

Obrazovanje u poduzeću u svrhu razvoja karijere

Zelić, Branimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:277:647695>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**



STUDENT: BRANIMIR ZELIĆ, JMBAG: 0253031073

**OBRAZOVANJE U PODUZEĆU U SVRHU
RAZVOJA KARIJERE**

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2024. godine.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ TRGOVINA

**OBRAZOVANJE U PODUZEĆU U SVRHU
RAZVOJA KARIJERE**

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

MENTOR: doc.dr.sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Branimir Zelić

JMBAG studenta: 0253031073

Požega, 2024. godine

SAŽETAK

Zadatak i cilj svakog poduzeća bi trebalo biti pravilno i učinkovito upravljanje, a sve u svrhu postizanja zadanih ciljeva i postavljenih zadataka. Veliku ulogu u tom procesu imaju menadžeri koji imaju svakodnevnu komunikaciju sa zaposlenicima. Njihovim dobrim i detaljnim organiziranjem i postavljanjem pravila, a sve u skladu sa zakonima, zaposlenici će biti zadovoljni i produktivni. Njihova produktivnosti i motiviranost se uvijek može potaknuti različitim edukacijama i seminarima, koji će im pružiti nova znanja i vještine, koja mogu primijeniti na svom svakodnevnom radnom mjestu. Sve navedeno će se detaljno razraditi u ovom radu kroz nekoliko poglavlja.

Ključne riječi:

Menadžer, komunikacija, organiziranje, produktivnost, edukacije, znanja, vještine.

ABSTRACT

The task and goal of every company should be properly and efficiently managed, all for the purpose of achieving the set goals and tasks. Managers who have daily communication with employees play a big role in this process. By their good and detailed organization and setting of rules, all in accordance with the laws, employees will be satisfied and productive. Their productivity and motivation can always be stimulated by various educations and seminars, which will provide them with new knowledge and skills that can be applied in their daily workplace. All of the above will be elaborated in detail in this work through several chapters.

Key words:

Manager, communication, organizing, productivity, education, knowledge, skills.

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja	1
1.2. Metodologija istraživanja	1
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA – PROMJENE I TRENDVI.....	2
2.1. Opće odrednice MLJP-a	2
2.2. Transformacija MLJP-a	2
2.3. Novi zadatci i izazovi MLJP-a	3
3. OBRAZOVANJE U PODUZEĆU	5
3.1. Večernja predavanja	6
3.2. Vikend predavanja	6
3.3. Individualna priprema i polaganje ispita	7
3.4. Online obrazovanje	8
3.5. Predavanja kroz dopust iz poduzeća	9
4. STRATEGIJSKI PLAN PERMANENTNOG OBRAZOVANJA	11
4.1. Proučavanje performansi zaposlenih	11
4.2. Plan potreba u poduzeću	12
4.2.1. Osposobljavanje za tekuće poslove.....	12
4.2.2. Proširivanje znanja uz dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja	12
4.2.3. Razvoj karijere	13
4.3. Oblici obrazovanja uz rad	13
4.3.1. Instruktaža	13
4.3.2. Orijentacija novozaposlenih.....	14
4.3.3. Dopuna profila.....	14
4.3.4. Pripravnički staž.....	14
4.3.5. Profesionalno i tehničko osposobljavanje	14

4.3.6.	Dopunsko obrazovanje	15
4.3.7.	Rotacija i privremeni premještaj	16
4.3.8.	Specijalne zadaće	17
4.3.9.	Redovito, izvanredno i dopisno (online) školovanje.....	17
4.3.10.	Obrazovanje managera	17
5.	MEĐUODNOS OBRAZOVANJA I RAZVOJA KARIJERE	18
5.1.	Temeljni načini napredovanja u poduzeću	18
5.1.1.	Horizontalno	18
5.1.2.	Dijagonalno	18
5.1.3.	Vertikalno	18
5.2.	Elementi okruženja poticajnom za napredovanje.....	19
6.	ZAKLJUČAK	20
7.	LITERATURA	21
	POPIS SLIKA	23

1. UVOD

U ovom završnom radu će kroz nekoliko poglavlja biti opisan pojam menadžmenta ljudskih potencijala, kao i njegovi ciljevi i zadaci sa kojima se stručne osobe svakodnevno susreću. Proći će se vrste obrazovanja u poduzeću, na primjeru Ghetaldus optike d.d., te se na taj način upoznati i s načinom rada Ghetaldusa. Nadalje će se proučiti i strategijski plan permanentnog obrazovanja, kao i vrste plana potreba u poduzeću. Na taj način će se iz rada moći naučiti načini razvoja karijere u Ghetaldus optici, obzirom na sve bitne aspekte koji se gledaju prilikom navedenog.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Cilj rada je objasniti pojam menadžmenta ljudskih potencijala, te prikazati plan permanentnog obrazovanja, a sve u svrhu razvoja karijera u Ghetaldus optici – najvećem i najstarijem lancu optika u Republici Hrvatskoj. Kroz rad će se prikazati mogućnosti obrazovanja u Ghetaldus optici, kao i oblici obrazovanja uz rad u optikama, te će se na primjerima objasniti pojmovi poput večernjih predavanja, orijentacije novozaposlenih, online obrazovanja, i sl.

1.2. Metodologija istraživanja

Tijekom izrade završnog rada je korištena metoda sakupljanja potrebnih sekundarnih podataka, indukcije, dedukcije, analize, sinteze, komparacije i kompilacije. Glavni izvor podataka se fokusira na menadžment ljudskih potencijala i organizaciju poslovanja.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA – PROMJENE I TRENDVI

Prema riječima Bahtijarević - Šiber (2014 : 6) možemo vidjeti da su „ljudski potencijali ukupna znanja, vještine, talenti, sposobnosti, motivacije i odanost kojima raspolaže određena organizacija ili društvo“, a menadžment ljudskih potencijala je ključan dio unutar svake organizacije i poduzeća, kojoj je glavni fokus upravljanje i maksimalna učinkovitost i zadovoljstvo svakog zaposlenika (Sikavica, 2011).

2.1. Opće odrednice MLJP-a

Postoji mnogo uloga i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala, a svaki od njih je usmjeren na najbitniji stup svakog poduzeća - zaposlenike. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje niz čimbenika i odrednica koje su bitne u poslovanju. Neke od njih odrednica su (Sikavica, Novak, 1999):

- Dobra organizacija, koja će ujedno utjecati pozitivno na zaposlenike;
- Poslovna strategija, kojom će se postaviti jasni ciljevi i dovesti talentirane zaposlenike;
- Automatizacija okoline, kako bi se pojednostavnili zadatci, a poboljšali učinkovitost i točnost;
- Praćenje ekonomskih uvjeta, kao što su inflacija i stopa nezaposlenosti;
- Pružanje mogućnosti učenja i razvoja, kako bi zaposlenici ostali konkurentni i nadopunjavali znanje;
- Regularno postupanje na pravni način, gdje sve mora biti u skladu sa zakonima i propisima.

