotnog obrazovanja .....	3
1.2. Vrste i karakteristike obrazovanja .....	6
1.3. Obrazovanje odraslih kao dio hrvatskog obrazovnog sustava .....	8
1.4. Politika cjeloživotnog učenja Europske unije i Hrvatske .....	12
2. Ključne vještine i znanja za efikasno upravljanje ljudskim potencijalima .....	15
2.1. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji .....	15
2.2. Nova znanja i vještine menadžera ljudskih potencijala .....	19
3. Usporedba formalnog i neformalnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u Hrvatskoj i regiji .....	23
3.1. Usporedba neformalnih programa obrazovanja za područje upravljanja ljudskim potencijalima .....	23
3.2. Usporedba formalnih programa obrazovanja za područje upravljanja ljudskim potencijalima .....	29
Zaključak .....	36
Bibliografija .....	37
Popis ilustracija .....	40

# Uvod

Ljudski resursi su najvrjedniji dio poduzeća te u poslovnom svijetu uspjeh tvrtke ovisi o kvaliteti rada njezinih zaposlenika. U suvremenim organizacijama uspostavljaju se i razvijaju funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koje se svrstavaju u temeljne funkcije menadžmenta, a njihov cilj je koordiniranje znanja, vještina i sposobnosti ljudskih potencijala u svrhu sustavnog rasta i razvoja. Brze i sve intenzivnije promjene tržišnog i poslovnog okruženja, kao i razvoj novih tehnologija, zahtijevaju nove vještine i znanja, a posebno različite praktične vještine potrebne za učinkovito provođenje izvršnih i upravljačkih procesa, što stavlja naglasak na pojam cjeloživotnog obrazovanja.

Cjeloživotno obrazovanje je neprekidno usavršavanje koje ne prestaje izlaskom pojedinca iz formalnog obrazovnog sustava, već se u različitim oblicima nastavlja do završetka njegove radne karijere. Načelo cjeloživotnog učenja kao sveobuhvatnog pristupa tijekom godina postaje sastavni dio strategija mnogih zemalja i njihovih obrazovnih sustava. Spoznajom važnosti cjeloživotnog obrazovanja, ono postaje snažan instrument u borbi protiv nezaposlenosti i siromaštva, koji se ističu kao temeljni problemi u uvjetima gospodarske krize.

Menadžeri, kao nosioci planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja, svoj razvoj i obrazovanje trebaju unaprijed osmisliti kako bi stalno bili u koraku s vremenom i osuvremenjivali vlastita znanja, vještine i sposobnosti. Ulaganjem u vlastito obrazovanje menadžeri daju snažan primjer ostalim zaposlenicima, potičući ih na trajno usavršavanje.

Predmet istraživanja završnog rada je pojam cjeloživotnog obrazovanja s fokusom na obrazovanje za menadžere ljudskih potencijala. Svrha rada je analiza i usporedba mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u Republici Hrvatskoj s mogućnostima istih u drugim državama regije.

Rad je nastao korištenjem više različitih metoda istraživanja. U teorijskom dijelu rada, korištene su sljedeće metode: metode analize, sinteze, deskripcije, apstrakcije, klasifikacije te metode prikupljanja sekundarnih podataka. U empirijskom, istraživačkom dijelu, korištene su statističke metode.

Za potrebe istraživanja, u ovom radu postavljena je glavna hipoteza:

**H.1: Certificirani cjeloživotni programi za stjecanje kompetencija iz područja menadžmenta ljudskih potencijala slabo su razvijeni u Hrvatskoj i regiji.**

Cilj ove hipoteze je istražiti ponudu formalnih i neformalnih programa obrazovanja za područje upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj i regiji te s obzirom na veličinu i karakteristike ponude utvrditi jesu li takvi programi cjeloživotnog obrazovanja dobro razvijeni.

Rad se, osim uvoda i zaključka, sastoji od tri glavna dijela kroz koja se definira i objašnjava tema rada. U prvom dijelu govori se o važnosti cjeloživotnoga obrazovanja za razvoj društva i ekonomije kroz detaljnije objašnjenje pojma cjeloživotnog obrazovanja, navođenje njegovih vrsta i karakteristika te uspoređivanje njegove zastupljenosti u Hrvatskoj i ostalim zemljama regije. U drugom dijelu rada analizira se važnost menadžera ljudskih potencijala za organizaciju te njihove ključne vještine i znanja za upravljanje ljudskim potencijalima. U trećem dijelu analiziraju se sekundarni podaci o sveukupnoj ponudi formalnih i neformalnih oblika cjeloživotnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u Hrvatskoj i zemljama izabranim za usporedbu. Kao završni dio rada, u zaključku se izlažu najvažniji rezultati istraživanja.



# **1. Važnost cjeloživotnog obrazovanja za razvoj društva i ekonomije**

Cjeloživotno učenje razlikuje se od pojma kontinuiranog obrazovanja u smislu da ima širi opseg. Ova vrsta učenja bavi se razvojem ljudskih potencijala, prepoznajući sposobnost svakog pojedinca za to. Bilo da se radi o fizičkim ustanovama ili ustanovama za obrazovanje na daljinu, učenje, uključujući cjeloživotno učenje, ima veliki ekonomski učinak za sve dobne skupine diljem svijeta. Oni koji cjeloživotno uče, uključujući osobe s akademskim ili profesionalnim kvalifikacijama, teže pronaći bolje plaćena zanimanja, ostavljajući monetarne, kulturne i poduzetničke dojmове na zajednice.

U ovom će se poglavlju pobliže opisati pojam cjeloživotnog obrazovanja, njegove vrste i karakteristike, njegovu prisutnost u hrvatskom obrazovnom sustavu te će se osvrnuti na politiku cjeloživotnog obrazovanja Europske unije i Hrvatske.

## **1.1. Pojmovno određenje cjeloživotnog obrazovanja**

Cjeloživotno učenje opisano je kao proces koji uključuje učenje ljudi u različitim kontekstima. Ta okruženja ne uključuju samo škole, već i domove, radna mjesta, pa čak i mjesta gdje ljudi provode slobodne aktivnosti. Međutim, dok se proces učenja može primijeniti na učenike svih dobi, fokus je na odraslima koji se vraćaju organiziranom učenju (Jukić i Ringel, 2013: 1-11). Postoje programi temeljeni na njegovom okviru koji se bave različitim potrebama učenika, kao što je 4. cilj održivog razvoja Ujedinjenih naroda i UNESCO-ov institut za cjeloživotno učenje, koji se brine za potrebe učenika u nepovoljnom položaju i marginaliziranih učenika.

Cjeloživotno učenje usmjereno je na holističko obrazovanje i ima dvije dimenzije, naime cjeloživotne i široke mogućnosti učenja. Oni ukazuju na učenje koje integrira tradicionalne obrazovne prijedloge i moderne mogućnosti učenja. To također uključuje naglasak na poticanje ljudi da nauče kako učiti i odabirati sadržaj, proces i metodologije koje slijede samodizajn i samousavršavanje. Neki autori ističu da se cjeloživotno učenje temelji na drugačijoj konceptualizaciji znanja i njegovog stjecanja. Objašnjava se ne samo kao posjedovanje diskretnih dijelova informacija ili činjeničnog znanja, već i kao generalizirana shema davanja smisla novim događajima, uključujući korištenje taktika kako bi se učinkovito nosili s njima (Jarvis, 2004: 52).

Prema Jarvis (2004: 59-61) dvije su teorije od posebne važnosti kada se razmatra cjeloživotno učenje su kognitivizam i konstruktivizam. Kognitivizam, ponajprije Gestalt teorija, govori o učenju kao osmišljavanju odnosa između onoga što je staro i onoga što je novo. Slično tome, konstruktivistička teorija kaže da se "znanje ne prima pasivno iz svijeta ili iz autoritativnih izvora, već ga konstruiraju pojedinci ili grupe dajući smisao svojim iskustvenim svjetovima". Konstruktivizam je pogodan za cjeloživotno učenje budući da spaja učenje iz mnogo različitih izvora, uključujući životna iskustva.

Tradicionalni fakulteti i sveučilišta počinju prepoznavati vrijednost cjeloživotnog učenja izvan modela stjecanja bodova i diploma. Neko učenje se postiže u segmentima ili kategorijama interesa i još uvijek može biti vrijedno za pojedinca i zajednicu.

Profesije obično prepoznaju važnost razvoja praktičara koji postaju cjeloživotni učenici. Danas je formalna obuka samo početak. Znanje se akumulira tako brzo da čovjek mora nastaviti učiti kako bi bio učinkovit (Žiljak, 2015: 68). Mnoge licencirane profesije zahtijevaju da njihovi članovi nastave učiti kako bi zadržali licencu. S tim u vezi, koje su karakteristike ili vještine koje cjeloživotni učenik mora razviti. Reflektivno učenje i kritičko razmišljanje mogu pomoći učeniku da postane samopouzdaniji kroz učenje kako učiti, što ga čini sposobnijim za usmjeravanje, upravljanje i kontrolu vlastitog procesa učenja (Jukić i Ringel, 2013:1-11).

Jarvis (2004: 121) je eksperimentalno proučavao "otvorene" učitelje i otkrio da oni cijene samousmjereno učenje, suradnju, refleksiju i izazov; preuzimanje rizika u njihovom učenju smatralo se prilikom, a ne prijetnjom. Dunlap i Grabinger (2003: 8) kažu da studenti visokog obrazovanja da bi cjeloživotno učili, moraju razviti sposobnost samousmjeravanja, svijest o metakogniciji i sklonost učenju.

U modernom društvu obrazovanje je važan čimbenik u životu svakog pojedinca kako bi kvalitetno održao svoj život. Nadalje, opće je poznato da je obrazovanje vodeći koncept koji olakšava razvoj svih aspekata društva i utire put ka tome. Promjene i inovacije u svijetu zahtijevaju od pojedinca stalni razvoj, što je rezultiralo potrebom za cjeloživotnim učenjem u cijelom društvu. Drugim riječima, ljudima je potrebno cjeloživotno učenje kako bi bili u tijeku s promjenama u svijetu, održali svoj profesionalni i intelektualni razvoj te unaprijedili svoje osobne vještine u različitim područjima. U suvremenom društvu pristup cjeloživotnom učenju igra važnu ulogu u ljudskim životima i pojavio se kao predmet istraživanja koji zahtijeva detaljno ispitivanje.

Kada su ispitana mišljenja o općim karakteristikama pristupa cjeloživotnom učenju, ustanovljeno je da postoje slični izrazi u prethodnim studijama. Prema ovim mišljenjima

pristupa cjeloživotnom učenju, može se reći da: Smatra se vodičem za obrazovne i nastavne informacijske resurse, a cjeloživotno obrazovanje se ogledava kroz (Jukić i Ringel, 2013:1-11):

- To je pristup koji se temelji na učenju kroz “činjenje i doživljavanje”.
- Podržava učenje pojedinaca iz svake grupe.
- Ima usmjeravajuću ulogu za evaluaciju i strategije učenja te doprinosi otkrivanju metoda učenja u daljnjim procesima.
- Doprinosi razvoju obrazovnih i individualiziranih planova učenja.
- Kaže da je učenje kontinuirani proces.
- Podržava gledište da ljudi imaju pristup mogućnostima učenja tijekom svog života

Hursen (2011: 12-13) je ispitivao cjeloživotno učenje iz perspektive šest kompetencija:

1. Kompetencije samoupravljanja: sposobnost donošenja vlastitih odluka za profesionalni razvoj, uvidjeti nedostatke u procesu individualnog razvoja; vršiti samovrednovanje u procesu učenja; napraviti zajedničko istraživanje; motivirati se za profesionalni razvoj i novo učenje; preuzeti individualne odgovornosti u timskom radu; aktivno sudjelovati u aktivnostima; pronaći kreativna rješenja za probleme koji se mogu pojaviti u profesionalnom životu; prilagoditi se novim idejama; upravljati projektima kojima je cilj postići profesionalni razvoj; i kontinuirano učite kako biste naučili novi predmet.
2. Kompetencije učenja za učenje: sposobnost prepoznavanja dostupnih prilika za profesionalni razvoj i poznavanje potrebnih aktivnosti učenja; postavljati pitanja u procesu učenja bez oklijevanja; odabrati važne komponente i dokumente pri učenju novog predmeta; uvidjeti probleme koji se mogu pojaviti u procesu učenja; učinkovito koristiti jezik u procesu učenja; i razvijati empatiju.
3. Kompetencije inicijative i poduzetništva: sposobnost donošenja odluka o bilo kojoj temi; prilagoditi se promjeni informacija u profesionalnom životu; pretvoriti ideje za profesionalni razvoj u djelo; planirati aktivnosti koje mogu zadovoljiti potrebe za informacijama u profesionalnom životu; usmjeriti se na postizanje utvrđenih ciljeva i odabrati odgovarajuće okruženje za učenje; koristiti znanje za utvrđene ciljeve; proizvesti kreativne prijedloge rješenja za probleme.
4. Kompetencija prikupljanja informacija: sposobnost učinkovitog komuniciranja u procesu prikupljanja informacija; izražavati ideje o bilo kojoj temi bez oklijevanja; omogućiti prijenos informacija putem elektroničke pošte; koristiti se načinima pristupa

informacijama na internetu; koristiti mobilne uređaje za pristup novim informacijama; koristiti društvene mreže u procesu prikupljanja informacija.

