

# OBRAZOVANJE U PODUZEĆU, STAV PREMA UČENJU I EUROPSKA KONKURENTNOST

---

**Marušić, Sveto**

*Source / Izvornik:* **Ekonomski pregled, 2007, 58, 599 - 617**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:213:168611>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[The Institute of Economics, Zagreb](#)

Sveto Marušić\*

UDK 331.108.45 (497.5)  
JEL Classification M53, J24  
Izlaganje sa znanstvenog skupa

## OBRAZOVANJE U PODUZEĆU, STAV PREMA UČENJU I EUROPSKA KONKURENTNOST\*\*

*Uz poduzeća koja uzorno prate moderne trendove poslovanja, pa tako i obrazovanje vlastitih zaposlenika (Microsoft, Pliva, Ericsson Nikola Tesla i dr.), veliki je postotak onih koja to još ne rade. Nisu zadovoljni pripremljenošću kadra u redovitim školama, stavovi prema učenju nisu zadovoljavajući, poduzeća se razvijaju brže od školstva – a internih obrazovnih programa nema dovoljno. Valjalo bi što prije napraviti određeni "bypass" i dopunski osposobljavati zaposlenike u vlastitoj režiji (službe, centar, ciklusi, seminari, konzultacije). U konceptu ljudskih potencijala sa 15 osnovnih funkcija, ovaj prilog posebno apostrofira obrazovanje u poduzeću i predlaže osnovni sustav na nekoliko programskih razina za sve zaposlenike, i to permanentno.*

*Ključne riječi: obrazovanje uz rad, osposobljavanje, konkurencija, motivacija, programske razine, metode, tehnike, škole, tečajevi*

- Poduzeća iz redovitih škola ne dobivaju dovoljno pripremljene učenike ili studente koji bi (čim počnu raditi) zadovoljavali postavljene standarde poduzeća.
- Standardi poduzeća mijenjaju se na više, ponajprije zbog razvitka i konkurencije, što za zaposlenike odmah znači dopunsko učenje

---

\* S. Marušić, dr. sc., Zaslužni znanstvenik Ekonomskog instituta Zagreb, i nastavnik na Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta. E-mail: info@adeco.hr. Rad primljen u uredništvo: 27. 3. 2007.

\*\* Ovaj je članak prerađeno i dopunjeno izlaganje održano na 14. konferenciji hrvatskih psihologa, Vodice, 25.-28. listopada 2006.

- Dobar dio završenih školaraca i studenata koji počinju raditi, imaju stav i filozofiju: sada radimo, ne bismo više o učenju!
- U Europi, pak, pravo učenje počinje tek onda kada se kandidat zaposli. Što ćemo sada? Naša konkurencija trči, a mi bismo drijemali?
- Konkurencija u većim firmama osniva vlastite obrazovne odjele ili sektore u kojima rade specijalisti s ovlastima školskih centara. I još smatraju da se premalo uči!
- Promjene dolaze bez obzira želimo li ih mi ili ne želimo. Promjene u okolišu probudit će (nadamo se) i u nas neke europske standarde. Samo, hoćemo li biti dovoljno brzi da ih sustignemo? (Marušić, 2006.a.)

Menadžment promjena znači novu politiku, ekonomiju i vlasništvo, novu internu organizaciju, vanjsku i internu komunikaciju, drugu korporacijsku kulturu, tržište rada, osposobljavanje i obrazovanje, promijenjen tip rukovođenja i sustav nagrađivanja, informatiku, komunikacije. Učenje se provlači kroz sve ove elemente. A promjene dolaze i ulaze u sve organizacijske pore. Veoma je mnogo toga potrebno promijeniti, sve valja raditi u isto vrijeme. Nije to nemoguće, ali bit će teško!

Okruženje će nas povući na mnoge poteze o kojima još jučer nismo ni mislili. Spomenuti elementi promjena nameću se kao prijeka potreba preživljavanja. A obrazovanje u tome sklopu (uz rad, iz rada, dopisno, cjeloživotno) javlja se kao osnovica svih poveza i poteza u smjeru naše konkurentnosti. Na njega će se naslanjati mnoga zbivanja, koji put će o njemu ovisiti hoće li se nešto poduzeti ili se neće poduzeti, hoće li firma preživjeti ili će propasti.

Poduzeća često nisu zadovoljna sadašnjim stanjem obrazovanja. Ne znamo što će donijeti školske reforme i Bolonjska deklaracija, hoće li se mijenjati stavovi prema obrazovanju koje izražavaju mladi, hoće li se ono što nauče u školi bolje primjenjivati na radu!

Raspravu u ovome tekstu otvaramo tezom da je obrazovanje u poduzeću (u konkretnom slučaju Hrvatske) jedna od osnova konkurentnosti. Naši detaljno razrađeni planovi konkurentnosti kao da su pomalo zaboravili na element obrazovanja (stanje, stavovi, primjena)! To valja brzo promijeniti!

## 1. Školska sprema stanovništva Hrvatske

Prije nego što uopće dotaknemo obrazovnu funkciju u poduzeću, korisno je pogledati stvarnu situaciju na tržištu rada školovanih kandidata za zaposlenje – onih koji se priključuju nekom poduzeću ili ustanovi. Prilično jasnu sliku daje nam Tablica 1. iz službenog popisa stanovništva godine 2001. (DSZ, 2001.).

Tablica 1.

STANOVNIŠTVO HRVATSKE PREMA STRUČNOJ SPREMI\*

Završena škola	u %
Bez škole	2,86
Nezavršena osnovna škola	15,76
Osnovna škola	21,76
Srednja škola	47,06
Viša škola	4,08
Fakultet / ak, mr, dr.	7,86
Nepoznato	0,67

\* Izvor: Državni zavod za statistiku, 2001.

