

CJELOŽIVOTNO UČENJE S ASPEKTA POSLODAVCA

Višnja Perin

Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područni ured Zadar

visnja.perin@hzz.hr

Sažetak:

Poznata je činjenica da se konkurentnost poduzeća u svijetu između ostalog postiže i brigom za konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika. Kao ključni faktori konkurentnosti u ekonomskoj literaturi navode se ljudski kapital i organizacijsko znanje, a oba faktora se razvijaju kroz obrazovanje i usavršavanje zaposlenika.

U radu se razmatra stav poslodavaca prema usavršavanju i osposobljavanju vlastitih zaposlenika. Koriste se podaci iz istraživanja provedenog na poslodavcima u dominantnim djelatnostima gospodarstva u Zadarskoj županiji kroz projekt Kompetentni dionici – snažno partnerstvo.

Rezultati pokazuju da iako su poslodavci svjesni potrebitosti usavršavanja vještina i znanja zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti i konkurentne prednosti na tržištu, mali broj njih sustavno brine o usavršavanju i osposobljavanju svojih zaposlenika te ulaže svoje resurse u usavršavanje znanja i vještina svojih zaposlenika.

Ključne riječi: konkurentnost; obrazovanje zaposlenika; poslodavci

Uvod

Potrebe za obrazovanjem u radnom procesu najčešće predstavljaju potrebe organizacije i pojedinca. Poduzeće ima potrebu da u njemu rade zaposlenici koji imaju potrebna znanja i vještine. Sa druge strane, zaposlenici imaju potrebe za stjecanjem novih znanja i vještina jer se susreću sa novim zahtjevima i poslovima.

Ekonomska literatura kao ključne faktore za postizanje konkurentnosti poduzeća navodi ljudski kapital i organizacijsko znanje (Certo i Certo, 2008; Weihrich i Koontz, 1998.). Ključnu ulogu u razvoju oba faktora, a time i povećanju konkurentnosti ima obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika.

Danas se sve više raspravlja o cjeloživotnom učenju, odnosno o aktivnosti učenja tijekom života, s ciljem unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti unutar osobne, građanske, društvene i posebice poslovne perspektive.

Važnost cjeloživotnog učenja ističe se u nizu međunarodnih akcijskih planova, deklaracija, dokumenata i konferencija (primjerice Memorandum Europske komisije o cjeloživotnom učenju, Stvaranje jedinstvenog europskog prostora cjeloživotnog učenja, Nikada nije prekasno za učenje,

Akcijski plan za obrazovanje odraslih: Uvijek je dobro vrijeme za učenje, i drugi). Europska unija je svoju orijentaciju prema koncepciji cjeloživotnog učenja potvrdila donošenjem «Lisabonske strategije» još u ožujku 2000. (European Council, 2000. Lisbon Strategy). Naglašavaju se pojmovi kao što su društvo znanja, društvo koje uči, ekonomija utemeljena na znanju, cjeloživotno učenje i integracija obrazovnih politika. Unapređivanje cjeloživotnog učenja nužno je za uspješnu tranziciju prema društvu utemeljenom na znanju.

Uz koncept cjeloživotnog učenja najčešće se vezuju ciljevi ekonomske prirode, primjerice postizanje veće konkurentnosti i trajne zapošljivosti. Brze promjene na tržištu rada, starenje stanovništva i sve izraženija globalna konkurencija ukazuju na sve veću potrebu za znanjima i vještinama koja su upotrebljiva u radnom procesu.

U ovom radu želimo razmotriti stav poslodavaca spram cjeloživotnog učenja i potrebitosti za usvajanjem novih znanja i vještina kod njihovih zaposlenika. Poslužiti ćemo se rezultatima istraživanja provedenog 2014. Godine u Zadarskoj županiji u sklopu *Projekta Kompetentni dionici – snažno partnerstvo*.

Cjeloživotno učenje i zaposlenje

Konkurentnost poduzeća u svijetu se između ostalog postiže i brigom za konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika. Postojeće analize (Metode, 2011) pokazuju da, u nizu tradicionalnih sektora, hrvatsko gospodarstvo nema dovoljne ljudske kapacitete za uspješan nastavak ili unapređenje djelatnosti. Cjeloživotno učenje stvara preduvjete za stjecanje novih vještina kod zaposlenih i nezaposlenih osoba, te prekvalificiranje i promjenu karijere. Istraživanja pokazuju da je ravnomjerna distribucija vještina u populaciji ima jak utjecaj na ukupne gospodarske aktivnosti, a podizanje osnovnih vještina svih ljudi imaju veći dugoročni učinak na gospodarski rast.

Cjeloživotno učenje određujemo kao sveukupnu aktivnost učenja tijekom života, a s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja. Obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno), pri čemu se učenje shvaća kao kontinuirani proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi. To je proces stalne nadogradnje i povećanja znanja stečenog u formalnom školskom sustavu sa ciljem da se usavrše postojeće sposobnosti i steknu nova znanja i moderne kvalifikacije (Žiga, 2003). Četiri su osnovna, međusobno povezana cilja koja se vezuju uz cjeloživotno učenje: osobno zadovoljstvo i razvoj pojedinca, aktivno građanstvo, društvena uključenost i zapošljivost.

Današnja tržišta rada zahtijevaju nova zanimanja i neprestano mijenjanje profila vještina, kvalifikacija i iskustva. Nedostaci vještina i znanja te njihova neprilagođenost često su jedan od razloga nekonkurentnosti u gospodarstvu. Stoga je za zadržavanje adekvatne pozicije na tržištu potrebno omogućiti stjecanje vještina i znanja kada god to zahtijevaju poslovni procesi.

