

## SEMINARI ZA OSPOSOBLJAVANJE RUKOVEDEĆIH KADROVA U ZAPADNOJ EVROPI

### - VARIJANTE I PERSPEKTIVE - NIZOZEMSKI PRIMJER

---

*U radu se analiziraju kvalitativne i kvantitativne karakteristike potražnje za dopunskim obrazovanjem u zemljama zapadne Evrope. Iznose se razlozi zbog kojih takva potražnja raste, kao i neke karakteristike seminara koji se organiziraju radi njezinog zadovoljavanja (sadržaj, način financiranja, mjesto održavanja, itd.). Autor zaključuje da će se u budućnosti specijalistički seminari za dopunsko obrazovanje imati značajnu ulogu u naporima poslovnih sistema Zapadne Evrope da osiguraju vlastiti razvoj.*

*Obrazovanje; rukovodeći kadrovi; upravljanje; Zapadna Evropa.*

---

Posljednjih nekoliko decenija potražnja za seminarima za kadrove poduzeća kao i za dopunsko školovanje razvila se u Zapadnoj Evropi velikim tempom. Razlozi za to su različite naravi, ali se uglavnom mogu svesti na nekoliko osnovnih karakteristika:

1. Naročito brzi razvitak moderne tehnologije, kao što su informatika i birotehnika.
2. Velika i brza promjena mentaliteta na tržištu pojavom kupca novog agresivnog tipa koji zahtijeva visoku kvalitetu proizvoda i usluga.
3. Pritisak vrlo aktivnih organizacija za zaštitu konsumentenata u svim industrijski razvijenim zemljama ( na primjer Ralph Nader u SAD-u i slično).
4. Potreba velikih poduzeća za stvaranjem "vlastite kulture" koja omogućava visok stupanj motivacije radnika. To je *conditio sine qua non* za uspješnost, visoki kvalitet proizvodnje, kao jedini i isključiv faktor opstanka poduzeća u budućnosti.
5. Početak smjene generacija na odgovornim mjestima. Ova nova poslijeratna generacija u prosjeku je bolje školovana i živi u različitim (boljim) uvjetima. To konkretno znači da ta nova generacija zahtijeva mnogo više od svoje radne sredine nego samo radno mjesto i dobar dohodak. Ona želi i mogućnost stalnog ličnog razvitka, te više ne prihvaća jednostavna ili jednostrana rješenja organizacijskih problema. Klasični organizacijski pojmovi, kao hijerarhija, autoritet, paternalizam itd. više nisu automatski prihvatljivi. Motivacija "kultura" poduzeća, pravo na informacije,

aktivna participacija sviju te brza reakcija organizacijske strukture na vanjske (političke i ekonomske) promjene postali su važni uvjeti uspjeha radnih organizacija.

6. Političko i ekonomsko restrukturiranje Zapadne Evrope (vjerovatno ujedinjenje EEZ 1993. godine) i otvaranje granica EEZ-a stavlja u pitanje opstanak mnogih neuspješnih poduzeća, naročito u zemljama koje su dugo vremena imale ekonomiju relativno zatvorenog (protekcijskog) tipa, kao što su na primjer Francuska i u izvjesnom smislu Velika Britanija, ili slabiju konkurentsku poziciju, kao zemlje Južne Evrope (Grčka, Španjolska i Portugal).

7. Nove generacije koje danas izlaze iz fakulteta mnogo lakše prihvaćaju ideju o stvaranju vlastitog poduzeća, nakon studija, kao moguće rješenja da izbjegnu nezaposlenost. Prema izvještaju P. Hatry-a, profesora Sveučilišta u Brislu, srazmjer apsolenata koji izjavljuju da će pokušati stvoriti vlastito poduzeće nakon svršetka studija je od 1 : 4. Šezdesetih godina u vrijeme "golden sixties" i poslijeratnog ekonomskog "boom-a" srazmjer je bio od 1 : 20. Po statističkim podacima od 1986. godine za Belgiju, oko 12000 poduzeća su familijarnog tipa, zapošljavajući od 5 - 150 radnika. Svake godine se osniva oko 2000 manjih poduzeća, od kojih nestaje (bankrotira ili se zatvara) oko 60% nakon tri godine.