Tablica je jednostavna i razumljiva, samo malo plaši! Ona kaže: godine 2001. imamo 40% stanovništva sa samo osnovnom školom ili bez pune osnovne (3% bez ijednoga razreda, 16% četiri razreda), 47% njih imaju srednja stručna sprema, a viša i visoka sprema, zajedno sa magisterijem i doktoratom stoji na samo 12%. S našim željama, taj veliki postotak osnovne škole i mali postotak fakultetske spreme - neće biti dovoljan. (Postotak završenog fakulteta sigurno nas ne može vući predaleko). Podaci su iz 2001. i voljeli bismo vjerovati da se slika popravlja. Novo istraživanje Svjetske banke na svršetku 2006. upozorava da je stanovništvo sa osnovnom školom otišlo već prema 45%, a viša i visoka sprema čvrsto stoje na 12%. Znači: ne mičemo se! Kako složiti konkurentno gospodarstvo na toj razini obrazovanosti? Opet: naše su nade u reformama osnovne i srednje škole, u Bolonjskoj deklaraciji (koja se tek počela primjenjivati).

Volimo isticati uspješnost naših studenata koji studiraju u inozemstvu, jednako kao i drugih koji se zapošljavaju u zemljama Europske Unije ili izvan nje. Takav uspjeh zaista postoji. Ne postoje statistički podaci koji bi to egzaktno potvrdili, ali sve što se čuje – dobro je. Dapače, veoma dobro. Jedino bi neki zločesti psiholog mogao priupitati: kakvom smo to statističkom tehnikom došli do zaključka, kakav je bio uzorak, koliki je bio uzorak, tko je sastavljao anketna pitanja, tko baždario upitnik? Mogle bi se naći lijepje zamjerke na tu našu generalnu uspješnost: u inozemstvo ne odlazi *prosjek* učenika, studenata i završenih studenata, odlaze najbolji, ili bar bolji. Nekada (1960. – 1965.) odlazili su bolji varioci, mehaničari, strojari, tekstilci, građevinari. Sada idu najbolji studenti deficitarnih fakulteta, koji uz visoke ocjene i znanje jezika imaju i dodatne kvalitete – koje najprije iskoriste da bi se provukli kroz veliku inozemnu papirologiju, nejasne postupke, uvjete, izborne testove, selekcije i dr. Odlazi visoka sprema i odlaze

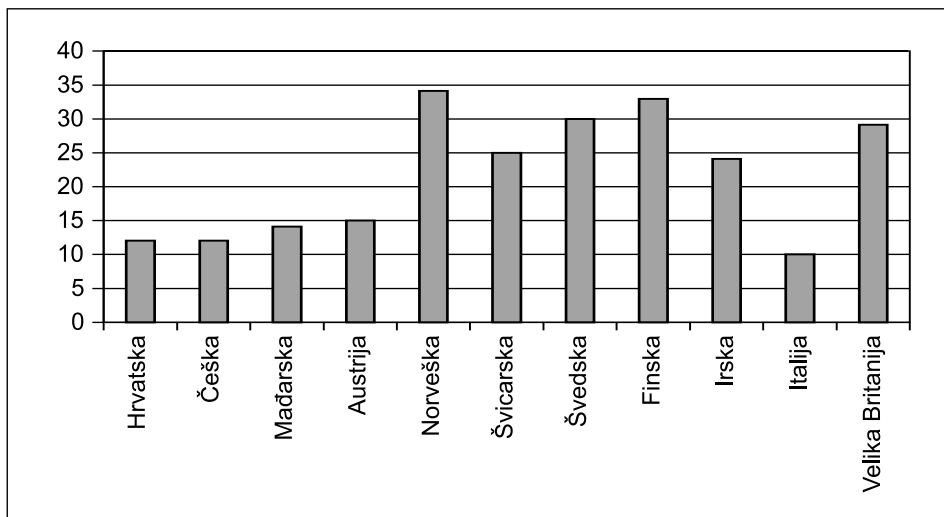
okretni ljudi, baš oni kojih u zemlji nemamo dovoljno (8% visoka sprema sa magisterijima i doktoratima, plus 4% viša, kompjuteraši, inženjeri i dr.). Ne mogu se svi uzeti kao "izvršni" (završena škola nije garancija izvrsnosti), ali je sigurno da njih imamo premalo. Mi bismo, naime, željeli, barem u perspektivi, da fakultetski obrazovanim stručnjacima pokrijemo sve vodeće položaje u Vladi, u ministarstvima, u institutima, na fakultetima, u školama, u poduzećima, u bolnicama; u prodaji, u marketingu, u bankama, u trgovini, u turizmu, u izvozu, uvozu - i svuda gdje očekujemo stručno vođenje. A dio će njih još otići u inozemstvo. Sada smo još (u odnosu na želje) preslabi i brojem i postotkom.

Možemo biti i jesmo ponosni što se ti naši školarci, studenti i zaposlenici dobro snalaze, što uspijevaju kada krenu u strani svijet. To ipak govori nešto dobro o našim školama, ali nas jednako tako žalosti to što se oni premalo vraćaju, a mi bismo na njih voljeli računati – da budu uzor, ideja, poticaj, kreativnost našim novacima i našim mladima. Da budu primjer svim zaposlenicima, poduzetnicima, menadžerima, znanstvenicima, profesorima, jer su naučili drugačije raditi, prikupili su neka svježa globalna znanja, pokupili drugačije radne navike. Žalosti nas što se oni ne vraćaju previše često, a ne bi se moglo reći da im se mi baš uvijek jako veselimo. Zbog ekonomske situacije u zemlji, ali i zbog toga neodređenoga dočeka, mi još neko vrijeme sigurno ne možemo povezati odlazak stručnjaka, njihovo inozemno školovanje, povratak i onda urastanje u našu ekonomiju. Ako, pak, na radna mjesta gdje bismo voljeli vidjeti njih - sjednu drugi odabranici, "zaslužni" iako znatno manje obrazovani, struka još nije dovoljno snažna da u svakom primjeru "uvjeri" politiku. I to se mijenja, ali polagano.