Uzimajući u obzir gore navedene odrednice, menadžeri ljudskih potencijala trebaju usvojiti strateški pristup, kako bi mogli uskladiti sve potrebno s ciljevima poduzeća.

2.2. Transformacija MLJP-a

Prirodno je da vremenom, zbog raznih promjena u čovjekovom okruženju, dolazi i do promjena u strukturi MLJP - a. Značajna transformacija se uglavnom ne događa naglo, nego se postepeno prilagođava promjenama u poslovnom okruženju, tehnologijama i različitoj dinamici radnog mjesta. (Gutić i sur, 2017) Neki od primjera transformacije kod MLJP - a su:

1. Rad na daljinu - mnogi su se susreli radom na daljinu 2020. godine, za vrijeme svjetske pandemije uzrokovane COVID - 19 virusom. Tada se zapravo i uvidjelo koliko se kod

određenih zanimanja može biti fleksibilan i raditi online, a jednako kvalitetno kao i fizički na radnom mjestu.

2. Tehnološki razvoj - mnogi procesi ljudskih resursa su postali lako dostupni i online, te su se u potpunosti automatizirali. Primjer toga su: obračun plaća i platne liste, administracija, evidencija zaposlenika, i sl.
3. Razvoj vještina - menadžment ljudskih potencijala ima bitnu ulogu u osmišljavanju programa za kontinuirano učenje, koje je konstantno potrebno iz razloga što se svijet oko nas sve više i sve brže razvija.
4. Raznolikost i jednakost - u svijetu se konstantno razvija promicanje različitosti i jednakosti, kako bi se privukli različiti talentirani ljudi. Zadatak menadžmenta je i promicanje svih različitosti i jednakosti.

2.3. Novi zadatci i izazovi MLJP-a

Iako je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala u svakom sektoru isti, razvojem i promjenama u svijetu oko nas se pojavljuju novi izazovi za to područje. Realnost je da se sve što nas okružuje digitalizira velikom brzinom, te razvoj tehnologije svakim danom sve više napreduje. (Perkov, 2019) MLJP se tako treba prilagođavati digitalnom transformaciji, kao što je umjetna inteligencija ili automatizacija okoline, pogotovo u urbanim područjima. (Horvat i sur., 2015) Također, u svim djelatnostima se dogodila velika promjena pojavom SARS-CoV-2, koja je 2020. praktički zaustavila cijeli svijet. Izazov koji se tada pojavio, a danas i nastavlja tamo gdje postoji mogućnost je rada na daljinu. U kratkom vremenu je 2020. bilo potrebno razraditi plan rada u novonastaloj situaciji, rasporediti zaposlenike i adekvatno ih educirati, kako bi poduzeće što prije nastavilo s radom.

Postoji nekoliko ključnih zadataka i izazova s kojima se menadžment ljudskih potencijala svakodnevno susreće. Prva kategorija su izazovi koji se odnose na kolegijalne odnose i zadovoljstvo pojedinaca (Bahtijarević - Šiber, 2014):

- Privući nove, kvalificirane i vješte osobe da popune radna mjesta i svojim zalaganjem pridonese poduzeću;
- Dobrog radnika je potrebnu znati zadržati i osigurati njegovo zadovoljstvo na radnom mjestu;
- Uvidjeti i riješiti nedostatke povezane s vještinama zaposlenika, kroz obuku i dodatni razvoj;

- Njegovati pozitivne odnose između zaposlenika i uprave, te na vrijeme i adekvatno rješavati eventualne sukobe na radnom mjestu;
- Provesti programe koji podržavaju zdravlje i dobrobit zaposlenika (npr. Multisport kartica za zaposlenike).

Postoji i kategorija izazova povezana sa samom provedbom poslovanja, te se njenim nedostacima (Bahtijarević - Šiber, 2014)

- Osigurati adekvatnu tehnologiju za svakog pojedinca, kako bi zaposlenici imali što idealnije uvjete za rad;
- Osigurati rad prema zakonima i propisima o radu, te poštovati etičke standarde;
- Osigurati sustav nagrađivanja zaposlenika u svrhu pružanja zadovoljstva i motivacije;
- Promicanje raznolikosti i prihvaćanje novih ideja koje bi pridonijele dobrobiti poslovanja.

3. OBRAZOVANJE U PODUZEĆU

Kao primjer obrazovanja u poduzeću u svrhu razvoja karijere će se uzeti Ghetaldus optika d.d., jedan od najstarijih i najvećih lanaca optika u Republici Hrvatskoj. Ghetaldus optika danas ima preko 80 poslovnica diljem Republike Hrvatske te oko 25 oftalmoloških ordinacija. Tvrtka je osnovana davne 1957. godine, te je od samog početka dioničko društvo pod većinskim vlasništvom obitelji Kokanović. Dioničko društvo je društvo kapitala koje nastaje ulaganjem temeljnog kapitala (glavnice) njegovih osnivača (Žugaj, Šehanović & Cingula, 2004.). Prema Zakonu o trgovačkim društvima, dioničko društvo se definira kao „*trgovačko društvo u kojem članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnome kapitalu podijeljenom na dionice*“ (Zakon o trgovačkim društvima, NN, čl. 159). Prva, najstarija i među najvećim poslovnicama se nalazi u centru Zagreba, u Gajevoj, u sklopu koje se može obaviti oftalmološki pregled vida i očne pozadine, a ostale optike se nalaze diljem Hrvatske: Split, Osijek, Rijeka, Pula, Vinkovci, Karlovac, Dubrovnik, itd. Uz 25 oftalmoloških ordinacija gdje se može obaviti specijalistička oftalmološka kontrola vida, u svakoj poslovnici se klijentima nudi i besplatna optometrijska kontrola vida, koju obavljaju inženjeri očne optike, školovani za kontrolu vida i prednje površine oka. Uz optometriste, prvo lice koje klijenti vide pri ulasku u poslovnici su optičari, koji pomažu u odabiru dioptrijskih ili sunčanih naočala, dioptrijskih naočalnih ili kontaktnih leća, te koji vrše popravke naočalnih okvira.