Svi ti razlozi uvjetovali su veliku potražnju za seminarima za osposobljavanje rukovodećih kadrova. Prema statistikama Centralnog biroa za Statistiku (CBS) u Nizozemskoj, 1986. godine je holandska privreda potrošila oko 2,5 milijardi guldena (oko 2,4 milijarde DM) za te vrste seminara. U tu svotu također je uračunat dio ličnog dohotka za dane koje je učesnik proveo na jednom takvom seminaru ili konferenciji. Od te svote je 1,1 milijardi guldena bilo direktno plaćeno organizatorima seminara kao troškovi participacije. U prosjeku sva velika poduzeća potroše godišnje oko 2,5% platne sume za ovakvu vrstu seminara. Poznata poduzeća, kao što su Philips i Shell, troše čak i do 5 % od ukupnih ličnih dohodaka za osposobljavanje kadrova, službenika i radnika.

Potražnja za seminarima, naročito u ovo vrijeme, postaje sve veća i veća. Računa se da to tržište raste od 20 - 30 % godišnje. Taj porast potražnje nije privremenog nego strukturnog karaktera, koji će se sigurno nastaviti u budućnosti.

Budući da je za sada potražnja mnogo veća od ponude, to konkretno znači da svaki pokušava predobiti dio tog tržišta. Svake godine ima "novodošlih" ponuđača tih vrsta usluga: fakulteti, izdavačke kuće, privredne komore, različita nacionalna i pokrajinska udruženja male i velike privrede, kao i mnogi individualni savjetnici i konzulenti. Tih ima u Francuskoj, na primjer, oko 6000.

Većina tih dopunskih seminara, oko 60 % organizirani su u vlastitim poduzećima ili preko vlastitih udruženja (Udruženje hotelske industrije, Udruženje automehaničara i autolimara, Udruženje pravnika i slično); 33 % kod općih privatnih instituta (Savez Industrije, Institute of Directors, različite izdavačke kuće, pokrajinske privredne komore, consulting companies itd.).

Samo 7 % seminara je organizirano u redovnim i službenim institucijama i školama (više škole, fakulteti itd.). Razlog tom veoma slabom postotku pohađanja seminara

u redovnim školama uglavnom je neadekvatno programiranje (predugi seminari, večernji satovi, vikend itd.), relativno zastarjela didaktika i pedagogika (predavanja ex-cathedra, previše teorije itd.). No i te institucije su shvatile da je u njihovom ekonomskom interesu da se bolje prilagode tržištu, pa će se taj postotak u bliskoj budućnosti i sigurno povećati.

Što se pak sadržaja seminara tiče, 40 % su tehničke prirode (informatika, birotika, financijska analiza, tehnička kontrola, kontrola kvalitete, itd.). Ostalih 60 % su tipično seminari "menadžerskog" tipa (komunikacije, motivacija, planiranje, strateško planiranje, mergers & acquisitions, international finance, budgeting & profit planning, management control, human resources management, analiza poslovanja itd.)

Na holandskom tržištu jedna od najvećih i najpoznatijih organizacija za seminare kratkog menadžerskog tipa je Management Center VNO De Baak. To je menadžerska škola koja spada pod Savez Nizozemske Privrede (VNO).

Oni organiziraju seminare i kolokvije za kadrove poduzeća. To nije isto kao "business schools" jer se ne izdaje nikakva diploma. Tu se radi isključivo o informativnim seminarima koji u prosjeku traju od dva do trideset dana (ovisno o tematici).

Druge organizacije za seminare kratkog tipa su se specijalizirale isključivo za Radničke savjete, koji predstavljaju oko 48 % ukupnog tržišta u zemljama gdje su radnički savjeti zakonski obavezni i regulirani (kao SR Njemačka, Holandija, Danska, Francuska i druge).

U nekim zemljama EEZ-a u posljednje dvije-tri godine počeli su seminari za nezaposlene s neadekvatnom visokom stručnom spremom (fakultet) da im se omogući lakše zapošljavanje. Tipičan primjer je opet Holandija i od ove godine Španjolska i Portugal. Ti seminari su subvencionirani dijelom vlastitim sredstvima odgovornih biroa za zapošljavanje i dijelom sredstvima evropskog fonda za nerazvijene. Samo ta vrsta aktivnosti predstavlja tržište od oko 10 milijuna guldena godišnje.