Prema ISCED statistici Europa spaja višu i visoku spremu, pa smo mi radi usporedbe sa drugim zemljama također spojili našu višu i visoku spremu, koje zbrojeno imamo 12%. Isto kao i u stanovništvu to ne izgleda osobito loše dok se ne počnemo uspoređivati sa susjednim zemljama, a to pokazuje slijedeći Grafikon 1. (Marušić, 2006.b; Dierkes, Raske, 1994.).

Grafikon 1.

KOMPARATIVNI PRIKAZ STANOVNIŠTVA S VIŠOM  
I VISOKOM SPREMOM (%)\*



\* Izvor: ICSED

Italija je malo slabija od nas. Na našoj su razini Česi. Već se Mađari, Talijani i Austrijanci dižu s visoko kvalificiranima prema 15%. Srednja Europa (Švicarska, Njemačka, Francuska) idu oko 25%, a Skandinavija između 30% i 35% visoko obrazovanog stanovništva (Marušić, 2006.b; Dierkes, Raske, 1994.). Ne možemo se uspoređivati.

Pokušali smo vidjeti kako je sa zaposlenima, tj. kakva je njihova stručna sprema. Za razliku od stanovništva, ovdje bi po logici morala biti nešto povoljnija situacija – no jedva da se to može reći (DSZ, 2003.).

Tablica 2.

## ZAPOSLENI PREMA STRUČNOJ SPREMI\*

Škola	u %
Nezavršena osnovna škola	4.7
Osnovno obrazovanje	16.1
Srednje obrazovanje	59.9
Više obrazovanje	7.1
Visoko i poslijediplomsko obrazovanje	12.3

\* Izvor: Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske. Zagreb, prosinac. 2003.

U usporedbi s Tablicom 1. možemo naći neke manje razlike, jer se ovdje ipak radi ne o ukupnom, nego samo o jednom (iako najvećem) segmentu stanovništva. Manji je postotak osnovne škole (završena i nezavršena 19%), a visoko kvalificiranih (zbrojene visoka i viša sprema) logično ima nešto više. Ipak, gledajući opću sliku, i činjenicu da još nisu na vidiku neke veće investicije, razlike su premale u pozitivnom smjeru. Uvjerenja smo da stanje nikako ne može zadovoljiti sadašnje, a pogotovo buduće potrebe našega gospodarstva, ako se želimo kretati prema tržišnom natjecanju i konkurentnosti. To opet traži dopunsko obrazovanje u poduzeću.

## 2. Upisi na fakultete povećavaju postotak visoko kvalificiranih?

Povećavaju li? Čitajući statistike – zapravo ne! Svake se godine prijavljuje (i upisuje) veliki broj studenata na fakultete i na visoke škole, pa bi logika bila očekivani porast postotka visoke i više sprema u stanovništvu, ili barem neka naznaka rasta toga postotka. Tek ako gledamo kroz benevolentne naočale - nešto se događa., iako premalo i presporo. Iz statistike prije uvođenja Bolonjske deklaracije (Marušić, 1998.), vidimo kako društveno usmjereni fakulteti (Ekonomija, Pravo, Filozofski i Političke nauke) zaista upisuju veliki broj studenata na prvu godinu studija, prethodno još obavljaju i razredbene ispite (selekciju) – a ipak od upisanih, na drugu godinu prelazi njih *samo* 50%. Od te polovine fakultet završi opet polovina njih (znači oko 25% upisanih), i to neki poslije 6-7 godina! Ovdje i ne spominjemo eksperiment sa privilegiranim upisom djece branitelja (uveden 2005., a koji je 2006. ukinuo Ustavni sud), jer je taj tek napravio zbrku u statistici.

Na ostalim društvenim fakultetima nešto je malo bolja situacija. Na tehničkim i medicinskim fakultetima i osjetno bolja. Ipak: kada ćemo mi na ovaj način povećati 8% visoke i 4% više sprema u stanovništvu ili među zaposlenima, pa da se usporedimo sa susjednim Europskim zemljama? Možda politika i možda sustav obrazovanja nose dio krivice. No, nešto definitivno debelo škripi u stavovima, interesima, očekivanjima i motivaciji mladih za učenje općenito.

Reforme i Bolonjska deklaracija nada su nam koju moramo iskoristiti.

### 3. Negativni stavovi prema obrazovanju i otkud oni potječu?

U materijalima seminaru Udruženja andragoga kaže se na jednome mjestu kako Hrvati još nisu dosegli interes za nešto što se u svijetu naziva permanentnim učenjem: oni završe srednju ili visoku školu, zaposle se i “žele dalje raditi”, ali da ih nitko ne ometa dodatnim zahtjevima o obrazovanju (Marušić, 1992.). U Europi se smatra da pravo učenje počinje tek kada se pojedinac zaposli!

Do ovih velikih razlika nas prema Europi u stavovima prema obrazovanju uz rad (cjeloživotnom obrazovanju) nije došlo preko noći. Čak nije ni moguće izložiti brojnicu svih naših grijeha, ali iz nekoliko istraživanja postoje neke pretpostavke i neke činjenice o rađanju nezainteresiranosti za učenje.

Već sama niska stručna sprema građana i zaposlenih (Tablice 1. i 2.) može dobrim dijelom protumačiti njihov nepovoljan stav prema obrazovanju. Čovjek u anketi ne voli na visoki motivacijski rang upisivati nešto što sam nije postigao. To je kao da glasa sam protiv sebe. Da mu je to bilo važno, vjerojatno bi se duže školovao. U Hrvatskoj je školovanje sve do nedavno bilo (uglavnom) besplatno, pa se ne možemo baš jednostavno poslužiti samo siromaštvom kao opravdanjem! Bit ćemo bliže istini utvrdimo li da u nas još uvijek postoji pretežno *negativan stav prema učenju uopće, a osobito prema obrazovanju uz rad!* Isprika objektivnih i subjektivnih smislit ćemo koliko god je potrebno.