5. Digitalne kompetencije: sposobnost korištenja računala za pohranu informacija; koristiti internet i druge komunikacijske alate.
6. Kompetencija za donošenje odluka: sposobnost procjene u kojoj je mjeri on ili ona postigao svoje utvrđene ciljeve; rješavati sve probleme koji onemogućuju razvoj profesionalne karijere; procijeniti moguće rizike u procesu profesionalnog razvoja; napraviti procjene o vremenu kada uče novi predmet.

Europska komisija (2021.) ispitala je vještine cjeloživotnog učenja pod osam naslova, a to su: komunikacijska kompetencija na materinjem jeziku; komunikacijska kompetencija na stranim jezicima; temeljne kompetencije u matematici; znanstveno-tehnološke kompetencije; digitalne kompetencije; kompetencije učenja za učenje; socijalne i građanske kompetencije; preuzimanje inicijative i poduzetničkih kompetencija; te kulturna svijest i kompetencije izražavanja.

## **1.2. Vrste i karakteristike obrazovanja**

Obrazovanje se može klasificirati u dvije široke tipologije - formalno i neformalno. Formalno obrazovanje je jednostavno proces u kojem se znanje stječe kroz određene institucionalizirane organe društva - kao što su škole. Ali neformalno obrazovanje je proces stjecanja znanja učenjem normi, saga i vrijednosti društva putem pokušaja i pogrešaka. U najširem smislu, obrazovanje je proces kojim stječemo znanje i možemo ga koristiti u razumijevanju aktivnosti i svijeta oko nas. Formalno i neformalno obrazovanje detaljnije će se objasniti u 3. poglavlju.

Obrazovanje u Hrvatskoj ima dugu povijest, a prvo sveučilište bilo je Sveučilište u Zadru, osnovano 1396. godine. Najveće i najstarije hrvatsko sveučilište koje kontinuirano djeluje je Sveučilište u Zagrebu, osnovano 1669. Danas postoji 940 osnovnih i 390 srednjih škola, kao i 90 javnih i 32 privatne visokoškolske ustanove u Hrvatskoj.

Iako su Hrvati u prošlom stoljeću doživjeli nekoliko ratova, pokušavajući stvoriti svoju zemlju, još uvijek su mogli stvoriti i svoj obrazovni sustav. 1849. u Zagrebu je osnovano prvo javno učiteljsko učilište. Prvi hrvatski zakon o školstvu objavljen je 1874. godine, prema kojem je obrazovanje postalo obveznim na pet godina, a hrvatski je postao službeni jezik. 1945. sedmogodišnje obrazovanje postalo je obvezno, a 1958. osmogodišnje obrazovanje postalo je obvezno za djecu u dobi od 7 do 15 godina (Švoger, 2017.).

Obrazovanje mladih naraštaja kao osnova za budućnost i preduvjet za modernizaciju i napredak u svim sferama društvenog života uvijek je bilo važno pitanje intelektualaca, posebno od prosvjetiteljstva, i najviših upravnih struktura europskih monarhija. U Hrvatskoj je to još uvijek hitno pitanje. Iako povijest obrazovanja i školskog sustava nije novost u hrvatskoj historiografiji na regionalnoj, lokalnoj ili nacionalnoj razini, to je jedna od onih istraživačkih tema koje obiluju nedovoljno istraženim ili samo djelomično istraženim pitanjima i aspektima. Nedostaje i cjelovit, sintetički pregled povijesti školskog sustava i obrazovanja u Hrvatskoj, barem onaj koji bi bio napisan u skladu sa suvremenim metodološkim pristupima.

2010. godine upis u visokoškolske ustanove određuje se bodovima učenika na maturskom izlaznom ispitu. Visoka učilišta nude i sveučilišne i stručne studije. Visokoškolske ustanove podijeljene su na veleučilišta, fakultete, fakultete i umjetničke akademije. Od 2005. svi su studijski programi usklađeni sa zahtjevima Bolonjskog procesa.

Petogodišnji sveučilišni programi omogućavaju studentima rad u znanosti, obrazovanju, poslovanju, javnom sektoru itd., A mogu biti na dodiplomskom (BA), diplomskom (MA) ili postdiplomskom (PhD) nivou. Stručni studiji traju dvije do tri godine, a nude se na veleučilištima i fakultetima. Po završetku diplomirani studenti stječu zvanje profesionalnog prvostupnika (bacc) (Petković, 2019: 18).

Hrvatska je potpisala Bolonjsku deklaraciju na praškom sastanku ministara zaduženih za niže obrazovanje 2009. godine, obećavajući time prilagoditi svoj sustav visokog obrazovanja takozvanom bolonjskom procesu do 2010. Prvi studenti upisani su u novu postavku u akademskoj godini 2005./2006. 2005. Vlada Republike Hrvatske odlučila je započeti redizajn programa osnovnog i srednjeg obrazovanja pod naslovom Hrvatski nacionalni obrazovni standard. U školskoj godini 2005./2006. novi je sustav testiran u 5% osnovnih škola.

Studenti se mogu upisati u dvije osnovne vrste visokog obrazovanja (Barbarić, 2011: 114):

- veleučilišta, visoko obrazovanje,
- sveučilišta, visoko obrazovanje.

Razlika između programa koji se izučavaju na sveučilištima i veleučilištima nekad je bila duljina studija i konačna klasifikacija studenata - no ova se crta zamućuje provedbom bolonjskog procesa. Prije toga, veleučilište je približno odgovaralo njemačkom konceptu Fachhochschule. Ljudi koji su prethodno završili veleučilište klasificirani su kao „viši stručnjaci“ (viša stručna sprema ili VŠS). Osobe koje su prethodno završile sveučilište klasificirane su kao osobe s visokom stručnošću (visoka stručna sprema ili VSS). Također je bilo moguće upisati postdiplomski studij i steći razlike magistar i doktor znanosti (PhD). Izmjenama zakona o

visokom obrazovanju iz 2003. godine, kojima je uveden bolonjski proces u Hrvatskoj, ukinuti su pojmovi "viša" i "visoka" stručnost. Od bolonjskog procesa razine stručnosti su (Petković, 2019: 17):

- Prvostupnik i prvostupnik umjetnosti,
- Magistar znanosti i magistar umjetnosti (magistar),
- Magistar edukacije (magistar edukacije),
- Doktor znanosti i doktor umjetnosti (doktor).

Sva veća sveučilišta u Hrvatskoj sastoje se od neovisnih "fakulteta" (hrvatski fakultet, što znači fakultet ili odjel). Svako neovisno učilište ili odjel održava vlastitu administraciju, stručno osoblje (poznato i kao "fakultet") i kampus. Fakulteti se fokusiraju na specifična područja učenja: prirodne znanosti, filozofiju, pravo, inženjerstvo, ekonomiju, arhitekturu, medicinu i tako dalje. Opis hrvatskog visokoškolskog sustava od srpnja 2008. dostupan je u službenim Hrvatskim smjernicama za objavljivanje dodatka diplomi koje je objavilo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske u srpnju 2008.

### **1.3. Obrazovanje odraslih kao dio hrvatskog obrazovnog sustava**

Počeci sustavnog rada u obrazovanju odraslih sežu u 1907. godinu. Te je godine Albert Bazala utemeljio javnu sveučilišnu nastavu na Sveučilištu u Zagrebu. Cilj je bio povećati opće obrazovanje odraslih i prenijeti znanje sa sveučilišta na odrasle koji nisu studenti. Krajnji cilj bio je osobni razvoj, bolje funkcioniranje u zajednici, društveni i politički razvoj. Druga važna inicijativa je zdravstveni odgoj koji je pokrenuo Andrija Štampar, utemeljitelj Škole narodnog zdravlja 1926. i jedan od utemeljitelja Svjetske zdravstvene organizacije. Podučavanje o higijeni, prehrani i prevenciji bolesti pripremljeno je na popularan način i bilo je usmjereno na poboljšanje zdravlja stanovništva. Obje su inicijative duboko ukorijenjene u današnje djelovanje ustanova za obrazovanje odraslih i drugih obrazovnih institucija u Hrvatskoj.

Nakon završetka Drugog svjetskog rata u obrazovanje odraslih ugrađena je socijalistička ideološka osnova. To se odnosilo na odgoj u duhu socijalizma i osposobljavanje građana za sudjelovanje u samoupravljanju (oblik socijalističkog uređenja karakterističan za Jugoslaviju). Institucije su bile u državnom vlasništvu s jakim političkim utjecajem sindikata i vladajuće stranke. No, ključne zadaće obrazovanja odraslih bile su osigurati obrazovanu i osposobljenu radnu snagu. Poslijeratna modernizacija i industrijalizacija ne bi se mogla provesti bez pismene

i kvalificirane radne snage. Stoga je fokus prebačen s osnovnog na strukovno obrazovanje za potrebe radnog mjesta.

Krajem 1950-ih i 1960-ih godina osnivaju se brojna pučka sveučilišta kao ključne institucije za obrazovanje odraslih. Osnivali su ih općine i gradovi, a bili su najprilagođeniji potrebama industrijskih poduzeća. Uz obrazovanje često su uključivale i kulturne aktivnosti. Andragoška teorija u Hrvatskoj je u to doba cvjetala, a andragogija se predavala u Zagrebu i Rijeci. Od šezdesetih godina prošlog stoljeća u Poreču se organiziraju renomirani međunarodni skupovi. U tom razdoblju naglo su se smanjivala sredstva iz lokalnih i državnog proračuna. Ustanove za obrazovanje odraslih sve više ovise o vlastitim prihodima, školarinama koje plaćaju polaznici.

Nakon reforme obrazovanja 1974. godine obrazovanje odraslih je iz institucija za obrazovanje odraslih premješteno u redovite srednje škole kao njihova dodatna djelatnost. Formalno obrazovanje odraslih se smanjivalo, strukovno obrazovanje gotovo nestalo, a ukupna ponuda institucija za obrazovanje odraslih stagnirala.

Tranzicijske promjene nakon 1990. uključivale su uspostavu samostalne države Hrvatske (izlaskom iz Jugoslavije), uvođenje višestranačja i tržišnog gospodarstva uz jačanje privatne inicijative. Sve se to dogodilo tijekom rata u Hrvatskoj (1990.–1995.). U tom razdoblju neke ustanove su prestale s radom ili su imale većih poteškoća. Osnovne ideje koje određuju djelovanje u 1990-ima bile su povratak nacionalnim korijenima i izvorna ideja javne sveučilišne nastave.