Slika 1. Logo Ghetaldus optike



<https://citygalleria.hr/trgovine/ghetaldus/>

Optika u svom asortimanu nudi veliki izbor dioptrijskih i sunčanih okvira mnogih svjetskih brendova, kao što su: Ray Ban, Tommy Hilfiger, Tom Ford, Gucci, Vogue, Prada, Hugo Boss, Bolon, Guess, Dita, Fendi i mnogi drugi. Velika prednost je i postojanje web shopa, koji im pruža dodatnu prodaju, pridonoseći povećanju prihoda. Online prodaja također nadopunjuje i prodaju u trgovini jer klijenti nerijetko dolaze isprobati model koji su tamo vidjeli. Iako većinu čine optičari i optometristi, među više od 300 zaposlenika, koliko broji poduzeće, mogu se pronaći i radna mjesta u pravnom i marketinškom sektoru, web podršci i HR sektoru, te mnogim drugim.

Najveća konkurencija Ghetaldus optike su optike Anda, Optotim i Jo - Jo, koje su iza njih, najveći lanci optika u Hrvatskoj. Uz sličnu ponudu i uslugu optike često prate i imaju slične akcije. Primjer, u siječnju 2024. se u Andi i Jo - Jo optici mogla vidjeti akcija, - 50 % na drugi par naočala“, a u optici Ghetaldus i Optotimu „1+1 akcija“. Obzirom na dinamiku tržišta i trendove u industriji nije ni čudno da prate međusobne prodajne akcije, pogotovo ako se vidi da potrošači pozitivno reagiraju na određenu vrstu promocije. Na taj način osiguravaju određenu razinu sigurnosti i minimaliziraju rizik od neuspjeha.

3.1. Večernja predavanja

Večernja predavanja, tj. večernje škole za obrazovanje odraslih služe kao institucija za pojedince koji žele nastaviti svoje obrazovanje. To je zapravo program za obrazovanje odraslih koji može uključivati osnovno i srednjoškolsko obrazovanje, koje se održava u večernjim satima, a nudi i strukovne i nestrukovne aktivnosti. (Puljiz i sur., 2009) U struci očne optike postoji program obrazovanja odraslih u sklopu Tehničke škole Ruđera Boškovića u Zagrebu. Uvjet za upis u navedeni program je završeno srednjoškolsko obrazovanje, a stečeno znanje osposobljava osobu da samostalan i kvalitetan rad u optici. Kako navode iz Tehničke škole Ruđera Boškovića, osoba nakon završenog programa stječe znanja poput: funkcije i anatomije oka, bolesti i oštećenja oka, rukovanja optičkim instrumentima, ocrtavanja i brušenja naočalnih leća prema dioptrijskim okvirima, vrsta dioptrijskih i kontaktnih leća, servisa sunčanih i dioptrijskih okvira.

3.2. Vikend predavanja

Nekoliko puta godišnje partneri organiziraju vikend predavanja, najčešće u gradovima na Jadranskoj obali. Uglavnom se tu radi o biranju modela iz nove kolekcije, predstavljanju novih proizvoda naočalnih i kontaktnih leća ili edukaciji o novitetima na tržištu u svijetu optike

i optometrije . Takva poslovna vikend putovanja mogu ponuditi dosta prednosti, kako osobnih tako i profesionalnih:

- Sudjelovanje na konferencijama ili radionicama može unaprijediti vještine i znanja zaposlenika;
- Poslovna putovanja i konferencije omogućuju upoznavanje i povezivanje s kolegama iz drugih mjesta, kao i sa stručnjacima i predavačima;
- Promjena svakodnevne radne rutine može biti dobro osvježenje koje smanjuje mogućnost „burn out“ efekta (sindrom izgaranja povezan sa stresom na radnom mjestu);
- Promjena okruženja često potiče nove kreativnost i produktivnost, što može biti dobro i za zaposlenika i za poduzeće.

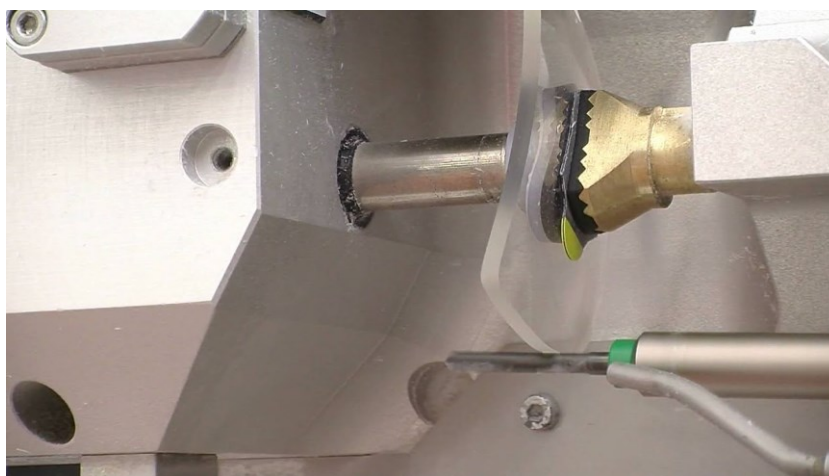
Naravno, poslovna putovanja i vikend predavanja treba racionalno balansirati, jer se tu ipak radi o prekidu nečijeg osobnog života i osobnih planova u vrijeme koje je inače za zaposlenika slobodno.

3.3. Individualna priprema i polaganje ispita

Nakon stečenog zvanja tehničara za očnu optiku, moguće je položiti i majstorski ispit. Prema Hrvatskoj obrtničkoj komori, „majstorski ispiti su državno priznati ispiti, regulirani Zakonom o obrtu i Pravilnikom o postupku i načinu polaganja majstorskog ispita, te ispita o stručnoj osposobljenosti (NN 88/02)., a mogu se polagati za zvanja s liste vezanih obrta, čije je programe donio ministar nadležan za gospodarstvo.“. Uvjeti za polaganje majstorskog ispita očne optike su: završeno srednjoškolsko obrazovanje i minimalno dvije godine radnog staža u struci. Ovo dodatno obrazovanje nije obavezno, već je isključivo želja zaposlenika, za koju se priprema individualno u svoje slobodno vrijeme.