Taj se negativan stav prema obrazovanju stvarao postepeno. Evo samo nekoliko povijesnih “blokova” koje možemo poduprijeti istraživačkim rezultatima:

Stari zakon o radnim odnosima (šezdesete i sedamdesete godine) nije predviđao nikakve dodatne bodove za dodatno školovanje ili osposobljavanje. Analitička procjena radnih mjesta (prema kojoj su se formirale plaće) uzimala je u obzir završenu školu, ali ne uvijek i ne obvezno! Nije prihvaćala i nagrađivala ono što je zaposlenik dalje učio. Zakon se nije bavio nikakvim pohvalama, nagradama, povoljnijim radnim mjestima ili bodovima za završene dodatne tečajeve i škole; nikakvim dodacima, nikakvim napredovanjem po toj osnovi. Čast nekima. Bilo je usamljenih veoma pozitivnih primjera. No, poznati su i slučajevi gdje su se



zaposlenici potajno školovali, jer su se bojali da im diploma ne donese neprilike. Neki bi završili fakultet, pa sakrili diplomu da se to ne sazna. Poneki su sakrivali i doktorate (Marušić, 1986.).

Zakon o udruženom radu (nešto poslije) navodi školsku spremu kao jedan od uvjeta kod formiranja bodova za osnovnu plaću. To je poboljšanje, ali se školska sprema još ne traži kao obvezni uvjet (postojao je: ili – ili)!

Reforma obrazovanja 1974. (poznata kao Šuvarova) ukinula je gimnazije, tehničke škole i škole za stručno osposobljavanje. Uvela je identične (obvezne i veoma ekstenzivne) programe za sve srednje škole i sve učenike. I to bez eksperimenta, sa čitavom generacijom kao pokusnim kunićima.

Nažalost, budući da svi nemaju iste želje ni iste sposobnosti, za neke je program bio naprosto pretežak. U prvoj reformskoj godini nije završilo prvi razred 30% učenika. Program je tvrdoglavo pretežak, neizmijenjen ponovljen još jednu godinu. I opet 30% učenika (čak nešto više!) nije završilo prvi razred. Tu je približno završila reforma ovoga tipa, ali je zlo bilo napravljeno.

Postoji još mali dodatak: Dr. Šuvar ukinuo je sve privatne tečajeve za one koji su željeli samostalno učiti (Radničko sveučilište, kulturni centri, narodna sveučilišta i dr.). Samo su redovite škole upisivale učenike i studente uz rad, i to s potvrdom poduzeća (Marušić, 1986.). A poduzeća nisu rado davala potvrde, jer su se bojala da će takav radnik jednoga dana zatražiti neko sufinanciranje (ili, čak povišicu plaće)! Usput, Reforma 1974. razmrvila je (usitnila) programe do apsurdnih 450 usmjerenja u srednjoj školi (npr: izrađivač gornjih dijelova obuće, izrađivač donjih dijelova obuće!). Srednja škola u Švedskoj sužava profile prema brojki 100! (Husen, 1975.).

Evo još nekoliko izvora za negativne stavove prema obrazovanju:

- Na staroj je piramidi napredovanja bilo mnogo stepenica, ali se stepenicama penjalo uz pomoć podobnosti, partije, rodbine i poznanstvima. Škola i znanje bili su tek sekundarni uvjet. Sada ima malo stepenica, utjecaj partije i rodbine znatno se smanjio (nije nestao!), no napredovanje po školi, stručnosti i sposobnosti sasvim sigurno još ne dominira. U očima mladih to jako ruši vrijednost obrazovanja i njihov interes za učenje (Marušić, 2006.c.).
- Roditelji s boljim materijalnim statusom (koji put s veoma niskom naobrazbom) omogućuju svojoj djeci nagrade za tko zna što - u obliku pojačanog džeparca, odjeće, skutera, putovanja, automobila. Veoma nestimulativno za one koji, doduše, mogu ponuditi samo dobre ocjene i rad, pa za to dobiti pohvalu – ako je dobiju! Zalaganje se ne isplati?
- Velike zarade imaju pjevači, nogometaši, manekenke, polutajkuni i još neka nedefinirana, pa i potpuno nepoznata zanimanja. Gdje bi se tu mogao naći stimulans za one koji su spremni učiti, raditi i truditi se za objektivno korisna i društveno tražena zanimanja koja ne donose tolike novce.

#### 4. Postotak zaposlenih koji uče uz rad

Poslije godine 1990. i uvođenja tržišne ekonomije, pojave svih novih znanja, tehnologije, dolaska konkurencije – očekivalo se više obrazovanja uz rad. Raste znanost, rastu potrebe, tehnika – valja dodatno učiti. Svuda je u svijetu tako, kod nas je obrnuto! Podaci Ekonomskog instituta upozoravaju da je učenja uz rad sve manje. U jednoj anketi davne 1975. u uzorku je (europski zadovoljavajući) 43% zaposlenika koji se dodatno obrazuju uz rad. Godine 1995. u novom istraživanju na sličnom uzorku takvih je samo 22%! (Crnković, Kerovec, Marušić, Vujčić, 1994.). To je pad za 50%. Ima toga još: Republički zavod za zapošljavanje slično je istraživanje proveo godine 2000. s rezultatom od svega 3% zaposlenih koji uče uz rad (nadamo se da je taj podatak ipak posljedica neke drugačije postavljene statistike, pogreške zbog tipa pitanja, ili uzorka, ili je posljedica strogosti pri procjeni, ili slično!).