U devedesetima se težilo distancirati od svega što je sličilo na socijalističko doba u obrazovanju odraslih. Mijenjali su se nazivi institucija, programi (npr. napuštanje resora samouprave ili narodne obrane), tiskale su se publikacije s istaknutim nacionalnim obilježjima. Narodna i radnička sveučilišta preimenovana su u otvorena ili javna sveučilišta. Zakon o otvorenim sveučilištima donesen je 1997. godine. Taj zakon obuhvaća sve one djelatnosti koje su pučka sveučilišta imala do 1990. godine. To su: “Djelatnost osnovnog i srednjeg obrazovanja odraslih, djelatnost glazbenih i srodnih škola izvan redovnog školskog sustava, djelatnost javnog filma, prikazivačka, novinarska i nakladnička djelatnost, radijska i televizijska djelatnost te djelatnost u vezi s osposobljavanjem, stručnim usavršavanjem i prekvalifikacijom mladeži i odraslih izvan redovnog sustava obrazovanja”. Promjene u nazivima, programima i njihovim sadržajima nisu dovele do ukidanja samih djelatnosti. Strukovno obrazovanje vratilo se u ustanove za obrazovanje odraslih. Prihodi od obrazovanja odraslih ostvareni su na tržištu. Većina organizacija nastavila je s radom kao javne ustanove, a uz njih su osnovane privatne organizacije za učenje stranih jezika, autoškole i sl.

Obrazovanje odraslih u Hrvatskoj se od 2000-ih definira kao dio cjeloživotnog učenja. Ključno je jačanje kompetencija za tržište rada, povećanje uključenosti odraslih u obrazovanje i jačanje kvalitete u obrazovanju odraslih. Nakon 2000. godine započeo je proces europeizacije obrazovanja odraslih. Postojala je nova arena za strateške promjene u obrazovanju i nove mogućnosti za obrazovanje odraslih. U tim promjenama Europa i međunarodna zajednica korišteni su kao argumenti za promjene. Vlada Republike Hrvatske prihvatila je 2003. godine desetogodišnji projekt opismenjavanja odraslih „Za pismenu Hrvatsku – put u poželjnu budućnost“, u skladu s Rezolucijom UN-a Desetljeće pismenosti 2003.–2012. Riječ je o programu koji je dao novi poticaj osnovnom obrazovanju odraslih i učinio ga besplatnim za polaznike. Do uspostavljanja tog programa polaznici su sami plaćali osnovno obrazovanje odraslih.

2004. godine donesena je posebna strategija obrazovanja odraslih – Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih. Ova strategija obrazovanje odraslih stavlja u kontekst cjeloživotnog učenja. Oznaka cjeloživotnog učenja temelji se na europskim dokumentima (Memorandum o cjeloživotnom učenju i Delorsovo izvješće Učenje: The treasure within). Prema tom dokumentu obrazovanje odraslih treba osigurati konkurentnost gospodarstva, ukupnu konkurentnost i zapošljivost. U Hrvatskoj se ovim dokumentom cjeloživotno učenje prihvaća kao vizija društva znanja, a temelji se na ideji ljudskih prava.

Plan razvoja sektora obrazovanja 2005. – 2010. svoje ciljeve opravdava usklađenošću s europskim i svjetskim trendovima. Provedba se temelji na financiranju iz kredita Svjetske banke i pristupnih fondova EU. Plan je posebno usmjeren na uključivanje odraslih i nezaposlenih u fleksibilne obrazovne programe osposobljavanja za uključivanje na tržište rada.

Godine 2007. donesen je prvi Zakon o obrazovanju odraslih u Republici Hrvatskoj, koji je na snazi i 2021. godine. Njime se uređuju osnivanje ustanova, djelatnosti i načini formalizacije obrazovanja odraslih te oblici financiranja. Stupanjem na snagu novog Zakona o obrazovanju odraslih 2021. godine sustav obrazovanja odraslih u potpunosti je usklađen s propisima koji uređuju predtercijarno obrazovanje u Hrvatskoj, posebice onima koji osiguravaju standardiziranu kvalitetu i priznavanje kvalifikacija stečenih obrazovanjem odraslih. Novim zakonom uvedene su i mogućnosti stjecanja mikro vjerodajnica (mikrokvalifikacije) i priznavanja prethodnog učenja (programi vrednovanja) čime se otvaraju mogućnosti horizontalne i vertikalne mobilnosti kroz sustav.

Današnji sustav obrazovanja odraslih temelji se na Strategiji razvoja obrazovanja, znanosti i tehnologije iz 2014. godine. U strategiji se cijeli obrazovni sustav temelji na konceptu cjeloživotnog učenja u kojem obrazovanje odraslih ima važno mjesto. Strategija jasno definira



instrumente usmjerene na unaprjeđenje obrazovanja odraslih, povećanje sudjelovanja građana i osiguravanje kvalitetne provedbe obrazovanja. Stoga predviđa mjere za razvoj sustava cjeloživotnog stručnog usavršavanja i licenciranja andragoškog osoblja. To uključuje razvoj standarda kvalifikacija za andragoško osoblje. Predviđena je provedba programa andragoškog i stručnog cjeloživotnog učenja i usavršavanja nositelja obrazovanja odraslih. Cijela strategija čvrsto je povezana s implementacijom Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, što utječe na njezino razumijevanje. Ključno je da ishodi učenja odgovaraju potrebama tržišta rada, a o tome će odlučivati stručnjaci u vijećima formiranim prema sektorima poslovanja. Socijalna dimenzija i inkluzivnost obrazovanja dodatak su ovoj osnovnoj zadaći.

Obrazovni sustav suočava se s niskom participacijom odraslih u obrazovanju. Unatoč svim naporima, oko 3% odraslih sudjeluje u obrazovanju odraslih (prema Eurostatu). Kako bi se povećalo sudjelovanje odraslih, izrađen je Strateški okvir za promicanje cjeloživotnog učenja u Republici Hrvatskoj 2017. – 2021. Europski socijalni fond poziva na obrazovanje nezaposlenih ili marginaliziranih osoba, a s istim se ciljem koriste i programi Garancije za mlade. Tu je i problem jačanja osnovnih vještina odraslih. Do 2021. Hrvatska nije sudjelovala u istraživanju PIAAC i nema točne podatke o kompetencijama odraslih. U okviru Europske agende za obrazovanje odraslih, Ministarstvo znanosti i obrazovanja izradilo je 2019. godine Kurikulum za razvoj osnovnih digitalnih, matematičkih i čitalačkih vještina odraslih. Još se nije sustavno provodio. Nakon 2020. godine prioriteti su jačanje procesa profesionalizacije u obrazovanju odraslih i razvoj sustava kvalitete u obrazovanju odraslih. Hrvatska se priprema za sudjelovanje u PIAAC-u. To bi bila osnova za politike utemeljene na dokazima. Obrazovanje odraslih uglavnom se percipira kao prošireno strukovno obrazovanje.

Prema Programu Vlade za mandatno razdoblje 2020. – 2024. važno je poticati strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Nastavit će se reforma strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, ubrzati i unaprijediti izrada nastavnih planova i programa za stjecanje kvalifikacija koje zahtijeva tržište rada. U Strateškom planu Ministarstva znanosti i obrazovanja 2020. – 2022. obrazovanje odraslih također je čvrsto povezano sa strukovnim obrazovanjem. Provedbeni program Ministarstva znanosti i obrazovanja 2021. – 2024. identificira glavne zajedničke izazove za strukovno obrazovanje i osposobljavanje te obrazovanje odraslih. Glavni izazov je usklađivanje programa s potrebama tržišta rada.

Važno je kontinuirano stručno usavršavanje učitelja i učitelja rada. Ovo se također smatra važnim dijelom profesionalizacije u obrazovanju odraslih. Poseban cilj je povećanje sudjelovanja odraslih u različitim oblicima obrazovanja. Konačno, potrebno je unaprijediti sustav osiguravanja kvalitete u obrazovnim ustanovama.

Emancipacijski ciljevi i programi obrazovanja odraslih koji su prisutni od samih početaka nisu u potpunosti izgubljeni. Održavaju se u neformalnim programima, radu udruga i nekih javnih ustanova. No, dominantni trendovi usmjereni su na zapošljivost, a uz Ministarstvo obrazovanja i znanosti glavni akter postalo je ministarstvo nadležno za rad i zapošljavanje.

#### **1.4. Politika cjeloživotnog učenja Europske unije i Hrvatske**

Programi cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji konstituirani su s ciljem transformacije Europske unije u napredno informacijsko društvo koje ima društvenu koherentnost i održivu gospodarsku strukturu. Pristup Europske unije cjeloživotnom učenju sastoji se od šest programa. To su (Europska komisija, 2023.):

1. Program Comenius: Osnovni cilj ovog programa je razviti znanje i razumijevanje učenika i obrazovnog osoblja prema europskoj kulturi, jezičnoj raznolikosti i vrijednostima. Nadalje, ima za cilj razviti njihove osnovne vještine individualnog razvoja. Ciljana publika Comenius programa su predškolske, osnovnoškolske i srednjoškolske obrazovne ustanove te pedagoški fakulteti.
2. Program Erasmus: Ovaj program stvoren je za poticanje suradnje između institucija visokog obrazovanja u Europi. Kroz ovaj osnovni cilj, program Erasmus pruža neuzvrćene ekonomske mogućnosti visokoškolskim ustanovama za izradu i primjenu zajedničkih projekata, kao i za kratkoročnu razmjenu studenata i osoblja. Osim toga, razvijanjem sustava visokih učilišta u skladu sa zahtjevima poslovnog svijeta doprinosi povećanju suradnje između visokih učilišta i drugih poslovnih sredina na poboljšanju mogućnosti zapošljavanja diplomiranih studenata.
3. Program Leonardo Da Vinci: Ovaj program stvoren je kako bi podržao i poboljšao politike strukovnog obrazovanja zemalja koje su članice ili kandidati za članstvo u Europskoj uniji. Nadalje, ovaj program pridonosi poboljšanju suradnje među državama i povećava kvalitetu stručnog obrazovanja. Osnova ovog programa je stručno obrazovanje i praksa stručnog obrazovanja.
4. Grundtvig program: Ovaj program je stvoren kako bi zadovoljio potrebe koje proizlaze iz promjenjive strukture znanja i pruža mogućnosti odraslim pojedincima da razviju svoje znanje i kvalifikacije tijekom života. Program Grundtvig fokusiran je na neformalno obrazovanje i odrasle osim obrazovanja zanimanja.

5. Program sa zajedničkim predmetom: Ovaj program općenito je osmišljen kako bi podržao kvalitetu i priznavanje obrazovnih sustava zemalja koje su članice ili kandidati za članstvo u Europskoj uniji u domenama koje uključuju aktivnosti dva ili više potprograma.
6. Program Jean Monnet: Ovaj program je osmišljen kako bi poticao nastavu, istraživanje i intelektualne aktivnosti u studijima europskih integracija i podržava prisutnost institucija koje su usredotočene na temu europskih integracija.

Osam temeljnih kompetencija za cjeloživotno obrazovanje Europske unije ugrađeno je u kurikulum kao temeljne kompetencije obrazovne politike Republike Hrvatske. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje donesen je 2011. godine. Temeljna značajka Nacionalnog okvirnog kurikuluma je prijelaz na sustav kompetencija i učeničkih postignuća (ishoda učenja), za razliku od dosadašnjeg sadržaja. Nacionalnim okvirnim kurikulumom postiže se usklađivanje svih razina odgoja i obrazovanja koje prethode visokoškolskoj razini. Dokument definira temeljne odgojno-obrazovne vrijednosti, ciljeve odgoja i obrazovanja, načela i ciljeve odgojno-obrazovnih područja, vrednovanje učeničkih postignuća te vrednovanje i samovrednovanje provedbe nacionalnoga kurikuluma. Dokument također opisuje međupredmetne teme i njihove ciljeve, utvrđuje očekivana postignuća učenika za obrazovna područja po ciklusima te ukazuje na predmetnu strukturu svakog obrazovnog područja.