Ispit se provodi kroz četiri dijela: praktična zadaća, teorijsko znanje, znanje o gospodarstvu i vođenju poslovnih knjiga, te temeljno znanje ključno za edukaciju naučnika. Potrebno je imati znanje o brušenju i ugradnji naočalnih leća, popravcima sunčanih i dioptrijskih naočala, ali i materijalima optičkih stakala, okvira, struktura i upotrebe strojeva. Također je potrebno znanje o rukovanju mjernim instrumentima, izračunavanjima i osnovnoj anatomiji oka i refrakcijskim pogreškama oka. Osoba koja uspješno položi ispit i postane majstor očne optike ima mogućnost otvaranja svog vlastitog obrta. Za poslodavca majstorski ispit puno znači baš iz razloga što može biti siguran da je njegov zaposlenik samostalan i detaljan u obavljanju svog posla, a to dovodi i zadovoljne klijente.

Slika 2. Brušenje naočalnih leća

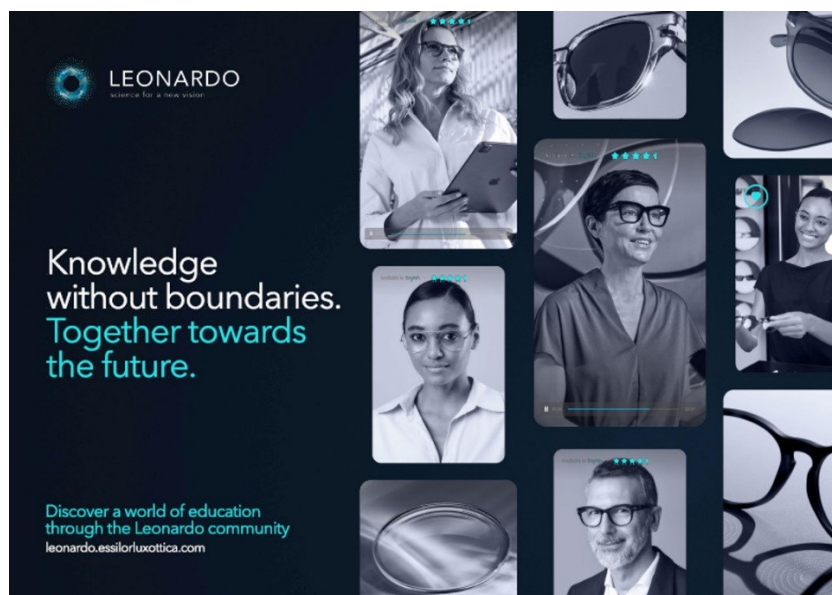


https://www.interstatelabgroup.com/products/in_house_technology

3.4. Online obrazovanje

Online obrazovanje i učenje ima više definicija, a svaka se svodi na to da je online obrazovanje učenje uz pomoći raznih elektroničkih medija, uz pomoć računala i interneta. (Ćukušić i Jadrić, 2012) Iako sama tvrtka ne pruža mogućnost online obrazovanja zaposlenicima je omogućen pristup platformi Leonardo, koja je u vlasništvu Luxottica Group - talijanske tvrtke za proizvodnju i distribuciju naočala i naočalnih leća. Na platformi zaposlenici mogu pronaći veliki broj video predavanja o novim kolekcijama sunčanih i dioptrijskih naočala, kao i mnoštvo edukacija o naočalnim i kontaktnim lećama. Uz kraća video predavanja u trajanjima do 30 minuta, postoje i edukacije u ukupnom trajanju i do 9h gdje se zaposlenicima dodjeljuje službeni certifikat. Neke od ponuđenih edukacija su: „Varilux XR: Na bazi umjetne inteligencije“ - predavanje u trajanju od 15 min, „Eyezen Start“ - predavanje u trajanju od 10 min „Transitions Specialist“ - certicirani program u trajanju od 2h, „Oakley Expert“ - certificirani programu trajanju od 9h, itd.

Slika 3. Primjer Leonardo platforme za online obrazovanje



<https://www.essilorpro.com/training/leonardo>

Ovakav način online tečajeva nudi nekoliko prednosti za zaposlenike, pridonoseći njihovom profesionalnom razvoju i napredovanju u karijeri. U današnjem užurbanom načinu života svakog čovjeka najbitnija prednost je fleksibilnost. Zaposlenici mogu pristupiti predavanjima u bilo kojem trenutku, bilo to na poslu ili u udobnosti svog doma. Predavanja su u potpunosti besplatna i za zaposlenika i za poslodavca što je obostrana ušteda jer nije potrebno plaćati školarinu, troškove prijevoza i sl. Online tečajevi omogućuju zaposlenicima stjecanje novih vještina ili ponavljanje već postojećih, što ih čini konkurentnijim na tržištu rada.

U svom radu Ćukušić i Jadrić (2012) tvrde da postoje različiti stilovi učenja, te ističu kako različiti ljudi imaju različite načine učenja.

Postoje tri tipa učenika:

- a) vizualni - najučinkovitije ih stimulira multisenzorski pristup, tj. korištenje pokreta, boja, slika i zvukova
- b) auditivni - preferiraju informacije primati zvukom
- c) taktilni ili kinestetički - preferiraju izradbu modela, praktične vježbe, igranje uloga i sl.

3.5. Predavanja kroz dopust iz poduzeća

Poslodavac ima pravo osloboditi zaposlenika od obaveza rada, bilo da se radi o bitnim životnim situacijama zaposlenika ili o potrebama poduzeća. U Ghetaldus optici do dopusta zbog

potreba poduzeća uglavnom dolazi radi predavanja i edukacija raznih proizvođača i partnera. Takva predavanja se najčešće održavaju u istom gradu u kojem se zaposlenik nalazi, te ne traje više od jednog dana. Ovisno od partnera, predavanja mogu biti različite tematike, poput: novih kolekcija sunčanih i dioptrijskih okvira, novih kontaktnih leća i otopina za održavanje istih, noviteta u tehnologiji optičke opreme, i sl. Najpoznatiji predavač ovog tipa je g. Mario Lekić, koji je „training manager“ za Zeiss, te on zaposlenicima često održava edukacije o novitetima na tržištu optičkih naočalnih leća. Na ovaj način se zaposlenicima može pružiti kratka promjena okruženja, što uvijek dobro utječe na produktivnost. Također ovim načinom zaposlenici stječu nova znanja i vještine bez dužih putovanja u druge gradove ili dugog sjedenja za laptopom radi online predavanja.