Svi žele postići neku vrstu prestiža, poštovanja od kolega, što je davno opisao Maslow (Maslow, 1970.). To je poznato iz teorije motivacije. No, prestiž među kolegama može se doseći i modnom odjećom, cipelama s markom, izlascima u kafiće, automobilima, drogom, agresivnošću, a mnogo je to teže učenjem. Možemo li misliti da to mladi ne znaju?

Najnoviji slučaj moguće opasnosti za kvalitetu obrazovanja jest već spomenuti privilegirani upis na fakultet djece sudionika Domovinskoga rata 2005. i 2006. Kada fakultet upiše nekoga koji je 1300. na listi, a odbije kandidata sa 300. mjesta - to mladima šalje veoma jasnu poruku! Slijedeće će godine više truda uložiti za dobivanje potvrde (postoji mnogo načina!), nego za pripremu prijemnoga ispita. Vlada je nakraju 2006. ipak srušila taj nerazumljivi zakon i odmah je 2007. predložila bolju varijantu, rezultati koje će se tek vidjeti (Sabor RH, 2006.). No, bez obzira na to, oni koji su se prethodne dvije godine upisali ostaju u programu! Šteta je napravljena.

#### 5. Obrazovanje postoji u rangovima motiva za rad

Godine 2000. Ekonomski institut Zagreb obavio je istraživanje rangova motivacijskih faktora na nacionalnom uzorku (Marušić, 2006.b.). Uzet je kvotni uzorak u dvije etape s kontrolnim osobinama (a) zanimanja, grupe zanimanja, grane proizvodnje, veličina poduzeća, vlasništvo, zemljopisna lokacija; (b) u odabranim firmama školska sprema, spol, dob, dužina staža. Znači: ozbiljan uzorak, čak relativno veliki, koji je po školskoj spremi, spolu i radnom stažu bio približna preslika profila zaposlenih i profila poduzeća u Hrvatskoj općenito. Zabilježeni prosječni rangovi motivacijskih faktora bili su slijedeći:

Tablica 3.

## RANGОВI MOTIVA ZA RAD\*

Rang	Faktor motivacije	Pros. %	Rang	Faktor motivacije	Pros. %
1.	Plaća	83,5	7.	Odgovornost	68,6
2.	Dobri rukovoditelji	82,2	8.	Uvjeti rada	67,3
3.	Međuljudski odnosi	78,5	9.	Potvrđivanje sposobnosti	66,9
4.	Prihvatanje kolega i rukov.	75,4	10.	Napredovanje	64,5
5.	Stalnost i sigurnost posla	72,8	11.	Obrazovanje uz rad	62,2
6.	Zanimljiv posao	68,7	12.	Status (imidž) poduzeća	62,1
			13.	Sudjelovanje u dobiti	60,4

\*Izvor: Marušić. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco Zagreb, 2006.

Istraživači su opisali i rastumačili pozicije plaće, rukovoditelja, međuljudskih odnosa, odgovornosti – zapravo svih faktora koji su ovdje rangirani i zašto su rangirani. Dosta su problema imali s tumačenjem obrazovanja uz rad kao nečega što se, po svemu sudeći, ne doživljava kao motivacijski stimulans, pa vjerojatno ni kao problem uopće!

## 6. Kako Službe ljudskih potencijala vrednuju obrazovanje?

Konkurentnost poduzeća u svijetu postiže se velikim naporima i zalaganjem, a u elementima se uvijek nalazi i permanentno obrazovanje svih zaposlenih. Razumije se da menadžeri i stručnjaci za ljudske potencijale moraju prednjačiti primjerom, pa onda obrazovanje poticati i organizirati. Kada konkurencija uči, a vlastito poduzeće stoji – sudbina mu je u najmanju ruku upitna.

U Hrvatskoj susrećemo stav o niskoj vrijednosti obrazovanja kod pretežnog broja zaposlenih. Kod onih s osnovnom školom, recimo, možemo ga razumjeti. Kod onih s fakultetskom spremom, kod menadžera, pogotovo kod stručnjaka u Službi ljudskih potencijala – veoma je teško stav prihvatiti, a još teže razumjeti. A on ipak postoji! To nam potvrđuje anketa koju smo našli u jednom studentskom diplomskom radu (Novak, 2006.). Uz sve ograde zbog maloga uzorka, zbog nedovoljnoga iskustva istraživača i sl., na rangovima motiva sličnima gore opisanim, stručnjaci zaposleni u Službama ljudskih potencijala triju velikih zagrebačkih poduzeća niže su rangirali obrazovanje nego što su to učinili sami zaposlenici, koje bi oni morali savjetovati, usmjeravati, poticati i voditi kroz obrazovanje! Službe ljudskih potencijala imale su među faktorima motivacije obrazovanje na

13. rangu, a zaposlenici u istim poduzećima na 11. rangu! Usputna napomena: u ta tri velika hrvatska poduzeća među zaposlenima u Službi ljudskih potencijala bilo je 30% zaposlenih sa srednjom stručnom spremom!

## 7. Glavni problemi građana Hrvatske – ima li tu obrazovanja?

Još jedan pokazatelj. Godine 2005. istraživačka agencija za Jutarnji list tražila je na velikom uzorku glavne probleme građana Hrvatske (Jutarnji list, 2006.). Tablica 4. daje pregled zaključaka u obliku rangiranja problema.

Tablica 4.

### GLAVNI PROBLEMI GRAĐANA HRVATSKE\*

Problem	%	Problem	%
Nezaposlenost	71	Kriminal	7
Nizak životni standard	27	Vanjska politika, izlaz u EU	5
Gospodarstvo	26	Pretvorba, privatizacija	4
Mito, korupcija	15	Laž, nemoral, nepravda, mržnja	4
Pravna država, sudstvo	14	Zdravstvo	3
Politički problemi	13	Droge, alkohol	2
Haag	13	Školstvo, znanost	2

\*Izvor: Jutarnji list, 5. 2006.