#### Nekoliko kratkih statističkih podataka:

Ako pogledamo CBS statistiku za Holandiju (za EEZ takve statistike nažalost još ne postoje), vidimo da je sveukupan iznos potrošen za dopunsko školovanje bilo oko 2,3 milijardi guldena. Ovdje treba napomenuti da se radi ne samo o troškovima participacije (cijene) seminara plaćenih školama, institucijama i drugim orgnizatorima nego su tu svi troškovi školovanja. Drugim riječima, tu je uključen dohodak (plaća) svih onih koji su direktno odgovorni za organiziranje takvih seminara u samom poduzeću (referenti i ostali za dopunsko školovanje), dio ličnog dohotka učesnika seminara za vrijeme koje je provedeno na školovanju (to se računa kao neproizvodno radno vrijeme) itd. Ako taj iznos izrazimo u postocima, od ukupnog ličnog dohotka svih zaposlenih to predstavlja oko 1,5 %, što je po prilici isti prosjek kao i u drugim razvijenijim zemljama EEZ. Što se južnih zemalja članica tiče (kao Italija, Grčka, Španjolska i Portugal) tih podataka nemam.

**NIZOZEMSKA: 1986 Statistika CBS**

**Troškovi izobrazbe kao postotak ukupnog ličnog dohotka, po industrijsko sektoru i po veličini poduzeća**

Sektor	Veličina poduzeća (broj zaposlenih)						Ukupno	
	5	100	100	500	500			
	% GLD							
Zemljoradnja/ribarstvo	0.2	3	0.6	1	-	-	0.2	4
Industrija	0.4	59	1.0	116	2.7	604	0.6	779
Državna poduzeća	1.3	3	1.1	9	2.2	36	1.8	48
Građevinska industrija	0.2	15	0.5	16	0.9	14	0.3	45
Trgovina i trizam	0.3	52	1.0	52	2.0	97	0.8	201
Prijevoz (kopneni, morski, riječni i zračni)	0.2	12	0.7	14	4.3	456	2.7	482
Financijske institucije i osiguranje	1.1	106	2.8	136	3.1	331	2.3	573
Ostale usluge	-	47	-	52	-	61	-	160
Total	0.5	297	1.2	396	2.9	1599	1.5	2292

Broj učesnika na seminarima: 761.800

Broj zaposlenih u gore navedenim sektorima: +/- 3.000.000

U prosjeku su dakle poduzeća "investirala" u dopunsko školovanje oko 3000 guldena po učesniku, što predstavlja oko jednu i pol prosječne radničke plaće.

**NIZOZEMSKA: 1986 Statistika CBS**

**Postotak pohađanja seminara dopunskog školovanja u odnosu na broj zaposlenih**

Sektor	Veličina poduzeća (broj zaposlenih)					Ukupno
	5	100	100	500	500	
Zemljoradnja/ribarstvo			0.03	0.11	-	0.04
Industrija			0.08	0.21	0.59	0.31
Državna poduzeća			0.13	0.17	0.43	0.31
Građevinska industrija			0.04	0.15	0.24	0.08

Trgovina i turizam	0.08	0.20	0.17	0.12
Prijevoz (kopneni, morski, riječni i zračni)	0.05	0.18	0.46	0.32
Financijske institucije i osiguranje	0.26	0.49	0.64	0.45
Ostale usluge	0.11	0.22	0.20	0.17
Total	0.10	0.25	0.46	0.25

74 % učesnika je slijedilo dopunsko školovanje od 5 ili manje dana, 13 % od 6 do 10 dana i 13 % više od 10 dana.

Prosječno trajanje školovanja bilo je 7 dana. Šezdesetih godina je prosječno trajanje bilo od 0.5 dana. Najduži seminari su tehničke naravi i menadžerski seminari za više kadrove poduzeća (osim informatike) a najkraći informatika, marketing, komunikacije i ostale teme socijalnog karaktera.

## ZAKLJUČAK

Nova tehnologija, novi mentalitet tržišta, nova generacija kadrova, sve jača i jača međunarodna konkurencija i transnacionalna koncentracija poduzeća; sve to revolucionarno mijenja mnoge zastarjele koncepte u mnogim poduzećima i organizacijama općenito. Najjači u današnjem kontekstu više ne mora značiti najveći. "Big is beautiful" u mnogim slučajevima nije ni ne mora biti jedini izlaz. Ja mislim da bi se taj klasični motto mogao danas zamijeniti s "flexible is beautiful..." Samo ona poduzeća i organizacije koje su u stanju brzo i adekvatno reagirati na vanjske promjene imaju šansu opstanka.