4. STRATEGIJSKI PLAN PERMANENTNOG OBRAZOVANJA

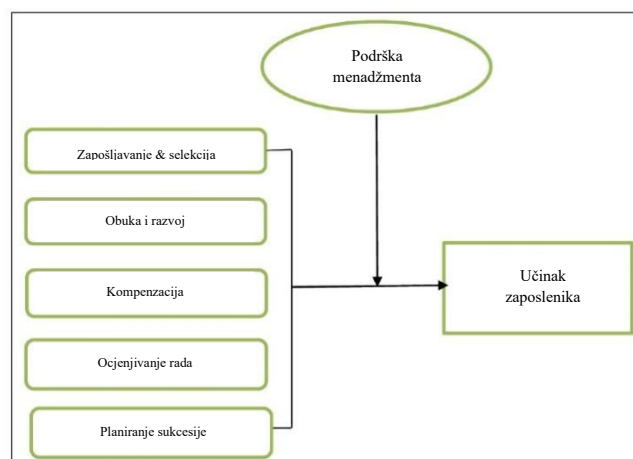
Prema riječima Marušića (2006), „obrazovanjem uz rad u poduzeću (većem, manjem, državnom i privatnom) danas se može smatrati kao integrativan dio općega gospodarskog razvoja.“

4.1. Proučavanje performansi zaposlenih

Proučavanje performansi zaposlenika uključuje procjenu i analizu učinkovitosti, produktivnosti i ukupnog doprinosa zaposlenika unutar organizacije. Ovaj proces pomaže organizacijama da bolje shvate koliko dobro ili loše zaposlenici obavljaju svoje poslove i odgovornosti, te im pruža uvid u područja za poboljšanje. (Sikavica, 2011) Postoji nekoliko kriterija kako bi se kvalitetno proučile performanse zaposlenih:

- Ocjenjuju se zaposlenikove vještine i znanja potrebna za obavljanje posla;
- Ocjenjuju se točnost, preciznost i ukupna kvaliteta rezultata rada zaposlenika;
- Ocjenjuje se sposobnost zaposlenika da svoje zadatke dovrši u određenom, zadanom, roku;
- Ocjenjuje se sposobnost zaposlenika u komunikaciji s kolegama i klijentima, a samim time i timski rad;
- Ocjenjuje se sposobnost zaposlenika da se prilagodi novim okolnostima i izazovima;
- Ocjenjuje se predanost zaposlenika konstantnom učenju, te profesionalnom i osobnom razvoju.

Slika 4. Performanse zaposlenih



https://www.researchgate.net/publication/330572316_Moderating_Effect_of_Management_Support_on_the_Relationship_Between_HR_Practices_and_Employee_Performance_in_Nigeria

4.2. Plan potreba u poduzeću

Plan potrebe za obrazovanjem u poduzeću je dio zadatka menadžmenta ljudskih potencijala. Kako bi se utvrdile potrebe poduzeća koje se dodatnim obrazovanjem mogu nadopuniti, istražuju se tri razine. Prva je osposobljavanje za tekuće poslove, gdje se u poduzeću priprema za postizanje standarda uspješnosti koje postavlja poduzeće. Druga razina su dodatni potencijali. Gdje se proširuje znanje za dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja. Dok je treća razina razvoj karijere, koja se fokusira na motivirane zaposlenike koji se svojim sposobnostima pripremaju za napredovanje u poduzeću. (Marušić, 2006). Optika, kao i sva druga područja rada iziskuju adekvatnu organizaciju i upravljanje poslom i zaposlenicima. Planiranje obrazovanja, uzevši u obzir potrebe u poduzeću, je jedan od ključnih aspekata kvalitetnog upravljanja koji za ishod ima postavljanje ciljeva, raspodjelu resursa i radne snage. Tu je bitno: jasno definirati i postaviti ciljeve rada, na pravilan i jasan način raspodijeliti posao, postaviti prioritete svakog zadatka i odrediti potrebne resurse. Stvaranje plana obrazovanja uključuje strateški pristup i detaljnu analizu različitih aspekata kako bi osigurali obrazovanje na području koje je poduzeću potrebno. Sljedeći dobro napravljen plan poduzeće može pozitivno odgovoriti na svoje potrebe znajući da će im to donijeti rast i uspjeh

4.2.1. Osposobljavanje za tekuće poslove

Osposobljavanje za tekuće poslove je jedna od nekoliko razina za osposobljavanje u poduzeću, a zadatak je ostvarivanje standarda efikasnosti u poduzeću. Ovakvo osposobljavanje se provodi s ciljem postizanja standarda uspješnosti, koje poduzeće postavlja. (Marušić, 2006) Takvi standardi se ostvaruju raznim seminarima, edukacijama, pripravištvom, i sl. Obzirom na broj poslovnica Ghetaldus optike, svakom zaposleniku se može omogućiti adekvatno osposobljavanje na način da svaka poslovnica ima svoje specifičnosti. Primjer, u jednoj poslovnici može biti više kontrola vida, gdje se zaposlenika može educirati o obavljanju kontrola, dok je u drugoj bolja prodaja sunčanih naočala, gdje se zaposlenika može educirati o prodaji i komunikaciji s kupcima, a u nekoj trećoj poslovnici se može nalaziti radiona, gdje se bruse naočalne leće i obavljaju popravci naočalnih okvira. Na taj način se zaposlenik može osposobiti u svim potrebnim područjima rada u optici.

4.2.2. Proširivanje znanja uz dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja

Obzirom na nove kolekcije modela nekoliko puta godišnje, kao i novih proizvoda naočalnih i kontaktnih leća uvijek ima prostora za proširivanje znanja. Na taj način će zaposlenik lakše razumjeti i naučiti novitete, a naučeno prenijeti klijentima tijekom prodaje.

Dakle, na realizaciju prodaje utječu i dodatna znanja zaposlenika, jer je klijentima potrebno na profesionalan način predstaviti proizvod. Jedan od primjera za gore navedeno je sljedeće: u svim optikama se mogu pronaći kapi za oči, koje koriste ljudi kada imaju suhe oči. Farmaceutska tvrtka Proximum je nedavno predstavila dva noviteta: LipoX kapi za oči i Duo sprej za suhe oči. Ta dva proizvoda su novitet u svijetu, te ih nitko drugi nema na tržištu. Adekvatnom edukacijom zaposlenika o tim proizvodima se omogućuje zaposlenicima učinkovito komuniciranje značajki i prednosti, čime se povećavaju mogućnosti prodaje.

4.2.3. Razvoj karijere

Razvoj karijere je proces unapređenja osobnih radnih vještina, znanja i iskustava u svrhu postizanja profesionalnih ciljeva. To uključuje dugotrajan rad, planiranje i kontinuirano učenje. Potrebno je prepoznati osobne vještine i prednosti, ali i slabosti i mane koje je onda potrebno poboljšati. Zatim je potrebno definirati jasne ciljeve, te se samomotivirati koja će nas dovesti do željenog razvoja karijere.