U 2022. godini Vlada Republike Hrvatske donijela je dvije krovne strategije koje objedinjuju ciljeve i mjere u području obrazovanja i cjeloživotnog učenja, dok je Hrvatski sabor usvojio Strategiju Digitalne Hrvatske 2032. u kojoj je predviđen cjelovit i kontinuiran razvoj digitalnih vještina na svim razinama obrazovanja i kroz cjeloživotno učenje. Jedan od ciljeva mjera vezanih uz strukturne promjene odnosi se na reformu obrazovnog sustava u smislu jačanja stjecanja temeljnih kompetencija koje predstavljaju osnovu cjeloživotnog učenja, ali i nadogradnje vještina u skladu s promjenama u društvu, razvoju tehnologije i potrebama. Plan podupire modernizirani sustav znanosti i obrazovanja koji omogućuje cjeloživotno učenje i prilagodbu svih generacija novim okolnostima. U vremenu kada su pojedini obrazovni procesi djelomično ili potpuno digitalizirani, potrebno je doprinijeti reformama i ulaganjima u kvalitetno obrazovanje koje će djecu i mlade pripremiti za izazove i poslove budućnosti, uz kvalitetnu obrazovnu infrastrukturu.

Republika Hrvatska od 2014. godine provodi Garanciju za mlade. Garancija za mlade novi je pristup rješavanju problema nezaposlenosti mladih, koji ima za cilj aktiviranje svih osoba mlađih od 30 godina u Hrvatskoj na tržištu rada. Mjere Garancije za mlade provode se

međuresorno, odnosno svaka nadležna institucija koja provodi pojedine mjere doprinosi olakšavanju puta od obrazovanja do tržišta rada. Ove institucije sudjeluju u radu Savjeta za mlade Vlade Republike Hrvatske i Savjeta za provedbu Plana provedbe Garancije za mlade, čiji rad koordinira Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike. Sve mjere koje se trenutno provode u okviru Garancije za mlade u Republici Hrvatskoj navedene su u dokumentu pod nazivom Provedbeni plan Garancije za mlade.

Tjedan cjeloživotnog učenja nacionalna je godišnja obrazovna kampanja koju provodi Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih s ciljem podizanja svijesti o važnosti učenja i obrazovanja. To je inicijativa UNESCO-a pokrenuta 1999. godine i obilježava se svake godine u mnogim zemljama kako bi senzibilizirala javnost za cjeloživotno učenje, promovirala kulturu učenja i poticala osobnu motivaciju. Kroz brojne aktivnosti u sklopu tjedna motiviraju se građani da se uključe u neki od oblika učenja. Kroz aktivnosti Tjedna cjeloživotnog učenja također se podiže svijest o tome da učenje nije ograničeno na bilo koju dob, već je važno i korisno u svim razdobljima života - od predškolske dobi do starosti.

Prema podacima dobivenim iz prethodnih studija, iako se svojstva programa cjeloživotnog učenja Europske unije međusobno razlikuju, vidi se da imaju isti temeljni cilj. Programi cjeloživotnog učenja Europske unije oblikovani su na temelju tema kao što su stručno obrazovanje, suradnja, potpora obrazovnim institucijama i zakladama, osposobljavanje kvalificirane radne snage, prilike za zapošljavanje i koherentnost s Europskom unijom.

## **2. Ključne vještine i znanja za efikasno upravljanje ljudskim potencijalima**

Odjel ljudskih resursa bitna je komponenta svakog poslovanja, bez obzira na veličinu organizacije. Zadatak mu je maksimiziranje produktivnosti zaposlenika i zaštita tvrtke od bilo kakvih problema koji se mogu pojaviti unutar radne snage.

Tijekom svog razvoja, znanstveno područje upravljanja ljudskim resursima nastojalo je stvoriti visoko fragmentirano područje proučavanja, budući da su se istraživači usredotočili na različita pitanja, od pojedinačnih aktivnosti (zapošljavanje, odabir, nagrađivanje, osposobljavanje, ocjenjivanje) do strateškog razumijevanja potrebe povezivanja upravljanja ljudskim resursima i poslovne strategije poduzeća.

### **2.1. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji**

Menadžment ljudskih potencijala (HRM) se može smatrati jednom od najvažnijih funkcija u svakoj organizaciji. Utječe na svaki aspekt poslovne funkcije, od operacija i proizvodnje do marketinga i prodaje. Iako je HRM vrlo složen u svom djelovanju, mogao bi se opisati kao uže koje povezuje ljudsku izvedbu s organizacijskim ciljevima.

Ljudski resursi (HR) odjel su tvrtke koji je zadužen za pronalaženje, provjeru, zapošljavanje i obuku kandidata za posao. Također upravlja programima povlastica za zaposlenike. HR igra ključnu ulogu u pomaganju tvrtkama da se nose s poslovnim okruženjem koje se brzo mijenja i sve većom potražnjom za kvalitetnim zaposlenicima u 21. stoljeću (Vrcić, 2022: 23). John R. Commons, američki institucionalni ekonomist, prvi je skovao pojam ljudski resurs u svojoj knjizi *Distribucija bogatstva*, objavljenoj 1893. Međutim, tek u 20. stoljeću službeno su razvijeni odjeli ljudskih resursa i zaduženi za rješavanje nesporazuma među zaposlenicima i njihovim poslodavcima.

Ključne odrednice ljudskih potencijala (Drucker, 2006: 321):

- Ljudski resursi (HR) odjel su tvrtke odgovorne za pronalaženje, provjeru, zapošljavanje i obuku kandidata za posao.
- HR upravlja programima beneficija zaposlenika.
- Odjel za ljudske resurse bavi se naknadama i beneficijama te otkazima zaposlenika.
- Mora biti u tijeku sa svim zakonima koji bi mogli utjecati na tvrtku i njezine zaposlenike.

- Mnoge su tvrtke premjestile tradicionalne administrativne dužnosti u ljudskim resursima kao što su obračun plaća i beneficije vanjskim dobavljačima.
- Razumijevanje ljudskih resursa (HR).

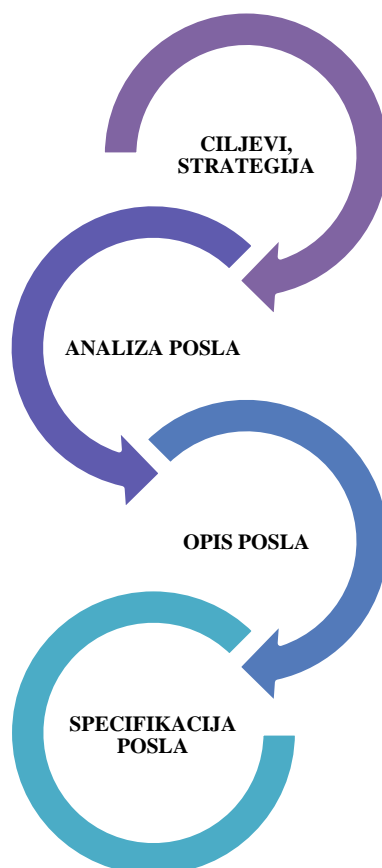
Ključne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala (Noe i suradnici, 2006: 121):

1. Orijentirani na ljude: Ova bitna značajka HRM-a prilično je očita, ali, naravno, upravljanje ljudskim resursima jesu ljudi. Stoga ljudi moraju biti u središtu uspješnog HRM-a. Dok je upravljanje svojim poslovima na poslu nešto što se podrazumijeva, izvrsni HR menadžment vodi računa o svemu što nas okružuje kao ljude.
2. Usmjerenost na zaposlenike: Ova vitalna karakteristika HRM-a znači olakšavanje života zaposlenika na poslu. To uključuje ne samo upravljanje njima, već i dostupnost za sve upite i podršku. Što stručnjaci za ljudske resurse brže shvate da posao radi najučinkovitije kada su zaposlenici zadovoljni, to je bolji ishod. Ključna funkcija i značajka HRM-a trebala bi biti njegova sposobnost stvaranja atmosfere u kojoj zaposlenici žele doći i dati sve od sebe.
3. Pruža mogućnosti: Fokus ove značajke HRM-a trebao bi biti dati zaposlenicima do znanja da postoji prostor za razvoj karijere. Timovi za upravljanje ljudskim resursima moraju pomoći zaposlenicima da postave realne, vremenski ograničene ciljeve za njihov rast u organizaciji.
4. Usmjerenost na odlučivanje: Prikupljanje podataka relativno je jednostavno u današnjem svijetu. Međutim, bitno je što se s tim podacima radi. Stoga je ključna značajka HRM-a obraditi podatke i pružiti mnoštvo točnih, korisnih informacija. Posjedovanje činjenica uvelike olakšava donošenje odluka. U mnogim slučajevima to znači gledati u budućnost i analizirati potencijalne ishode prije nego što se dogode.
5. Orijentiran na razvoj: To je vitalna, dvosmjerna karakteristika HRM-a. Jedan aspekt ove značajke HRM-a je osigurati razvoj zaposlenika. Rasporede obuke treba planirati dovoljno unaprijed kako bi ispunili trenutne i buduće zahtjeve rasta i osigurali da zaposlenici ispunjavaju poslovne zahtjeve. Zaposlenik kojem je dano znanje prirodno ima više samopouzdanja da će bolje obavljati svoj posao. Drugi dio ove značajke HRM-a je razvoj HRM strategija.
6. Individualni fokus: Imati plan u cjelini od vitalnog je značaja za svaki tim. No, jednako je važno zadržati individualne ciljeve u fokusu. Pametna stvar za besprijekoran HRM je odvojiti vrijeme za upoznavanje pojedinih zaposlenika i vidjeti jesu li zadovoljni. Ali, nažalost, anketa ne pomaže uvijek.

7. **Kontinuirana funkcija:** Ova karakteristika HRM-a je sama po sebi razumljiva. HRM je stalni protok informacija i akcija. Nedjelovanje u aspektu HRM-a moglo bi biti pogubno. Stoga je vitalna karakteristika HRM-a stalna svijest o tome kako zaposlenici rade, koliko učinkovito to rade i kako se osjećaju u obavljanju svojih poslova.
8. **Orijentirani na budućnost:** To je bitna karakteristika HRM-a i može se smatrati jednom od ključnih značajki HRM-a. Ne samo da je ovo vrlo blisko povezano s mnogim drugim atributima na ovom popisu, već je to i funkcija kojoj je potreban vlastiti fokus.

S učinkovitom HRM strategijom i odjelom, tvrtka ima puno bolje šanse iskoristiti svoje resurse kako bi ostala u pokretu i čak plovila naprijed u vrlo konkurentnom svijetu. Držanje koraka s novim i trendovskim, kao i s pametnim, razvijenim i naprednim je temeljno. Brojni alati pomažu HR stručnjacima da dobro obavljaju svoj posao. Unatoč tome, razumijevanje bitnih karakteristika HRM-a je ključno, bilo da koriste tradicionalni HR tim ili učinkovito HRM rješenje.

Shema 1. Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala



Izvor: Rupčić 2018.

Pri planiranju ljudskih potencijala, ključno je odrediti profil zaposlenih koji su potrebni organizaciji, način na koji će se oni regrutirati te kako će teći sam odabir idealnih kandidata. Nakon planiranja ljudskih potencijala i utvrđivanja njegova plana i razvoja, slijedi samo razvijanje odjela ljudskih potencijala, a to podrazumijeva procese orijentacije i socijalizacije novih zaposlenika, planiranje i izvršavanje programa obuke i razvoja za nove i postojeće zaposlenike, te upravljanje razvojem karijera zaposlenika i upravljanje talentima. Proces planiranja ljudskih potencijala je vrlo složen te se razlikuje od organizacije do organizacije, a najviše utječe o tome radi li se o učećem ili klasičnom poduzeću. Učeće poduzeće je ono poduzeće koje bira i zapošljava kandidate na osnovu njihove spremnosti i sposobnosti za učenje. Klasično poduzeće odabire svoje zaposlenike na temelju njihovog znanja i prijašnjeg stečenog iskustva. Stručnjaci za ljudske resurse moraju se snažno zalagati za mješavinu učinkovitosti i pravednosti te moraju stvoriti čvrstu poslovnu osnovu za okretanje etičnosti, otvorenosti i dosljednosti sa zaposlenicima.