Mnogo se toga navodi, o svemu tome možemo diskutirati, pa prihvatiti ili ne prihvatiti, ali su škola i znanost za građane doslovno posljednja briga. To uzimamo na znanje, ma koliko nam teško padalo! Kad se ovako redaju nalazi o obrazovanju koje je svuda nisko rangirano, možda je vrijeme da istraživanjima povjerujemo i da nešto učinimo.

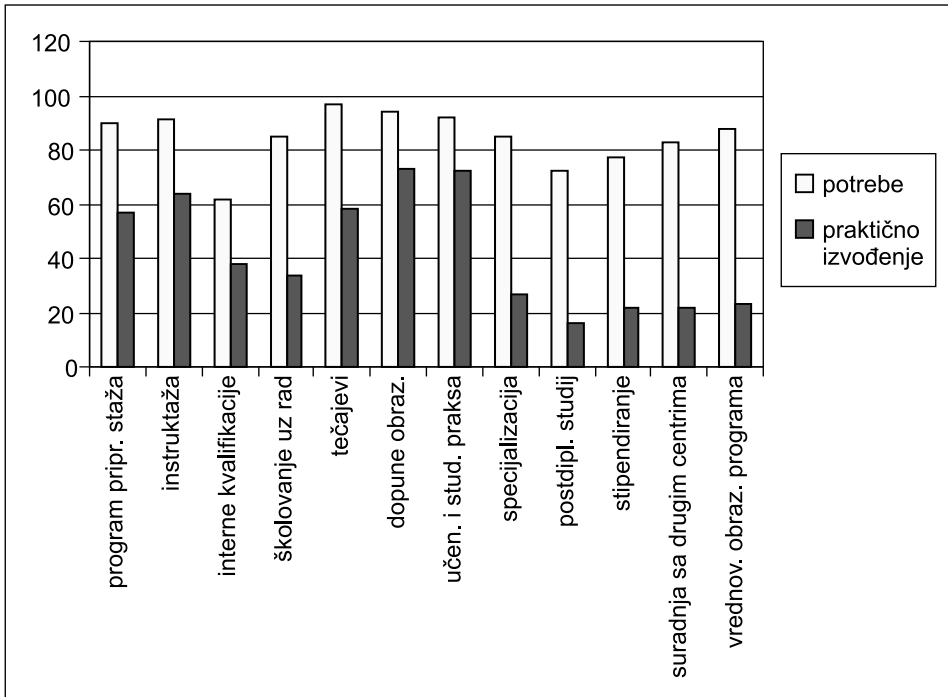
## 8. Mjesto obrazovanja među funkcijama ljudskih potencijala

Kao funkcije ljudskih potencijala literatura nabraja: planiranje, pridobivanje, selekciju, obrazovanje, napredovanje, motiviranje, nagrađivanje i sl. pa s njima poduzeće prati zaposlenika od ulaza u firmu sve do umirovljenja. Međunarodni projekt o službi ljudskih potencijala (220 poduzeća u Njemačkoj, Izraelu, Kini i u Hrvatskoj prema kvotnom uzorku s izborom u dvije etape) istraživao je dva aspekta kod 73 funkcije: (a) koliko je pojedina funkcija za strategiju poduzeća značajna i vrijedna i (b) koliko se stvarno ta ista funkcija provodi (Marušić, 2006.b.).

Ovdje ćemo pokazati samo dio koji se odnosi na Hrvatsku i iz toga ćemo dijela izvući jedino funkcije koje grafički prikazuju stanje u grupi obrazovanja. U Grafikonima koji slijede bijeli stupac pokazuje vrijednost i značenje, a crni postotak poduzeća koja tu funkciju stvarno provode. I u Grafikonu 2. i u Grafikonu 3. bijeli su stupci (značenje funkcije) svi između osamdesetoga i devedesetoga postotka, što znači da im se u velikoj većini hrvatskih poduzeća očito pridaju odgovarajuća (čak velika) važnost i značenje. Crni su stupci druga priča. U okviru obrazovanja prosječno se provodi samo oko 50% onoga što se misli da bi valjalo provoditi! A i tu postoje razlike. Dopune obrazovanja, učeničku praksu, instruktazu, opće tečajeve i pripravnički staž – sve to samo malo poduzeća sustavno provodi, ali još nije tako jako loše. No, menadžerski seminari za tri različite razine, postdiplomski studij, identifikacija potencijalnih menadžera, stipendiranje i specijalizacija provode se (donekle zadovoljavajuće) u samo oko 20% anketiranih poduzeća. Predstoji nam veliki put podizanja konkurentne sposobnosti u dijelu od 80% hrvatskih poduzeća (Marušić, 2006.b.). Pogledajmo malo prema uspješnim poduzećima kao što su Microsoft, Pliva, Zagrebačka banka i slične organizacije, pa neće biti potrebne velike analize da shvatimo razlike!

Grafikon 2.