U Ghetaldus optici se osoba profesionalno može razvijati uz fakultetsko obrazovanje, tj. preddiplomski i diplomski studij optometrije. Kao tehničar za očnu optiku i kao optometrist osoba može napredovati do voditelja poslovnice ili regionalnog menadžera.

4.3. Oblici obrazovanja uz rad

Kako postoji potreba za različitim profilima u poslu, tako postoje i različiti oblici obrazovanja uz rad. Najčešći su sljedeći:

4.3.1. Instruktaža

Voditelj svake poslovnice u Ghetaldus optici je odgovoran za obuku novozaposlene osobe. Sa novozaposlenim je potrebno proučiti nekoliko stvari: kako funkcionira blagajnička kasa, vrste naočala i brendova kontaktnih leća, vrste dioptrijskih leća i njihova primjena, itd. Obuka uz iskusne radnike može predstavljati i izazove i odlične prilike. Ako se izgradi kvalitetan odnos s novim kolegama, ako se pokaže interes i ako se traži njihovo vodstvo, neće biti problema. Bitno je i promatranje iskusnijih zaposlenika, pogotovo u komunikaciji s klijentima, kako bi vidjeli njihove komunikacijske stilove i pristup rješavanju problema.

Učenje je svakako dugotrajan proces, te se uči kroz cijeli život. U tom procesu je bitan svaki pojedinac koji doprinosi ukupnom uspjehu tima. Zato je bitno dati sve od sebe u prvim tjednima na novom radnom mjestu, kako bi se što prije i lakše uklopili.

4.3.2. Orijentacija novozaposlenih

Orijentacija novih zaposlenika, još poznato i pod nazivom integracija zaposlenika, je jedan od ključnih procesa kod novozaposlenih u poduzeću. Kolika je to promjena za zaposlenika, toliko je promjena i za poslodavca. Kako bi se zaposlenika upoznalo s novom radnom okolinom i kako bi osjetio dobrodošlicu, postoji nekoliko smjernica koje bi trebao slijediti:

- Svu potrebnu papirologiju dovršiti odmah pri dolasku zaposlenika;
- Upoznati zaposlenika s novim radnim prostorom, prostorom za odmor i okolinom;
- Upoznati zaposlenika sa novim kolegama i nadređenima koje još nije imao priliku upoznati;
- Upoznati zaposlenika s politikom tvrtke, npr. kodeks odijevanja, radno vrijeme, posebna pravila i propisi;
- Praćenje napretka novozaposlenog, te savjetovanje u svrhu poboljšanja rada.

4.3.3. Dopuna profila

Dopuna profila uključuje dodatnu edukaciju iz područja kojeg zaposlenik nije imao priliku ranije slušati, a koji mu je neophodan za rad. Koliko god osoba iz srednje škole ili fakulteta izađe puna znanja, potrebna je dodatna dopuna znanja. U Ghetaldus optici dodatnu edukaciju vrše uglavnom voditelji poslovnica, a kada je to moguće novozaposleni imaju priliku sudjelovati u raznim edukacijama i predavanjima različitih partnera.

4.3.4. Pripravnički staž

Pripravnički staž je osposobljavanje i pripremanje osobe (pripravnika) za struku, te kod većine zanimanja, prema zakonu traje maksimalno jednu godinu. Na svom putu pripravnik stječe znanja i iskustva u svim područjima rada poduzeća učeći uz svog mentora. Iako neka zanimanja zahtijevaju odrađivanje pripravničkog staža, to nije slučaj i s tehničarima za očnu optiku ili optometristima. Osoba se u optici može odmah zaposliti prema ugovoru o radu, na određeno ili neodređeno vrijeme, te prije zapošljavanja nije potrebno odrađivati pripravnički staž.

4.3.5. Profesionalno i tehničko osposobljavanje

Ukoliko tehničar očne optike poželi nadograditi svoje znanje, u Republici Hrvatskoj postoji preddiplomski studij Očne optike, na Veleučilištu Velika Gorica. Studij je pokrenut 2009. godine, a kroz tri godine studija osposobljava ljude za područje optometrije i očne optike.

Nakon završenog studija, osoba ima stručni naziv bacc. ing. opt. - prvostupnik inženjer optometrije. Posebnost ovog studija je što je jedini u cijeloj RH i okolnim zemljama, a još uvijek se studentima ne nudi diplomski studij.

Kada klijent dođe u Ghetaldus optiku na besplatnu kontrolu vida, dočeka ga upravo optometrist. Kroz tri godine studija optometristi uče o različitim refrakcijskim stanjima i anomalijama oka, te načinima za korekciju istih. Za razliku od liječnika oftalmologa koji na svom pregledu gledaju i stražnju pozadinu oka, optometristu je dopušten pregled samo prednje površine oka. Optometristi Ghetaldus optici može donijeti mnogo koristi u više aspekata. Klijenti ne moraju dugo čekati na dogovorenu kontrolu dioptrije, u optici imaju stručne i školovane osobe, što znači i veća vjerojatnost da će klijent realizirati kupnju.

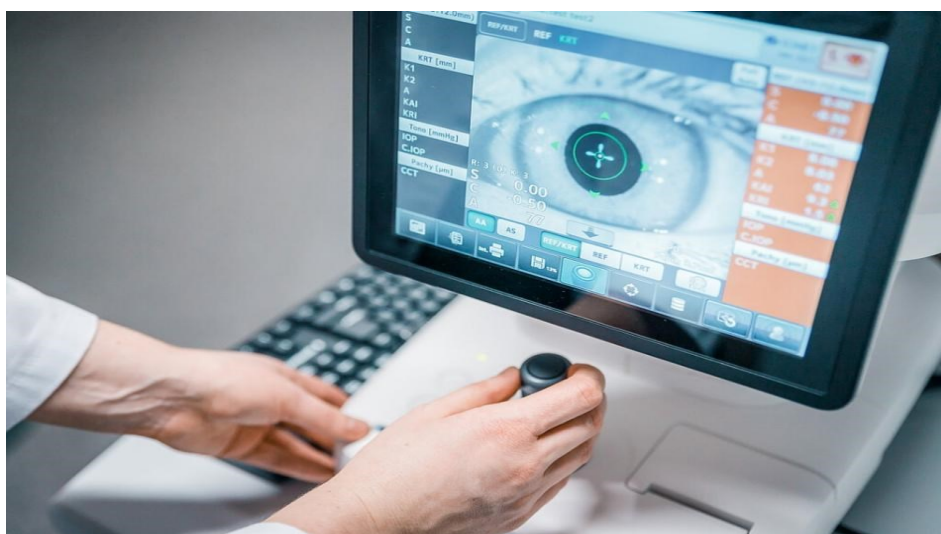
4.3.6. Dopunsko obrazovanje

Kao što smo imali prilike vidjeti u gore navedenom ne postoji diplomski studij očne optike u Republici Hrvatskoj. Ako se zaposlenik pokaže ozbiljnim i izrazi čvrstu želju, postoji mogućnost da mu optika financira školovanje u drugoj državi. Tako se u Europskoj Uniji posebno ističu dva diplomatska studija na koji zaposlenici rado odlaze:

1. Vision Science and Bussines (Optometry) u Aalenu, Njemačka
2. Clinical Optometry u Rigi, Litva

Uz ova dva prestižna fakulteta na području optometrije poslodavac može biti siguran da će imati visoko kvalificiranog zaposlenika koji će kontrole dioptrije i rad sa klijentima obavljati na vrlo profesionalnoj razini. Naravno, u slučaju kada optika zaposleniku financira školovanje u zamjenu veže zaposlenika na ugovor od nekoliko godina od trenutka završetka studija.

Slika 5. Studij očne optike



<https://www.fmof.lu.lv/en/research/research-institutions/department-of-optometry-and-vision-science/>

4.3.7. Rotacija i privremeni premještaj

Promjena lokacije, u ovom slučaju poslovnice optike, može imati nekoliko prednosti. Preseljenje na novu lokaciju zaposlenika može upoznati s drugim ili većim tržištem te omogućuje upoznavanje raznih profila kupaca i ponude. Primjer, za očekivati je da je drugačiji profil kupaca i ponude u centru grada ili trgovačkom centru (npr. Ghetaldus u splitskoj Marmontovoj i zagrebačkom Arena centru) koje su frekventne lokacije u usporedbi s manjim kvartovskim optikama. U oba navedena slučaja se mogu pronaći pozitivne strane za zaposlenika. Tako se na frekventnim lokacijama može odlično naučiti kvalitetna komunikacija s klijentima prema njihovim željama i potrebama, a u manje frekventnim lokacijama zaposlenik ima više vremena za učenje svega što se događa „iza leđa klijenata“, kao što je narudžba dioptrijskih stakala, nadopuna asortimana dioptrijskih i sunčanih okvira, i sl.

Bitno je paziti da se rotacija i premještaj zaposlenika ne događa konstantno jer to može imati negativne posljedice koje utječu i na zaposlenike i na poduzeće. Česte promjene lokacije mogu zaposlenika dovesti do stalne neizvjesnosti i frustracije, smanjenja produktivnosti i pada prometa poslovnice. Stalno mijenjanje zaposlenika primijete i stalni kupci koji prepoznaju lica među osobljem te na taj način grade dobar odnos i interakciju sa zaposlenicima. Dobar odnos kupca – zaposlenika utječe na obostrano zadovoljstvo jer osigurava stabilnije okruženje.

4.3.8. Specijalne zadaće

Specijalne zadaće se odnose na rad kojem je zadatak obučiti zaposlenika na sudjelovanje u određenim zadacima koji nisu svakodnevnica. Primjer navedenog u optici može biti kada tehničar za očnu optiku preuzima radno mjesto voditelja poslovnice. Iako će još uvijek obavljati i svoj posao optičara otvara se potpuno nova „lepeza“ zadataka i odgovornosti na koje osoba treba biti adekvatno pripremljena.

4.3.9. Redovito, izvanredno i dopisno (online) školovanje

Postoji više vrsta školovanja (redovito, izvanredno i online) iz razloga što su se povećale i potrebe za jednostavnijim obrazovanjem. Tako uz redovito postoji i izvanredno školovanje koje omogućava osobi da širi svoje znanje na prilagođen način i raspored. Uz to postoji i online školovanje, koje danas ima vrlo raznoliku ponudu, pristupačnost i koje pruža fleksibilnost i isplativost.

4.3.10. Obrazovanje menagera

U optici je moguće napredovati sa pozicije očnog optičara / optometrista, na poziciju voditelja poslovnice ili regionalnog menadžera. Iako samo obrazovanje za menadžera u ovom slučaju nije bitno, nego se prednost daje poznavateljima struke, potrebno je poznavanje osnova. Takve se osnove u optici nauče kroz rad, ali je bitno paziti na nekoliko stvari:

- Dobra komunikacija s optičarima, optometristima, nadređenima i svim zaposlenicima;
- Strateško razmišljanje i planiranje, uspoređujući rad i akcije drugih optika s radom Ghetaldus optike;
- Prilagodljivost i praćenje noviteta u optičkoj industriji (od novih kolekcija modela do nove tehnologije za optike);
- Učinkovita raspodjela resursa i radne snage po svim optikama.

Ulaganje u obrazovanje menadžera putem večernje škole ili makar putem kratkih online tečajeva je i ulaganje u dugotrajni uspjeh poduzeća. Nažalost, u Ghetaldus optici nema regionalnih menadžera koji ujedno imaju i menadžersko obrazovanje. Ono što svakako imaju su osobe sa znanjem i iskustvom u području optike i optometrije.

5. MEĐUODNOS OBRAZOVANJA I RAZVOJA KARIJERE

5.1. Temeljni načini napredovanja u poduzeću

Horizontalno, dijagonalno i vertikalno napredovanje u poduzeću se odnosi na različite putove napredovanja u karijeri unutar organizacije. To su tri ključna smjera napredovanja u poduzeću, te kako navodi Marušić (2006), „Horizontalno napredovanje je put od perifernih pozicija na "obodu" poduzeća, do "centralne osi", sve oblici koji ne daju formalne diplome: instruktaza, seminari i ostali neformalni oblici obrazovanja, pokazani rezultati u ocjeni uspješnosti, sposobnost vođenja grupe i slično. Vertikalno napredovanje je vezano uz formalno školovanje i izričito dobre ocjene uspješnosti, koje omogućuju napredovanje u hijerarhijskoj ljestvici na "centralnoj osi" poduzeća. Dijagonalno napredovanje je ono s prijelazima u drugi odjel ili čak novo poduzeće.“

5.1.1. Horizontalno

Horizontalno napredovanje, još poznato i kao bočno kretanje, uključuje prelazak na drugi položaj, ali na istoj hijerarhijskoj razini unutar poduzeća. Horizontalni pravac se odnosi na kretanje pojedinca promjenom poslova u nekoj organizaciji, ali konstantno ostajući na jednakoj razini hijerarhije. (Gutić, Jurčević, Horvat, 2018) U Ghetaldus optici primjer za navedeno može biti prelazak tehničara za očnu optiku iz jedne poslovnice u drugu.