„Četiri glavna i objektivna cilja upravljanja ljudskim resursima su (Noe i suradnici, 2006: 134):

1. Definiranje organizacijske strukture koja pokreće produktivnost
2. Razvijanje učinkovite koordinacije i komunikacije unutar organizacije
3. Menadžment treba posvetiti vrijeme pronalaženju pravog osoblja i razvoju njihove baze vještina
4. Prihvatanje šireg društvenog i etičkog razvoja.“

Nakon što je organizacija putem menadžera odabrala talentirani kadar, tada su joj potrebne organizacijske strukture i prakse za njegovanje vještina osoblja i maksimiziranje povrata ulaganja u ljudski kapital. Vrsta strukture koja je potrebna za visokotehničku proizvodnu jedinicu bit će nužno vrlo različita od strukture akademske institucije, bolnice ili maloprodajne jedinice okrenute potrošačima. Zato je posao HR-a prepoznati optimalne strukture koje moraju postojati za širok raspon radnih okruženja te osigurati da osoblje koje je angažirano zbog svojih vještina za pomoć u postizanju širih korporativnih ciljeva mora dobiti okvir koji im pomaže u uspjehu. Ljudski resursi moraju poticati hijerarhiju kojom se postiže najbolja komunikacija unutar i između odjela koji čine bilo koji posao.

Definitivno se danas živi u nekim od najfluidnijih i najdinamičnijih vremena za poslodavce i zaposlenike. Ljudi sve više traže stjecanje novih vještina kako bi ostali relevantni na tržištu rada, dok poslodavci stalno traže osoblje kao ključni dio konkurentske prednosti poslovanja. Menadžer ljudskih resursa, dakle, ne samo da mora pronaći pravo osoblje koje će se uklopiti u



strateški smjer kojim se tvrtka kreće, nego mora osigurati da ti zaposlenici dobiju vještine kako bi ostali cijenjeni i vrijedni za tvrtke koje se žele natjecati u sve konkurentnijem okruženju (Noe i suradnici, 2006: 45). Zaposlenici se nalaze u "gospodarstvima znanja" u kojima je cjeloživotno učenje postalo norma, a ljudski resursi da bi bili učinkoviti moraju parirati, ako ne i nadmašiti, svoje konkurentske kolege.

„Ljudski resursi trebaju razumjeti kako demografske, tehnološke i druge važne društvene promjene, uključujući potencijalnu radnu snagu koja živi dulje nego ikad prije, utječu na poslovanje. To znači stalno stanje poremećaja i ponovnog pronalaženja dok HR istražuje nove načine rada. Na primjer, uspon ekspertnih sustava i umjetne inteligencije može značiti radikalnu promjenu u praksama zapošljavanja, oba oslobađajući ljudski kapital da se usredotoči na zadatke koje pametni sustavi ne mogu obavljati, dok istovremeno racionaliziraju uloge i potencijalno smanjuju broj zaposlenih“ (Noe i suradnici, 2006: 34). Takve promjene neizbježno pogađaju važna etička i društvena pitanja koja će sve više zahtijevati strateško promišljanje i praktičnu primjenu kako tehnologije revolucioniraju svijet rada. Upravljanje ljudskim potencijalima neprestano se mijenja i poboljšava, napuštajući tradicionalne modele upravljanja, ustupajući mjesto modernijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim oblicima upravljanja koje karakterizira humanizacija proizvodnih odnosa izražena kroz veću motivaciju, zadovoljstvo i odgovarajuću stimulaciju.

Upravljanje ljudskim resursima oduvijek je imalo etičku dimenziju, ali često nailazi na etičke dileme karakteristične za slučajeve kada postoji sukob između onoga što je u interesu organizacije i onoga što pojedinci smatraju ispravnim na temelju svojih etičkih principa. Prema Berry i Landers (2007: 841) organizacija se može kritizirati iz etičkih razloga, kao što su:

- Izbjegavanje davanja odgovora o radnoj organizaciji;
- Otpuštanje nekoga jer je lošeg zdravlja;
- Zanemarivanje potrebe za promjenama u zdravstvenoj sigurnosti jer zahtijeva veća ulaganja;
- Pružanje mogućnosti osposobljavanja jednima, a uskraćivanje drugima;
- Diskriminacija na temelju dobi, spola i drugog.

## **2.2. Nova znanja i vještine menadžera ljudskih potencijala**

Dobra poslovna strategija temelji se na ljudskim faktorima. To potiče potražnju za većom procjenom i izvješćivanjem podataka o ljudskom kapitalu. Većina današnjih organizacija prepoznaje da su ljudi ključni za stvaranje održive vrijednosti, zbog čega ih se često naziva

najvažnijom imovinom poduzeća. Znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika imovina je u koju bi organizacija trebala ulagati i koristiti je za stvaranje održive vrijednosti za organizaciju i njezine različite dionike. Prema Bahtijarević-Šiber (2014: 213), menadžer ljudskih potencijala ima sljedeće nove uloge:

- Glavni integrator
- Kreator poslovnog uspjeha
- Menadžer različitosti
- Inovator
- Glavni menadžer uspješnosti
- Čar produktivnosti
- Agent promjena
- Zastupnik ljudskih potencijala.

Menadžeri ljudskih potencijala mogu tražiti i zaposliti druge visoko specijalizirane ili kvalificirane pozicije u organizacijama za koje postoji jaka konkurencija na tržištu rada za vrhunske talente, kao što su viši analitičari podataka ili računalni programeri. Metoda obično uključuje angažiranje organizacije treće strane, obično tvrtke za traženje izvršnih direktora, ali moguće i samostalnog konzultanta ili konzultantske tvrtke, da istraži dostupnost odgovarajućih kvalificiranih kandidata koji rade za konkurente ili srodne tvrtke ili organizacije.

Nakon što je identificirao uži popis kvalificiranih kandidata koji odgovaraju zahtjevima klijenta, tvrtka za traženje izvršne vlasti može djelovati kao posrednik da kontaktira osobu(e) i vidi jesu li možda zainteresirani za preseljenje kod novog poslodavca. Tvrtka za executive search također može provesti početnu provjeru kandidata, pregovore o plaćama i beneficijama te pripremu ugovora o radu (Jones, 1989: 102). Na nekim tržištima došlo je do pomaka prema korištenju traženja izvršnih rukovoditelja za niže pozicije, potaknuto činjenicom da ima manje kandidata za neka mjesta, čak i na nižim razinama od izvršnih. Menadžer ljudskih potencijala može imati skup kandidata za određene pozicije ili mogu djelovati agresivno kako bi pronašli talente gledajući zaposlenike konkurenata.

Pronalaženje i zapošljavanje kandidata za posao često obavljaju menadžeri za zapošljavanje, osoblje za ljudske resurse ili interni stručnjaci za zapošljavanje, ali u nekim slučajevima mogu biti zaposlene agencije za zapošljavanje ili tvrtke za traženje izvršne vlasti. Treće strane koje rade u ime tvrtke za zapošljavanje kolokvijalno se nazivaju head hunteri. Lovac na glave se zadržava za obavljanje poslova koji zahtijevaju posebne vještine ili vještine visoke razine ili nude visoku plaću.

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima pruža okvir koji povezuje prakse upravljanja ljudima i razvoja s dugoročnim poslovnim ciljevima i rezultatima. Usredotočen je na dugoročnija pitanja financiranja unutar konteksta ciljeva organizacije i evoluirajuće prirode posla. Također informira druge strategije ljudskih resursa, kao što su nagrađivanje ili učinak, određujući kako su one integrirane u cjelokupnu poslovnu strategiju (Noe i suradnici, 2006: 128).

Individualne strategije ljudskih resursa mogu biti oblikovane poslovnom strategijom. Na primjer, poslovna strategija za poboljšanje korisničke usluge može se pretvoriti u diskretne HR strategije koje uključuju korištenje planova obuke ili planova poboljšanja učinka. Međutim, previše je jednostavno sugerirati da se strateški HRM jednostavno nastavlja na poslovnu strategiju – njih dvoje moraju informirati jedno drugo. Način na koji se upravlja ljudima, motivira ih i raspoređuje te dostupnost vještina i znanja, trebali bi oblikovati poslovnu strategiju. Doista, sada je sve češće pronaći poslovne strategije koje su neraskidivo povezane sa strateškim HRM-om i uključene u njega, definirajući upravljanje svim resursima unutar organizacije (Noe i suradnici, 2006: 130).

Upravljanje ljudskim kapitalom može nadopuniti i ojačati strateški HRM na sljedeći način (Noe i suradnici, 2006: 132):

- Pojašnjavanje veza između onoga što ljudi rade na svojim poslovima, vrijednosti koju stvaraju i poslovne strategije. To ne uključuje samo ono što ljudi rade iz dana u dan, već i kako unose inovacije u operativne zadatke ili procese upravljanja.
- Jačanje uvjerenja da su ljudi imovina, a ne troškovi.
- Skretanje pozornosti na važnost "upravljanja kroz mjerenje" - cilj je uspostaviti jasnu liniju pogleda između intervencija ljudskih resursa i organizacijskog uspjeha.
- Pružanje smjernica o tome što mjeriti, kako mjeriti i kako izvješćivati o rezultatima mjerenja (to se često naziva "metrika ljudskog kapitala").
- Naglašavanje važnosti korištenja mjerenja za dokazivanje da nadmoćno upravljanje ljudima daje vrhunske rezultate i za označavanje smjera koji strategija ljudskih resursa treba slijediti.
- Pojačavanje pozornosti na potrebu da se strategije i procesi HRM-a temelje na zahtjevu za stvaranjem vrijednosti kroz ljude i time daljnjem postizanju organizacijskih ciljeva.
- Naglašavanje uloge HR stručnjaka kao poslovnih partnera.

Strateški menadžment ljudskih potencijala može se promatrati kao sredstvo putem kojeg se ljudski kapital pretvara u organizacijsku vrijednost. Procjena ljudskog kapitala korisna je jer pruža informacije o trenutnim i potencijalnim sposobnostima ljudi za informiranje strategije.

Stoga se strateški HRM može promatrati kao okvir unutar kojeg se odvijaju ti procesi evaluacije, izvješćivanja i upravljanja te osigurava njihovo međusobno jačanje.

Brojni se teški zadatci stavljaju pred menadžment ljudskih potencijala. Osim motivacijskih teorija i teoretskog znanja iz menadžmenta moraju imati i znanja iz područja organizacije i psihologije. Osim toga vrlo važna je i precizna procjena uspješnosti zaposlenika, nepristrano ocjenjivanje, te omogućavanje njihovog daljnjeg razvoja. Od neizrecive je važnosti također i politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, ali i potpuno točno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav.

### **3. Usporedba formalnog i neformalnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u Hrvatskoj i regiji**

Ljudi uče cijeli život. Ovisno o načinu na koji učimo, učenje možemo općenito kategorizirati u dvije glavne vrste; formalno i neformalno učenje. Općenito, skupljamo puno znanja kroz obje ove metode učenja. Glavna razlika između formalnog i neformalnog obrazovanja je u tome što je formalno obrazovanje planirano i strukturirano te se odvija u tradicionalnom okruženju učenja, dok je neformalno obrazovanje neplanirano i ne odvija se u tradicionalnom okruženju učenja.

U nastavku poglavlja obradit će se komparativna analiza formalnog i neformalnog obrazovanja za menadžere ljudskih potencijala u tri odabrane zemlje: Hrvatskoj, Engleskoj i Mađarskoj. Tri predmetne zemlje odabrane su kao relevantne u kontekstu analitike obrazovnih sustava za HR menadžere i s ciljem komparacije uvođenja ovakvih obrazovnih sustava u razvijenim i slabije razvijenim europskim zemljama.

#### **3.1. Usporedba neformalnih programa obrazovanja za područje upravljanja ljudskim potencijalima**

Neformalno učenje odnosi se na neplanirano i nestrukturirano učenje koje se odvija u neformalnom okruženju. Ne odvija se u tradicionalnim okruženjima za učenje poput škola i sveučilišta. Zapravo, neformalno učenje može se odvijati bilo gdje i bilo kada, npr. na radnom mjestu, na autobusnoj stanici ili kod kuće. Nadalje, ovo se učenje odvija na temelju svakodnevnih životnih iskustava i drugih utjecaja na pozadinu učenika.