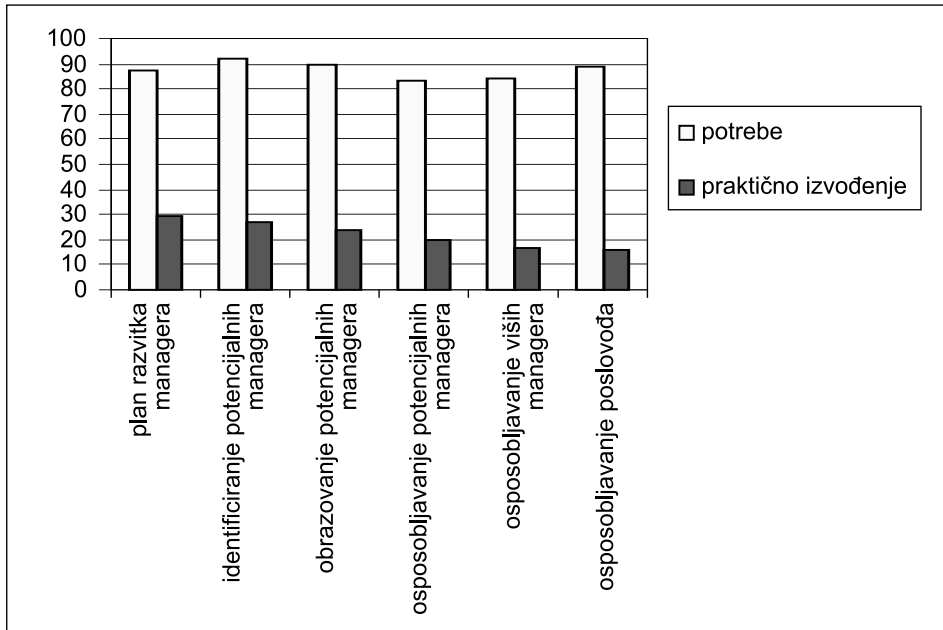
OBRAZOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU % (I.)\*



\*Izvor: Marušić. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco Zagreb, 2006.

Grafikon 3.

## OBRAZOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU % (II.)\*



\*Izvor: Ibid.

## 9. Obrazovanje u strategiji poduzeća

Za poduzeća koja su glavni subjekt ovoga kratkoga rada sve što smo prikazali u najmanju ruku znači da iz škola i s fakulteta još neko vrijeme nije moguće dobiti suradnike koji će u kraćem roku zadovoljiti njihove proizvodne, tehničke, organizacijske, poduzetničke i menadžerske potrebe. Jest da se reformira osnovno i srednje obrazovanje, jest da će Bolonjska deklaracija sigurno pridonijeti nekakvom napretku, ali, poduzeća se razvijaju brže od školstva. Na to ih tjeraju konkurencija, preživljavanje također, a i priprema za Europsku Uniju. Budući da nisu zadovoljna "proizvodom" iz škola, poduzeća moraju (posebno s mlađim zaposlenicima) dopunski raditi. Zapravo, moraju istoga časa startati s "baj-pasom", i organizirati vlastito interno obrazovanje za dopune profila, za promjene znanja i tehnika, za osnovne potrebe održanja poduzeća u konkurenciji.

Mnogi su to, srećom, već počeli raditi, ali gdje je sva ostala pretežna većina? Svijet je davno uočio taj problem, pa i s bolje organiziranim školstvom uveo čitave

sustave menadžmenta promjena, koji na istaknutom mjestu bilježe obrazovanje uz rad. Uvedeni su novi pojmovi kao npr. "The Learning Organization", "Total Quality Management", "Quality of Work Life", "Performance Management", "Trajectory Management" i niz drugih (Cascio, 2002.a; Vujić, 2005; Marušić, 2006.b.) – sve programi obilato ispunjeni učenjem, osposobljavanjem, obrazovanjem.

Prema organiziranosti funkcije obrazovanja uz rad (količina, kvaliteta) mogli bismo reći da kod nas u Hrvatskoj ovog časa postoji tri tipa poduzeća:

- (a) strane firme i naša velika uspješna poduzeća
- (a) joint-venture i poduzeća koja su se u posljednjim godinama pozabavila obrazovanjem - radi konkurencije
- (b) poduzeća koja nemaju spomena vrijednu obrazovnu aktivnost u poduzeću.

Naravno, postoji i niz mješovitih tipova, i isto tako, naravno, ne možemo biti zadovoljni aktuelnim stanjem!

Ako pratimo što se radilo u inozemnim uspješnim poduzećima (a što su brzo kopirala neka naša domaća i mješovita poduzeća), vidjet ćemo da su ona pojačavala obrazovanje zajedno s pojačanom organizacijom cjelokupnog koncepta ljudskih potencijala. EU spominje 73 funkcije ljudskih potencijala koje se provode da bi se obranili od konkurencije. Mi ćemo biti mnogo skromniji, pa ćemo za našu situaciju predložiti *samo 15 funkcija, ali takvih koje bi morale postojati baš u svim našim poduzećima i ustanovama, pogotovo u srednjima i u velikima. U njoj je obrazovanje samo jedna (iako iznimno značajna) funkcija, koja čini cjelinu s ostalih 14.* (Marušić, 2006.b; Bahtijarević Šiber, 1999.; Dessler, 2000.; Huczynski, Buchanan, 1991.).

Tablica 5.

#### 15 OSNOVNIH FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU\*

analiza radnih mjesta	planiranje	pridobivanje	selekcija
razvijanje karijere	<b>obrazovanje</b>	napredovanje	konzultacije
kreativne tehnike	ocjenjivanje uspješnosti	nagrađivanje	otkrivanje potencijalnih menadžera
informatika	informatika, komunikacije	kontroling	

\*Izvor: Marušić. Op. Cit.



Ovdje se radi o velikom ili o malom poduzeću (ustanovi, hotelu, javnoj službi), o privatnom ili državnom vlasništvu, o dobrotvornoj organizaciji, o raznim tipovima vođenja organizacije, tada se u strategiju mora ugraditi neka vrsta programa obrazovanja, koje ovdje u grafikonu 4. prikazujemo u tri razine. Uzimamo u obzir prethodno školovanje, ali u dopuni pokrивamo najprije željeni standard poduzeća, zatim znanja i vještine kao potez prema konkurentnosti i onda permanentno (kontinuirano) razvijanje osobito menadžera.