Jedan od najpoznatijih svjetskih konzulenata, američka firma McKinsey, shematski je ilustrirao razloge uspjeha nekih velikih organizacija. Po njihovoj analizi uspjeh i dugoročni opstanak svake organizacije ovisi o "7 S": Strategy, Structure, System, Style, Skills i Shared values. Drugim riječima organizacija će biti uspješnija od svakog konkurenta ako svi njeni članovi, a naročito rukovodeći kadrovi (management), imaju zajedničke poglede i zajedničke vrijednosti (shared values). Te pak "zajedničke vrijednosti" jesu rezultanta šest drugih faktora: strategije najprije, adekvatnosti struktura u odnosu na strategiju, potrebnog organizacijskog okvira i sistema, načina (stila) na koji rukovodstvo upravlja organizacijom, potrebnog znanja i tehnika (skills) za provođenje odluka i ciljeva te konačno potrebne vrste ljudi (staff). Mnoga poduzeća, pa čak i ona manja, danas shvaćaju da je investicija u kvalitetne ljude (Human resources, management) najvjerojatnije ključ budućeg opstanka. Neka poduzeća već sada kod zapošljavanja novih suradnika, a naročito kadrova, mnogo manje gledaju na formalnu stručnu spremu (fakultet itd.). Kod ocjene budućeg kadra sve se više ističe i kriterij u njegovom mogućem odnosu prema organizaciji kao strukturi koja se stalno mijenja i koja nikome više ne može garantirati istu vrstu posla u budućnosti ("..the only constant factor in every organization is constant change.."). Drugi, novi kriteriji su fleksibilnost budućih kadrova u odnosu na prihvaćanje budućih promjena koje još nitko ne zna, ali je sigurno da će ih biti.

Također se gleda na spremnost budućih suradnika i kadrova za dopunsko školovanje u momentu kada organizacija to od njega bude zahtijevala.

"Human Resources Management" ima naravno i direktan uticaj na buduće zahtjeve tržišta u odnosu na seminare za osposobljavanje kadrova, postdiplomskog studija ili dopunskog školovanja u najširem smislu riječi. Budući da sve više i više poduzeća počinje strateški misliti i planirati, normalno je da se zahtjevi prema školama i drugim institutima dopunskog i seminarskog školovanja također mijenjaju.

Corporate Strategy, Corporate Policy i Corporate Image; tri su najvažnija faktora uspjeha poduzeća. To znači da će svaki izdatak poduzeća za dopunsko školovanje kadrova i drugih ključnih suradnika biti logičan produžetak tih triju faktora.

Ako se napravi shematizirana usporedba razloga dopunskog školovanja kadrova do sada i u bliskoj budućnosti, slika najvjerojatnije izleda ovako:

**DO SADA:**

**Razlozi**

**U BUDUĆNOSTI:**

- faktor motivacije kadrova (lični razvitak)

- smatra se kao godišnji troškovi, te se kao takvi i planiraju; reakcija ad-hoc ("ako pokrijemo sve ostale troškove, organizirat ćemo nekoliko seminara..")

- većinom rezultat zahtjeva kadrova za ličnom satisfakcijom; subjektivna analiza

(.."mislim da mi to treba..")

- dobrovoljno i neobavezno

- važan strateški instrument organizacije

- smatra se kao selektivna dobro proučena investicija dugoročni plan (u istom smislu i s istim kriterijima kao investicije u osnovna sredstva, nova tržišta itd.)

- usmjereno školovanje i seminari za uspješnije funkcioniranje na radnom mjestu; objektivna analiza

(.."mi, organizacija mislimo da ti to treba..")

- postaje obavezno i sastavni dio posla i odgovornosti svakog člana

---

- referent ili odjel za  
dopunsko školovanje u  
poduzeću relativno  
nevažna i neutjecajna  
uloga  
(training function)

rukovodstva i  
ostalih ključnih  
članova  
organizacije

- odjel za dopunsko  
školovanje u  
svakom poduzeću  
postaje neophodan  
i važan dio  
organizacije  
(management development  
function)

---

Eto, to je po mojem mišljenju bliska i dalja budućnost našeg posla i tržišta. Za nas, profesore, docente, konzulente i ostale koji su u tom poslu vrijedi isti motto: "flexibility is beautiful..."

Primljeno: 1989-09-13

*Magdalenić.R. Seminar for the Education of Managers in West Europe - Varieties and Prospects - Dutch Example*

## S u m m a r y

*Qualitative and quantitative characteristics of the demands for the additional courses in the countries of West Europe have been analyzed in this text.*

*Also, the reasons for such increasing demands have been put forward, as well as some characteristics of the seminars which have been organized to meet the demands for the courses (contents, financing, places of the seminars).*

*The author concludes that in future the spacialized seminars for the additional education will have the important role in the efforts of the business systems of West Europe to ensure their own development.*