Neformalno učenje ne sastoji se od niza ciljeva. Postoje različite metode neformalnog učenja, kao što su razgovori, zabavne aktivnosti, forumi i online zajednice. U neformalnom učenju, učenici mogu provoditi osobno istraživanje knjiga i izvora. U isto vrijeme, učenici ne dobivaju upute ili smjernice u neformalnim okruženjima za učenje. Ovdje sami učenici moraju naučiti i razumjeti činjenice. Osim toga, neformalno učenje često se odvija u organizacijama gdje zaposlenici pokušavaju učiti sami.

Neformalno obrazovanje mora se provoditi sustavno uzimajući u obzir aspekte planiranja, provedbe i evaluacije (Widodo, 2018: 60). Neformalno obrazovanje je mehanizam koji svima pruža prilike da obogate znanost i tehnologiju kroz životni vijek.

Tablica 1. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Hrvatskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Hrvatska gospodarska komora	Niz seminara, edukacija i radionica organiziranih diljem HGK podružnica u Hrvatskoj za poduzetnike članove – u prosjeku 20 mjesečno (HGK, 2023.): obrazovanje odraslih, poduka stranih jezika, osposobljavanje i usavršavanje menadžera, digitalni tečajevi na daljinu	Namjena programa usmjerena na poduzetnike članove HGK sa specijalizacijom iz HR, naglasak na razvojne vještine i unapređenje upravljačkih vještina ljudskim resursima, poticanje digitalizacije poslovanja, snalaženje u online komunikaciji
Učilište Algebra	CISCO licence – međunarodne diplome i licence u domeni IT, s ciljem edukacije HR menadžera o naprednim IT vještinama	Edukacija HR menadžera za korištenje naprednih IT softvera kao podrške upravljanju HR odjelom
Hrvatski zavod za zapošljavanje	Radionice, tečajevi i edukacije neformalnog tipa	Vodeća hrvatska institucija za usmjeravanje HR menadžera u smislu razvoja naprednih vještina upravljanja ljudskim potencijalima
International Association for NLP	Osposobljavanje HR menadžera za neurolingvističko programiranje i komunikaciju sa suradnicima u kontekstu razvoja neverbalne komunikacije sa suradnicima	Razvoj naprednih neverbalnih komunikacijskih vještina HR menadžera, učenje o govoru tijela, mimici i nastupu na poslu u funkciji održavanja dobre poslovne klime
Kontingent hrvatskih stručnih komora	Odgovorne za organizaciju i provođenje neformalnih oblika obrazovanja HR menadžera za svoje članove, a iz područja relevantnih za struku.	Uspješno upravljanje HR resursima u domeni struke u privatnom i javnom sektoru gdje predmetne stručne komore imaju utjecaj

Izvor: izrada autorice

Iz tablice 1. razvidno je kako u Hrvatskoj prevladavaju neformalni programi obrazovanja dominantno u organizaciji hrvatskih javnih institucija usmjerenih na zapošljavanje i stručna udruživanja, poput stručnih komora. Organizacija neformalnih programa obrazovanja za HR menadžere je u manjoj mjeri zastupljena u privatnom sektoru, gdje dominiraju privatna učilišta poput Algebre, EDU centra i slično, a nude se neformalni programi obrazovanja, gdje hrvatski HR menadžeri mogu steći stručne kompetencije i vještine za upravljanje svojim zaposlenicima i radnom klimom.

U Republici Hrvatskoj trenutno ne postoji dostupan podatak o vrsti i broju ponuda neformalnih oblika učenja, kao ni o broju polaznika. Ovi oblici učenja više nisu samo vezani uz udruge, škole i knjižnice, već su se proširili i na hotelske ili podrumske dvorane, iznajmljene stanove te online ponudu učenja na daljinu. Može se reći da neformalna obrazovna ponuda za odrasle ponekad omogućava pojedincima stjecanje znanja i vještina koje mogu odmah primijeniti kako bi ostvarili socioekonomsku korist.

Iako se nazivaju neformalnim oblicima obrazovanja, postoje obrazovni programi koji putem licenciranja omogućavaju stjecanje međunarodnih diploma i licenci. Ove diplome i licence ne spadaju u područje formalnog obrazovanja odraslih prema nacionalnom zakonodavnom okviru, ali doprinose većoj zapošljivosti pojedinaca. Primjeri takvih međunarodnih diploma i licenci koje se mogu steći u Republici Hrvatskoj uključuju certifikate CISCO u sektoru informacijskih tehnologija i certifikate za učitelje joge (Pavkov, 2021: 5).

Neformalno obrazovanje mora biti podržano osiguranjem kvalitete kako bi se natjecalo s formalnim obrazovanjem (Onstenk i Duvkot, 2017: 44). Na nacionalnoj razini postoje programi obrazovanja odraslih koji su odobreni i zakonski propisani od strane nadležnih ministarstava ili strukovnih organizacija. Ti programi omogućavaju stjecanje licenci za specifična znanja i vještine potrebne za obavljanje određenih poslova (Pavkov, 2021: 6). Na taj način se osigurava kvaliteta obrazovnih programa i vjerodostojnost stečenih licenci i odobrenja. Iako su ovi oblici obrazovanja također neformalni, oni omogućavaju obavljanje određenih poslova i stoga su preduvjet za njihovo obavljanje.

Neformalni oblici obrazovanja u Engleskoj su posljednjih godina stekli značajno priznanje i važnost. Dok formalno obrazovanje ostaje primarni način učenja, neformalno obrazovanje pojedincima pruža alternativne prilike za stjecanje znanja i vještina izvan tradicionalnih obrazovnih institucija.

Tablica 2. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Engleskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Nacionalna knjižnica Engleske, Društveni centri (Community centres) u velikim gradovima	Učenje u zajednici	Jedan istaknuti aspekt neformalnog obrazovanja u Engleskoj je učenje u zajednici. Lokalni društveni centri, knjižnice i dobrovoljne organizacije nude širok raspon radionica, tečajeva i programa obuke. Ove inicijative pružaju mogućnosti pojedincima da nauče nove vještine, uključe se u kulturne aktivnosti i potaknu društvene veze unutar svojih zajednica.
Gospodarske komore Londona i drugih velikih gradova u Engleskoj	Online učenje	Pojava tehnologije revolucionirala je način pružanja obrazovanja, a Engleska nije iznimka. Platforme za online učenje bilježe ogroman rast, nudeći fleksibilne i pristupačne mogućnosti učenja. Pojedinci mogu pristupiti velikom broju tečajeva, poduka i webinarima prilagođenih njihovim interesima i ciljevima. Online učenje omogućuje učenicima da uče vlastitim tempom i često nudi interaktivne elemente koji olakšavaju angažman i suradnju.
Sindikati Engleske, stručne komore	Programi profesionalnih kompetencija za HR menadžere	Neformalno obrazovanje igra ključnu ulogu u profesionalnom razvoju u Engleskoj. Razne industrije i sektori prepoznaju vrijednost kontinuiranog učenja izvan formalnih kvalifikacija. Profesionalna udruženja, sindikati i organizacije specifične za industriju organiziraju radionice, seminare i konferencije. Ovi događaji pojedincima pružaju priliku da unaprijede svoje znanje, steknu nove uvide i umreže se sa stručnjacima u industriji, što u konačnici povećava njihove izgleda za karijeru.



Brojne kulturne i umjetničke udruge diljem Engleske (muzeji, kazališta)	Edukativni programi o značaju umjetnosti	Živahna engleska umjetnička i kulturna scena nudi bogatu paletu mogućnosti neformalnog učenja. Muzeji, galerije, kazališta i kulturne ustanove često organiziraju edukativne programe, predavanja i radionice. Ove inicijative omogućuju pojedincima da istražuju različite umjetničke forme, povijest i kulturnu baštinu. Informalno učenje u umjetnosti i kulturi njeguje kreativnost, kritičko razmišljanje i uvažavanje različitih umjetničkih izričaja.
---	--	--

Izvor: izrada autorice

Neformalni oblici obrazovanja u Engleskoj postali su sastavni dio okruženja učenja, nadopunjujući i unapređujući formalno obrazovanje. Inicijative koje se temelje na zajednici, platforme za online učenje, mogućnosti profesionalnog razvoja, umjetnički i kulturni programi te aktivnosti osobnih interesa pružaju pojedincima različite načine za stjecanje novih znanja, vještina i iskustava. Prihvatanje neformalnog obrazovanja potiče kulturu cjeloživotnog učenja i osnažuje pojedince da se kontinuirano razvijaju u svijetu koji se neprestano razvija.

U Mađarskoj odrasli imaju pristup određenim oblicima neformalnog učenja koji pridonose njihovom osobnom razvoju, zapošljivosti i općem blagostanju, bilo to kroz društvene centre, programe obrazovanja odraslih, internetske platforme ili kulturna događanja. Cilj takvih inicijativa jest potaknuti kontinuirano učenje i razvoj vještina u svim fazama života.

Tablica 3. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Mađarskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Udruge lokalnih zajednica	Suradnja s lokalnim stanovništvom kroz mjesne odbore, volonterski projekti pomoći ranjivim skupinama, suradnja mađarskih kompanija i lokalne zajednica u funkciji društveno odgovornog poslovanja	Jedan od glavnih aspekata neformalnog obrazovanja u Mađarskoj su udruge i nevladine organizacije koje nude razne programe i aktivnosti. Ove organizacije organiziraju radionice, seminare, kulturne događaje i volonterske projekte. Putem tih inicijativa, pojedinci mogu naučiti nove vještine, razvijati međuljudske vještine i pridonositi društvenoj zajednici.

Kulturne institucije – muzeji i galerije	Edukacije HR menadžera o povijesti i umjetnosti	Mađarska je poznata po bogatoj kulturnoj baštini, a kulturne institucije pružaju izvrsne mogućnosti za neformalno obrazovanje. Muzeji, galerije, kazališta i knjižnice često organiziraju predavanja, radionice i izložbe. Ovi događaji omogućuju pojedincima da istraže povijest, umjetnost i kulturu, te steknu dublje razumijevanje o bogatoj baštini zemlje.
Jezične škole diljem zemlje	Programi stranih jezika za HR menadžere	Učenje stranih jezika je popularan oblik neformalnog obrazovanja u Mađarskoj. Jezične škole pružaju razne tečajeve za učenje jezika, uključujući mađarski jezik za strance. Osim formalnih nastavnih programa, mnoge jezične škole također organiziraju konverzacijske grupice, jezične kampove i druge neformalne aktivnosti koje potiču praktičnu primjenu jezičnih vještina.

Izvor: izrada autorice

Neformalno obrazovanje ima značajan pozitivan učinak na razvoj ljudskih potencijala. To se može protumačiti da pokazatelji u neformalnom obrazovanju mogu povećati razvoj ljudskih resursa. Neformalno obrazovanje ključno je za poboljšanje kvalitete ljudskih resursa. To je neodvojivo od svrhe samog neformalnog obrazovanja, odnosno služe građanima da uče kako bi što ranije tijekom života mogli rasti i razvijati se kako bi poboljšali svoje dostojanstvo i kvalitetu života.

### **3.2. Usporedba formalnih programa obrazovanja za područje upravljanja ljudskim potencijalima**

Formalno obrazovanje je obrazovanje koje se pruža u obrazovnim institucijama i centrima za obuku. Koriste se odgovarajuće metode poučavanja i učenja, a unutar obrazovnih institucija i učionica postoje odgovarajuća pravila i procedure (Dessler, 2010: 251).

Formalno učenje odnosi se na učenje koje se odvija u formalnom i organiziranom okruženju poput učionice. Također, formalno učenje uključuje specijalizirane programe poput strukovnog osposobljavanja i stručnog osposobljavanja za odgovarajuća predmetna područja. Odvija se uz pomoć dobro razrađenog nastavnog plana i programa. Kako bi se održali standardi formalnog učenja, formalnim centrima za učenje poput škola i sveučilišta upravljaju organizacije. Te se organizacije mogu razlikovati od zemlje do zemlje. Na primjer, neke zemlje imaju školske odbore koji upravljaju školama, dok neke zemlje imaju lokalna ministarstva koja upravljaju školama i sveučilištima (Onstenk i Duvekot, 2017: 53). Formalno učenje ima plan i uključuje učitelje i odgojitelje. Također ima niz ciljeva koje treba postići.