5.1.2. Dijagonalno

Dijagonalno napredovanje je manje nešto manje poznato od ostala dva, a odnosi se na napredovanje u karijeri koje se sastoji od kombinacija horizontalnog i vertikalnog napredovanja. Dijagonalno napredovanje se odnosi na kretanje u organizaciji bliže ili dalje od centralnog položaja u organizaciji. (Gutić, Jurčević, Horvat, 2018) Dakle osoba se može kretati na istoj hijerarhijskoj razini, ali može i napredovati. Ova vrsta napredovanja može biti korisna za sve one koji žele dinamičnost kao i kombinaciju odgovornosti. U Ghetaldus optici primjer za navedeno može biti voditelj poslovnice. Iako je osoba voditelj poslovnice svejedno mora raditi u prodaji i sa klijentima kao i svaki optičar.

5.1.3. Vertikalno

Vertikalno napredovanje se odnosi na kretanje prema višim razinama hijerarhije, uglavnom zbog promaknuća ili napredovanja na bilo koji položaj više razine. Vertikalno napredovanje se odnosi na kretanje pojedinca tijekom karijere u hijerarhiji poduzeća. (Gutić,

Jurčević, Horvat, 2018) Ovo je idealno za pojedince koji traže i žele veću odgovornost i vodeću ulogu u poduzeću. Primjer za navedeno u Ghetaldu optici je napredovanje na položaj regionalnog voditelja.

5.2. Elementi okruženja poticajnom za napredovanje

Radno okruženje je svima bitno jer se u njemu ipak provodi puno vremena, te iz više razloga može značajno utjecati na produktivnosti i zadovoljstvo zaposlenika. Neki od glavnih razloga su (*Sikavica, Bahtijarević - Šiber, Pološki Vokić, 2008*):

1. Dobrobit zaposlenika - pozitivno radno okruženje pridonosi dobrom i fizičkom i psihičkom stanju. Na to mogu utjecati stvari poput: rasvjete, ventilacije, ergonomskog dizajna namještaja koji se koristi, i sl.
2. Produktivnost zaposlenika - dobro radno okruženje potiče zaposlenike na veći angažman i ulaganje vještina u svoje zadatke. Kada su svi zaposlenici na jednom mjestu takvi poboljšava se kreativnost i ukupna produktivnost.
3. Timski rad - otvoreni prostor uz produktivne zaposlenike utječe i na međusobnu suradnju i komunikaciju zaposlenika jedni sa drugima.
4. Poštovanje zakona i pravila - ako se poslodavci pridržavaju zdravstvenih i sigurnosnih standarda koji su ključni za zaštitu zaposlenika, on će to primijetiti i osjećati će se sigurnije na svom radnom mjestu.
5. Rezultati rada - pozitivno radno okruženje može dovesti i do odlične radne učinkovitosti i izvrsnih rezultata poslovnice i poduzeća.

Ako se zaposlenik osjeća dobro na svom radnom mjestu i okruženju, te ukoliko su iskustva sa gore navedenim pozitivna, veća je vjerojatnost da će ostati dugo u tom poduzeću, a samim tim vremenom iskazati i želju na napredovanjem.

6. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala je definitivno bitan faktor u poslovanju jednog poduzeća, naročito Ghetaldus optike koja ima više od 80 aktivnih poslovnica. Menadžeri su tu da zaista pomažu, organiziraju, savjetuju i planiraju daljnji rad u više polja poduzeća. Velika prednost kod Ghetaldus optike je veliki broj poslovnica i partnera, gdje se zaposlenicima može nuditi puno raznih edukacija, seminara, predavanja, te osobnog i poslovnog napredovanja.

Takva bi, naravno, trebala biti i druga poduzeća kojima je u cilju zadovoljstvo zaposlenika i dobra realizacija planova i zadataka. Motivirani i zadovoljni radnik je uvijek bio, i uvijek će ostati, jedan od glavnih stupova svakog dobrog poduzeća.

7. LITERATURA

- Bahtijarević - Šiber, F. (2002) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
- Bahtijarević - Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
- Ćukušić, M. Jadrić, M. (2012) *e- učenje: koncept i primjena*. Zagreb: Školska knjiga.
- Gutić, D., Hak. M. i Kuzmanović, S. (2017) *Huremetrija - metika ljudskih resursa*. Osijek: Studio HS Internet.
- Gutić, D., Jurčević, M. i Horvat, Đ. (2018) *Management ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus - studij financije i pravo - visoko učilište.
- Horvat D. et al. (2015) *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Visoko učilište Effectus visoka škola za financije i pravo
- Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izd.* Zagreb: Adeco.
- Perkov, J. (2019) *Inovacijska inteligencija i prilagodbe strategije organizacije*. Zagreb: vlastita naklada
- Pravilnik o postupku i načinu polaganja majstorskog ispita te ispita o stručnoj osposobljenosti (2002) *Narodne novine*, Zagreb.
- Puljiz I. i sur. (2009) *Međunarodne organizacije o obrazovanju odraslih*. Zagreb: Agencija za obrazovanje odraslih.
- Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga. Zagreb.
- Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. (2004) *Menadžment*. Zagreb: Masmedia.
- Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sikavica, P., Novak M. (1999) *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator.
- Sikavica. P., Bahtijarević - Šiber. F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Tehnička škola Ruđer Bošković Zagreb: *Obrazovanje odraslih*. Dostupno: <https://www.tsrb.hr/obrazovanje-odraslih/>
- Zakon o trgovačkim društvima (2023) *Narodne novine*: Zagreb.
- Zakon o obrtu (2020) *Narodne novine*: Zagreb.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula. M. (2004) *Organizacija, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje.*
Varaždin: TIVA tiskara.

POPIS SLIKA

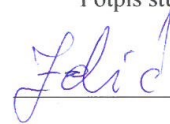
Slika 1. Logo Ghetaldus optike	5
Slika 2. Brušenje naočalnih leća	8
Slika 3. Primjer Leonardo platforme za online obrazovanje.....	9
Slika 4. Performanse zaposlenih	11
Slika 5. Studij očne optike.....	16

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Branimir Zelić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog / diplomskog rada pod naslovom: **Obrazovanje u poduzeću u svrhu razvoja karijere** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 11. rujna 2024 godina.

Potpis studenta

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Zelic', is written over a horizontal line.