*Grafikon 4.*

### TRI RAZINE OBRAZOVNIH PROGRAMA U PODUZEĆU



Poduzeća su dosegla određeni standard, u koji ulazi i razina obrazovanosti za svako pojedino radno mjesto. Pretpostavimo da su stalni zaposlenici već postigli traženi minimum, ali novo pridošli sigurno moraju to što prije postići. Metode su različite, ovisno o razini kvalifikacije i o vremenu koje poduzeću stoji na raspolaganje: od najjednostavnije instruktaže do nešto dužega pripravničkoga staža.

Čim poduzeće krene u razvijanje i natjecanje s konkurencijom, zaposlenici se dodatno obrazuju. Opet na različite načine, najčešće u seminarima, ali isto tako premještajima, rotacijom, specijalnim zadaćama.

Vjerojatno će najteže biti “uloviti zaostatke” koji postoje u razvitku i u obrazovanju menadžera. Do godine 1990. nije se smjela ni spomenuti riječ “manager”. Asocirala je na nešto antisocijalističko, i smatrala se naprosto opasnom. Kako i sada u godini 2007. naša poduzeća još uvijek premalo rade na pripremi i doškolanju menagera (15% poduzeća priprema top-managere!) – tu će biti najviše promjena i najviše posla i bit će potrebno će najviše vremena (Marušić, 2006.b.).

## 10. Što nam je činiti?

Ako uopće želimo razmišljati o konkurentnosti (bilo kojeg poduzeća), onda moramo ustrajati na postojećoj reformi školstva na svim razinama (ubrzati ih i potpomoći), koristiti se postojećim redovitim srednjim i visokim školama uz maksimalnu suradnju s njima - ali službe ljudskih potencijala u poduzeću moraju ipak, odmah i bezuvjetno - ponuditi: (a) koncept s minimalno 15 osnovnih funkcija ljudskih potencijala, među kojima će na istaknutom mjestu biti ona o obrazovanju (zaposlenih i menadžera), (b) za funkciju obrazovanja oformiti vlastitu službu ili vlastiti program (treninga, osposobljavanja, stažiranja, seminara) – za sve i svakoga u poduzeću, od portira do voditelja sektora, (c) metodologijom koja se spominje u Grafikonu 4. ili u nekom drugom, obrazovanje i osposobljavanje organizirati u poduzeću permanentno, i to pojačavati ulaskom u svaku jaču konkurenciju, (d) budući da u obrazovanju i specijalizaciji menadžera posebno zaostajemo za Europom (i objektivnim potrebama), tome se segmentu mora posvetiti osobita pozornost.

Usporedno sa svim ovim, uz pomoć iskusnijih menagera, psihologa, sociologa i čitave Službe ljudskih potencijala, intenzivno se mora raditi na podizanju interesa za učenje, koristeći se novim mjerama, propisima, stimulansima, nagradama, unapređenjima – i novim, modernim, popularnim metodama interaktivnog obrazovanja. Pomoći će vlastiti manageri-specijalisti, vanjski konzultanti, konzultantske firme i fakulteti.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
2. Cascio W. (2002). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill
3. Crnković S., Kerovec N., Marušić S., Vujčić B. (1994.). *Tržište rada u Hrvatskoj*. Ekonomski institut Zagreb
4. Dessler G. (2000.). *Personnel Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
5. Dierkes M., Raske B. (1994.). *Wie Unternehmen Lernen*. Manager Magazin No. 7. Berlin
6. Državni zavod za statistiku Zagreb (2003.). *Zaposleno stanovništvo starije od 15 godina*. Statistički ljetopis Republike Hrvatske
7. Državni zavod za statistiku Zagreb (2001.). *Stanovništvo starije od 15 godina*
8. Huczynsky A., Buchanam D. (1991.). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, London
9. Husen T. (1975.). *Talent, Opportunity and Career*. Almqvist and Wiksel, Stockholm
10. Jutarnji list (2006.). *Glavni problemi građana Hrvatske*. Svibanj
11. Marušić S. (2006.a.). Predavanje o konkurentskom značenju obrazovanja u poduzeću, Hrvatska gospodarska komora – Komora Zagreb, mjeseca studenoga
12. Marušić S. (2006.b.). *Upravljanje ljudskim potencijalima (IV. izdanje)*. Adeco Zagreb
13. Marušić S. (2006.c.). *Obrazovanje u poduzeću i konkurentnost*. Psihologija, vol. 16, br. 3 - 4 od 2006, Zagreb
14. Marušić S. (1998.). *School System in Croatia*. The World Bank Washington
15. Marušić S. (1996.). *Prognoza uspješnosti na radu i školske ocjene*. Ekonomski pregled 7 – 8, Zagreb
16. Marušić S. (1986.). *Profesionalni razvoj*. Školske novine. Zagreb
17. Maslow A. (1970.). *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York
18. Novak M. (2006.). *Faktori motivacije za rad u službi ljudskih potencijala i kod zaposlenika* (diplomski rad). Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb
19. Sabor Republike Hrvatske, Zagreb (2006.). Prosinac
20. Vujčić V. (2005.). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci.

## EDUCATION IN FIRMS, ATTITUDES TOWARDS LEARNING AND EUROPEAN COMPETITION

### Summary

Along with firms that follow the modern trends of doing business (employee education included) like Microsoft, Pliva, Ericsson Nikola Tesla etc, there is still a considerable percentage of those that are far behind the set goals. They may not be satisfied with training of personnel they get through regular schools, not happy with general attitudes towards learning – but still their own internal training programs are scarce. It is necessary just for these firms to immediately form a kind of by-pass and additionally train the employees up to the levels and profiles they need in order to become competitive. This could be achieved through seminars, consultation, centers, guest lecturers, all the way to internal management schools. In the concept of 15 basic Human Resource functions this article focuses on Education function, suggesting acceptable forms of life-long education, basic programs for different educational levels, appropriate methods and technique for each of them.

Key words: life-long education, training, competition, motivation, program levels, methods, techniques, schools, seminars