U formalnom učenju postoje različite metode poučavanja. Nastavnik može isporučiti sadržaj tečaja u tradicionalnoj učionici ili na platformi za online učenje. Učenje licem u lice uključuje seminare, treninge i radionice, dok se online učenje odvija pomoću sustava za upravljanje učenjem (Mankiw, 2012: 433).

Pojedinci, koji pripadaju svim zajednicama, kategorijama i podrijetlima, prepoznali su značaj formalnog obrazovanja. Pojedinci, koji nisu pismeni, također potiču svoju djecu da se upišu u škole i steknu obrazovanje. Stjecanje formalnog obrazovanja pomoglo bi pojedincima ne samo u razumijevanju akademskih koncepata, već i u usađivanju osobina morala i etike i izrastanju u principijelna, poštena i produktivna ljudska bića (Dessler, 2010: 251). Kroz formalno obrazovanje pojedinci su u mogućnosti razviti vještine koje bi im omogućile stjecanje mogućnosti zapošljavanja.

Formalno obrazovanje se odvija kada instruktori imaju ovlasti utvrditi da studenti, upisani u okviru studijskog programa, stječu znanja na učinkovit način učeći iz nastavnog plana i programa i nastavnih sustava. Nadalje, u okviru formalnog obrazovanja radna je dužnost nastavnika pružiti akademska znanja studentima, ali i oni moraju u praksi primijeniti metode učenja koje bi im bile prikladne za postizanje njihovih ciljeva. Formalno obrazovanje odgovara sustavnom, organiziranom obrazovnom modelu, strukturiranom i upravljanom u skladu sa zadanim skupom zakona i normi, predstavljajući kurikulum u smislu ciljeva, sadržaja i

metodologije. Formalne obrazovne ustanove su administrativno, fizički organizirane i studenti moraju održavati minimalnu stopu pohađanja. Na kraju nastavnih planova provode se testovi koji nastavnicima omogućuju da procijene jesu li njihove strategije poučavanja primjerene i da li učinkovito doprinose postizanju željenih ciljeva i poboljšanju cjelokupnog sustava obrazovanja.

Postoji ključna uloga formalnog obrazovanja u razvoju ljudskih potencijala kada je riječ o društvenim i ekonomskim promjenama. Formalno obrazovanje je najvažnije kada se radi o učinkovitom korištenju znanja i resursa koji su nam na raspolaganju. Formalno obrazovanje i ljudsko društvo, kao i znanstvene reforme, idu ruku pod ruku jer nastavljaju pružati produktivniju i osjetljiviju perspektivu. Uloga formalnog obrazovanja ključna je i duboka jer omogućuje ljudima da dobro obavljaju svoje osobne i profesionalne odgovornosti.

Tablica 4. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Hrvatskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Visokoškolski studiji – programi na javnim i privatnim sveučilištima i veleučilištima (Experta, Algebra, Institut za menadžment)	Stručnjaci za HR menadžment	Za stjecanje temeljnog znanja iz područja menadžmenta ljudskih resursa, mnogi menadžeri ljudskih resursa upisuju studij na visokim učilištima. Visokoškolski studij kao što je preddiplomski ili diplomski studij iz poslovne administracije s naglaskom na ljudskim resursima pruža teorijske i praktične temelje za uspješno obavljanje uloge menadžera ljudskih resursa.
Experta, Algebra, Institut za menadžment – MBA programi	Magistri struke HR menadžmenta	Za napredovanje u karijeri i stjecanje dubljeg specijaliziranog znanja iz područja upravljanja ljudskim resursima, menadžeri ljudskih resursa mogu upisati poslijediplomski studij. Poslijediplomski studiji, poput magisterija ili doktorata iz ljudskih resursa ili srodnih područja, pružaju napredne teorijske spoznaje, istraživačke vještine i praktičnu primjenu za napredniju ulogu u upravljanju ljudskim resursima.

Hrvatska udruga za ljudske resurse (HURA)	Certifikacijski programi za menadžere ljudskih resursa	Postoje i certifikacijski programi za menadžere ljudskih resursa koji se nude od strane profesionalnih organizacija kao što su Hrvatska udruga za ljudske resurse (HURA). Ovi programi pružaju stručno znanje i vještine u određenim područjima ljudskih resursa, kao što su regrutiranje, odabir, razvoj zaposlenika, upravljanje performansama i kompenzacija.
Sveučilište u Zagrebu, Rijeci, Osijeku i Splitu	Seminari i konferencije	Menadžeri ljudskih resursa također mogu sudjelovati u seminarima, radionicama i konferencijama koje organiziraju strukovne udruge, poslovne škole i druge institucije. Ovi događaji pružaju mogućnost kontinuiranog stručnog usavršavanja, upoznavanja s najnovijim trendovima i razmjeni iskustava s drugim stručnjacima iz područja ljudskih resursa.

Izvor: izrada autorice

Formalni oblici obrazovanja u Hrvatskoj za menadžere ljudskih resursa pružaju potrebno znanje i vještine za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama.

Unatoč povećanju broja ustanova za obrazovanje odraslih u Hrvatskoj s 433 u 2010. na 569 početkom 2016. godine (Pavkov, 2021: 2), čini se da broj odraslih polaznika ne prati to povećanje. Iako su ustanove za obrazovanje odraslih zakonski obvezne redovito prijavljivati broj polaznika formalnih programa obrazovanja odraslih u bazu AZUP-a, to se ne čini redovito. To znači da broj upisanih polaznika kojim raspolaže Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) nije potpun.

Na primjer, u 2013. godini, 48.147 odraslih polaznika sudjelovalo je u programima formalnog obrazovanja odraslih, dok je ta brojka iznosila 34.457 u 2014. godini (Pavkov, 2021: 2). S obzirom na to da je populacija u Hrvatskoj u dobi od 25 do 64 godine procijenjena na 2.348.818 odraslih osoba sredinom 2013. godine, može se zaključiti da je u 2013. godini 2,04% odraslih osoba sudjelovalo u formalnim programima obrazovanja odraslih, dok je ta brojka u 2014. godini iznosila 1,46% (Pavkov, 2021: 2). Međutim, budući da je baza statističkih

podataka nepotpuna u smislu broja polaznika, nije moguće sa sigurnošću utvrditi stvarni postotak odraslih osoba koje sudjeluju u programima formalnog obrazovanja. Važno je da ustanove za obrazovanje odraslih redovito prijavljuju podatke o broju polaznika kako bi se stvorila točnija slika o sudjelovanju odraslih osoba u formalnim programima obrazovanja odraslih. Ovo je ključno za praćenje napretka i razvoja obrazovanja odraslih u Hrvatskoj te za osiguravanje relevantnih politika i resursa za ovaj sektor.

Tablica 5. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Engleskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Sveučilište Harvard i Oxford	HRM programi	Veliki broj sveučilišta u Engleskoj nudi preddiplomske i diplomski studijske programe iz područja HR menadžmenta (HRM) ili srodnih područja kao što su upravljanje ljudskim potencijalima, organizacijska psihologija ili radni odnosi. Ovi programi pružaju široko razumijevanje HRM-a, uključujući regrutiranje, odabir, obuku i razvoj, kompenzaciju i beneficije, odnose s radnicima i strategijsko upravljanje ljudskim resursima.
Sveučilište Harvard i Oxford i privatna veleučilišta (Robert Kennedy College, Cranfield Study of HR Menagement)	MBA HR programi	Za daljnje usavršavanje i specijalizaciju, HR menadžeri mogu upisati poslijediplomske studijske programe iz područja HRM-a ili srodnih područja kao što su organizacijsko ponašanje, upravljanje promjenama ili strategija ljudskih resursa. Ovi programi pružaju napredno znanje o najnovijim trendovima u HRM-u, razvoju vještina upravljanja, razumijevanju organizacijske kulture i primjeni strategija za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)	Certifikacijski programi iz područja HR vještina, poslovne etike i upravljanja performansama	Profesionalne organizacije kao što su Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) nude certifikacijske programe za HR menadžere. Ove certifikacije priznaju stručnost u području HRM-a i obuhvaćaju širok spektar tema kao što su zakonodavni okviri, etika, razvoj vještina vođenja, upravljanje performansama, upravljanje promjenama i strategijsko planiranje ljudskih resursa.
---	--	---

Izvor: izrada autorice

U formalnom obrazovanju, instruktori i učenici moraju biti profesionalni u svom ponašanju. Instruktori se obično usredotočuju na prenošenje akademskih koncepata i nisu previše zabrinuti u smislu osobnih problema učenika. Komunikacija između nastavnika i studenata prvenstveno se temelji na akademskom učenju i traženju rješenja za akademske probleme.

Tablica 6. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Mađarskoj

Institucija	Program	Namjena i ishodi
Sveučilišta i visoke škole u Mađarskoj	Studijski programi iz područja HR menadžmenta	Sveučilišta i visoke škole u Mađarskoj nude preddiplomske i diplomski studijske programe iz područja HR menadžmenta (HRM) ili srodnih područja kao što su upravljanje ljudskim potencijalima, organizacijska psihologija ili radni odnosi. Ovi programi pružaju sveobuhvatno znanje o HRM-u, uključujući regrutiranje, odabir, obuku i razvoj, upravljanje radnim odnosima i strategijsko upravljanje ljudskim resursima.
Sveučilišta i visoke škole u Mađarskoj	MBA i drugi poslijediplomski HR programi	Za daljnje usavršavanje i specijalizaciju, HR menadžeri u Mađarskoj mogu upisati poslijediplomske studijske programe iz područja HRM-a ili srodnih područja kao što su organizacijsko ponašanje, upravljanje promjenama ili strategija ljudskih resursa. Ovi programi pružaju napredno znanje o najnovijim trendovima u HRM-

		u, razvoju vještina upravljanja, razumijevanju organizacijske kulture i primjeni strategija za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.
Magyar Humán Menedzsment Szövetség	Certifikacijski HR programi	Profesionalne organizacije kao što je Mađarsko udruženje za upravljanje ljudskim resursima (Magyar Humán Menedzsment Szövetség) nude certifikacijske programe za HR menadžere. Ovi programi priznaju stručnost u području HRM-a i obuhvaćaju teme kao što su zakonodavni okviri, upravljanje radnim odnosima, razvoj vještina vođenja i upravljanje talentima.

Izvor: izrada autorice

Formalno obrazovanje u visokoškolskim ustanovama i centrima za obrazovanje odraslih u skladu je s načelima učenja odraslih. To su prepoznavanje i korištenje njihovog širokog raspona sposobnosti u učenju, korištenje iskustva kao polazišta u aktivnostima učenja, korištenje sposobnosti grupe za vršenje kontrole nad vlastitim učenjem, formiranje grupe koja podržava učenje svakog pojedinca, pružanje aktivnosti učenja koje su relevantne za trenutne potrebe grupe, pružanje aktivnosti koje bi potaknule sudjelovanje učenika u smislenom učenju, povećanje vještina i sposobnosti učenika da preuzmu odgovornost za vlastito učenje i razviju vještine i sposobnosti za usmjeravanje vlastitog učenja i pružanje pozitivnih i specifičnih povratnih informacija za poboljšanje samopouzdanja među učenicima. Stoga, kada se učenicima prenose obrazovni koncepti, bitno je uzeti u obzir ove čimbenike (Dessler, 2010: 213).

Faze sudjelovanja u formalnom obrazovanju i osposobljavanju odvijaju se unutar života pojedinaca u ograničenom vremenskom razdoblju. U nekim slučajevima, oni su isprekidani dugotrajnim razdobljima neangažmana. Ovi obrasci postupnog sudjelovanja i nesudjelovanja postaju vidljivi kada se uzme u obzir cijeli životni put. Mogu biti manje očiti ako je fokus samo na jedno razdoblje od nekoliko godina. Podjela života u faze sudjelovanja uključuje određeno pojednostavljenje. Dakle, razdoblje nesudjelovanja još uvijek može sadržavati izolirane primjere, na primjer, pohađanja jednodnevnih programa osposobljavanja, dok će se razdoblje sudjelovanja sastojati od razdoblja u kojima nije bilo nikakvog sudjelovanja u formalnom obrazovanju i osposobljavanju. U pružanju formalnog obrazovanja od vitalne je važnosti za nastavnike da u praksi provedu odgovarajuće metode poučavanja i učenja i strategije



podučavanja u postizanju akademskih ciljeva i zadataka te u obogaćivanju ukupnog sustava obrazovanja.

U sadašnjem postojanju, pojedinci, koji pripadaju svim dobnim skupinama, kategorijama i podrijetlima, prepoznali su značaj obrazovanja i teže poboljšanju svojih vještina pismenosti. Čak i u ruralnim zajednicama osnivaju se centri za obrazovanje odraslih koji pružaju formalno obrazovanje odraslima. Konačno, može se reći da formalno obrazovanje daje značajan doprinos u pomaganju pojedincima da održe svoje mogućnosti za život na bolji način. Jedna od najvažnijih uloga je razvoj smisla za logiku i racionalnost kod mladih umova. Formalno obrazovanje je alat koji ih motivira da postavljaju pitanja i pronalaze odgovore i razloge prije nego nešto prihvate kao istinito (Dessler, 2010: 256).

Ljudski potencijal u svakoj zemlji je ključ razvoja zemlje. Društveni i ekonomski razvoj naroda kolektivno predstavlja rast nacije. Postoje mnogi sektori, poput formalnog obrazovanja, zdravstva, industrijalizacije, transporta i poljoprivrede, koji su ključni za ukupni razvoj zemlje (Onstenk i Duvekot, 2017: 52). Bez mladih ljudi u tvrtki koji žele marljivo raditi i usavršavati se, neće biti ni rasta ni poboljšanja dobiti. Formalno obrazovanje igra ulogu u upoznavanju ljudi s novim mogućnostima koje se mogu poboljšati, a stoga organizacije i nacije rastu kao rezultat. Formalno obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala ne prestaju na formalnim obrazovnim institucijama. Ljudski resursi u poduzeću trebali bi biti svjesni zahtjeva formalnog obrazovanja za daljnji razvoj vještina. Usavršavanje i obuka važni su za razvoj ljudskih potencijala tvrtke. To zaposlenike čini sposobnima za svoj posao.

Rast i razvoj svih ključnih sektora gospodarstva ovisi o kvaliteti formalnog obrazovanja koje dobivaju. Formalno obrazovanje ima ključnu ulogu u razvoju ljudskih resursa na odgovarajući način za napredak svih gospodarskih sektora. S pravim formalnim obrazovanjem u različitim stručnim područjima, kvaliteta života ljudi u zemlji se poboljšava kako se odvija gospodarski razvoj. Pravilnim ulaganjem u formalno obrazovanje zemlje se mogu izvući iz stanja siromaštva.

## Zaključak

Cjeloživotno obrazovanje je iznimno važno u današnjem dinamičnom svijetu. Ono osigurava da pojedinci kontinuirano ažuriraju svoje vještine, znanje i perspektive. S tehnološkim napretkom i promjenama u industrijama, ključno je ostati relevantan. Cjeloživotno učenje poboljšava izgled za karijeru, potiče osobni rast i povećava prilagodljivost osobe. Osnažuje ljude da prihvate nove izazove i učinkovito doprinose društvu. U osnovi, cjeloživotno obrazovanje je temelj za ostanak konkurentnim, angažiranim i uspješnim tijekom cijelog života. Obrazovanje odraslih dio je koncepta cjeloživotnog obrazovanja koji promiče ideju profesionalne mobilnosti kroz široku paletu obrazovnih programa namijenjenih odraslima koji se žele osposobiti za nove vještine, usavršavati u struci ili prekvalificirati za nova zanimanja.

Ljudski resursi smatraju se jednim od najvažnijih čimbenika koji igraju važnu ulogu u održavanju organizacijske održivosti, vjerodostojnosti i povjerenja javnosti. Ljudski resursi kao vrijedan kapital u organizaciji više udjela daju na nematerijalne nego na stvarne resurse. Menadžer ljudskih resursa je jedna od najvažnijih rukovodećih osoba unutar organizacije jer je zadužen za brigu o glavnom resursu svakog poduzeća – ljudima. Na toj osobi je vrlo visok stupanj odgovornosti jer je ona odgovorna za profil zaposlenika u organizaciji, njihov performans, ponašanje i doprinos cijeloj organizaciji. Uspostavljanjem odjela ljudskih potencijala i samog menadžmenta ljudskih potencijala unutar organizacije, diže tu organizaciju na ozbiljniju i profesionalniju vrijednost te pridonosi njenoj reputaciji, rastu i razvoju. U menadžment ljudskih potencijala se isplati i trebalo bi se ulagati te stavljati veliki naglasak jer je u svakoj organizaciji potreban kadar koji će voditi brigu u ljudima unutar organizacije koji omogućuju da organizacije raste i razvija se. S obzirom da je i u cijelom radu naglasak na imenici *ljudi*, važnost kvalitetnog odjela ljudskih potencijala je izrazito velika te se stavlja i velika odgovornost i zadaća na menadžera ljudskih potencijala jer je on taj koji odlučuje o regrutaciji zaposlenika, profilu zaposlenika za određenu poziciju u organizaciji, odnosno uspostavlja i kreira profil ljudi koji rade u toj organizaciji kako bi se organizacija profilirala. Ukratko, njihova prisutnost ključna je za kontinuirani rast, produktivnost te usklađeno i harmonično okruženje rada.

Istraživanjem je potvrđena hipoteza postavljena na samom početku rada, obzirom da je pronađen vrlo kratak popis formalnih, pa tako i neformalnih programa cjeloživotnog učenja u području upravljanja ljudskim potencijalima.

# Bibliografija

## Knjige

1. Armstrong, A. (2003.), *Kompletna menadžerska znanja 1 – Upravljanje ljudima i sobom (knjiga prva)*, M.E.P: Consult, Zagreb
2. Armstrong, A. (2003.), *Kompletna menadžerska znanja 2 – Upravljanje poslovima i aktivnostima (knjiga druga)*, M.E.P: Consult, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb
5. Barbarić, D. (2011.) *Čemu obrazovanje: razmatranja o budućnosti sveučilišta*, Matica Hrvatska, Zagreb,
6. Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001.). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press, Boston,
7. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
8. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Singerija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
9. Certo, S. C., Certo, S.T. (2006.) *Management*, 10th edition, Prentice Hall, Copyright, Griffin, W.R, Management 10th edition, Boston,
10. Dessler, G. (2010.). *Human resource management*. Sadle River, N.J.: Prentice Hall.
11. Drucker, P. F. (2006.) *Practice of management*, Naklada Ljevak Zagreb,
12. Hursen, C. (2011.). *Lifelong learning: Guide for teachers*, University of Leeds, Leeds,
13. Jarvis, P. (2004.). *Adult education and lifelong learning*. Routledge Falmer, Taylor and Francis Group, New York,
14. Jones, S. (1989.) *The headhunting Business*, Springer, New York,
15. Lazibat, T. (2005.) *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb,
16. Mankiw, N.G. (2012.). *Principles of Micro Economics*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning,
17. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., Zagreb
18. Onstenk, J., Duvekot, R. (2017.). Vocational and professional education and lifelong learning, *Journal of human resource*, London,
19. Petković, N. (2019.) *Odgoj i obrazovanje kao promjena svijesti*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,

20. Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
21. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka,

## Članci

1. Berry, M., C., Landers, N., R., (2007.) *Revisiting Interview – Cognitive Ability, Relationships: Attending to Specific range Restriction Mechanisms in Metaanalysis*, 60, str. 837-874,
2. Didier, N. (2018.). About the (non) existence of a lifelong education system in Chile. *Journal of Adult and Continuing Education*, 24(2), 229-249.
3. Dunlap, J.C., Grabinger, S. (2003.), *Preparing Students for Lifelong Learning: A Review of Instructional Features and Teaching Methodologies*. *Performance Improvement Quarterly*, 16: 6-25.
4. Jukić, R., Ringel, J. (2013.). *Cjeloživotno učenje, put ka budućnosti*, *Andragoški glasnik*, Vol. 17, str. 1-11
5. Skupnjak, D., Tot, D. (2019.). *Zastupljenost neformalnog i informalnog učenja u profesionalnom razvoju učitelja*, *Nova prisutnost* 17, 2, str. 309-322
6. Syahid, A. (2016.). *Empowerment of productive youth groups through decorative fish cultivation*. *Journal of Education Unsika*, 4 (2).
7. Švoger, V. (2017.) *Thematic Strand on the History of Education in Croatia*, Education, Hrvatski institut za povijest,
8. Vrcić, A. (2022.) *Uloga menadžera u rješavanju kriza uzrokovane pandemijom Covid 19 bolesti na primjeru nabavnog procesa u poduzeću Podravka d.d.*, *Oeconomus: časopis za ekonomiju*, Zagreb, str. 10-33,
9. Widodo, H.N. (2018.). *Community based non formal education in the "prosperous community school" annual urban district of yogyakarta city*. *Media Education Management*, 1 (1), 58-66.
10. Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Allen, M. (2005.). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies
11. Žiljak, T. (2015.). *Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj*. *Političko obrazovanje*, 1 (1), str. 67-95.,

## Internet

1. Europska komisija (2023.). "Learning to participate" through formal, non-formal and informal learning, dostupno na <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/hungary/57-learning-to-participate-through-formal-non-formal-and-informal-learning> (03.07.2023.)
2. Eurydice (2023.). Glavne vrste obrazovnih programa, dostupno na <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/hr/national-education-systems/croatia/glavne-vrste-obrazovnih-programa> (03.07.2023.)
3. Field, J., Tuckatt, A. (2016.). Informal learning in the family and community, dostupno na [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/590364/skill-lifelong-learning-in-family-and-community.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/590364/skill-lifelong-learning-in-family-and-community.pdf) (03.07.2023.)
4. HGK (2023.). Edukacije, dostupno na <https://znakovi.hgk.hr/kategorija/usluga-poduka-stranim-jezicima/> (03.07.2023.)
5. HZZ (2023.). Obrazovanje nezaposlenih, dostupno na <https://www.hzz.hr/korisnicki-centar/obrazovanje-nezaposlenih-i-ostalih-trazitelja-zaposlenja/> (03.07.2023.)
6. NLP centar Hrvatska (2023.). NLP centar izvrsnosti, dostupno na [https://nlpcentar.hr/?gclid=Cj0KCQjwwISIBhD6ARIsAESAm5YoIHQuEpwS\\_JuodIJYyE\\_0sMfXUp-omOtRGUprevSyn0spGeABnkaAs8HEALw\\_wcB](https://nlpcentar.hr/?gclid=Cj0KCQjwwISIBhD6ARIsAESAm5YoIHQuEpwS_JuodIJYyE_0sMfXUp-omOtRGUprevSyn0spGeABnkaAs8HEALw_wcB) (03.07.2023.)
7. Pavkov M. (2021.). Pregled sustava obrazovanja odraslih u Republici Hrvatskoj, dostupno na [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/pregled\\_sustava\\_obrazovanja\\_odraslih\\_u\\_republici\\_hrvatskoj\\_marija\\_pavkov.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/pregled_sustava_obrazovanja_odraslih_u_republici_hrvatskoj_marija_pavkov.pdf) (03.07.2023.)
8. Učilište Algebra (2023.): CISCO Network Academy, dostupno na <https://www.algebra.hr/ispitni-centar/cisco/> (03.07.2023.)

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Hrvatskoj.....	24
Tablica 2. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Engleskoj.....	26
Tablica 3. Prikaz neformalnih programa obrazovanja HR menadžera u Mađarskoj.....	27
Tablica 4. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Hrvatskoj.....	30
Tablica 5. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Engleskoj .....	32
Tablica 6. Prikaz formalnih programa obrazovanja HR menadžera u Mađarskoj .....	33

## Sheme

Shema 1. Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala .....	17
---	----