Marušić (2007) navodi tri razine osposobljavanja unutar poduzeća. Na prvoj razini nalazi se osposobljavanje za tekuće poslove koje se provodi u cilju postizanja standarda uspješnosti koje postavlja poduzeće kroz instruktazu, predavanja, pripravnički staž i sl. Drugu razinu čini razvoj dodatnih potencijala koje obuhvaća proširivanje znanja za dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja kroz profesionalno i tehničko osposobljavanje i sl. Treću razinu čini razvijanje karijere koje predstavlja pripremu za napredovanje kroz stipendije, specijalizacije, studije i sl.

Podaci pokazuju da se u Republici Hrvatskoj, na žalost, ne prate zahtjevi današnjih tržišta rada. Unatoč svih organiziranih napora, naša stvarnost pokazuje da je u sustave cjeloživotnog učenja i obrazovanja odraslih uključen vrlo mali broj građana, i to usprkos velikom broju nezaposlenih i obrazovanih s nedovoljnim osnovnim kompetencijama za opstanak na tržištu rada ili za neprestano prilagođavanje društvenim i gospodarskim promjenama i izazovima opstanka u konkurentnom okruženju.

Prema Eurostatovim podacima o uključenosti u procese cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj je 2006. godine u neki od programa obrazovanja bilo uključeno 2,9% stanovništva u dobi između 24 i 65 godina (EU 9,5%), a 2011. godine taj broj se još smanjio na 2,3% (EU 8,9%). Iz istog izvor možemo vidjeti da kao najveće prepreke za uključivanje u obrazovanje ispitanici navode da je preskupo te da ga ne mogu priuštiti (60,6%), da nemaju vremena (55,5) te da im vrijeme obrazovanja kolidira s radnim vremenom (35%). Ispitanici u 22% slučajeva navode da su poslodavci ti koji pružaju obrazovanje i osposobljavanje (EU 32%).

Stjecanje znanja i vještina kod poslodavca može se organizirati bilo kroz formalne ili neformalne oblike učenja i obrazovanja.

Formalnim obrazovanjem označavamo obrazovanje koje se provodi u različitim akreditiranim obrazovnim institucijama prema odobrenim programima i putem kojega se stječu priznate diplome i kvalifikacije, ono obuhvaća i formalno obrazovanje odraslih.

Neformalno obrazovanje možemo odrediti kao organizirano poučavanje i učenje koje je više ili manje pedagoški i didaktički osmišljeno, kojim pojedinac stječe neka znanja ili usvaja vještine te kojim zadovoljava dopunske, dodatne ili alternativne potrebe učenja. Neformalnim obrazovanjem se najčešće proširuju i dograđuju postojeća znanja i vještine stečene kroz formalno obrazovanje te usvajaju ona znanja i vještine s kojima se tijekom formalnog obrazovanja nije susretalo. Prema Markoviću (2005) neformalno obrazovanje određuje nekoliko činjenica: obrazovne aktivnosti su organizirane i planirane, potiču individualno i društveno učenje, stjecanje različitih znanja i vještina, razvoj stavova i vrijednosti, događaju se izvan sustava formalnog obrazovanja, komplementarne su formalnom obrazovanju, sudjelovanje u njima je dobrovoljno, a dizajnirane su i izvedene od strane obučanih i kompetentnih edukatora.

Prikaz istraživanja

Istraživanje je provedeno u lipnju 2014. godine u sklopu projekta **Kompetentni dionici – snažno partnerstvo**. Cilj istraživanja je bio istražiti dominantne djelatnosti gospodarstva Zadarske županije u cilju dobivanja uvida u trenutno stanje radne snage, teškoće pri zapošljavanju, nove tehnologije i planovi za promjene, osposobljavanje radne snage, planirano kratkoročno i srednjoročno zapošljavanje te viškove i fluktuaciju. Istraživanje je provedeno na poslodavcima iz djelatnosti koje su procijenjene kao dominantne djelatnosti u Zadarskoj županiji, odnosno djelatnostima koje nose gospodarski rast i razvoj u Zadarskoj županiji. To su djelatnosti: (A) Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo; (C) Prerađivačka industrija; (G) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala; (H) Prijevoz i skladištenje; (I) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

Iz populacije poslodavaca tih djelatnosti se je odabrao reprezentativni, stratificirani uzorak. Stratifikacija je provedena po osnovi djelatnosti i veličine (po zaposlenosti). Reprezentativnost se je osigurala slučajnim odabirom poslodavaca unutar svakog stratuma.

Okvir za uzorak je definiran registrom poduzeća HGK i obrtnim registrom koji daju najpotpuniji uvid u broj aktivnih gospodarskih subjekata i obrta, te ujedno daje podatke o temeljnoj registriranoj djelatnosti i broju zaposlenih. Kao metoda istraživanja primijenila se metoda ankete, a u prikupljanju podataka koristio se upitnik za kvantitativno istraživanje koji je poslodavcima poslan e-mailom ili faxom ili im je uručen osobno.

Na upitnik je odgovorilo 62 poslodavca koji zapošljavaju ukupno 2665 djelatnika što čini 20,3% svih zaposlenih u promatranim djelatnostima. Organizacijski gledano, najviše je društava s ograničenom odgovornošću 66,1%, slijede obrt 14,5% te dionička društva 11,3%. Najveći broj poslodavca je u privatnom vlasništvu (90,3%) te su profitne organizacije.

Između ostalog primijenjeni upitnik je sadržavao i pitanja o radnoj snazi te potrebama za osposobljavanjem radne snage.

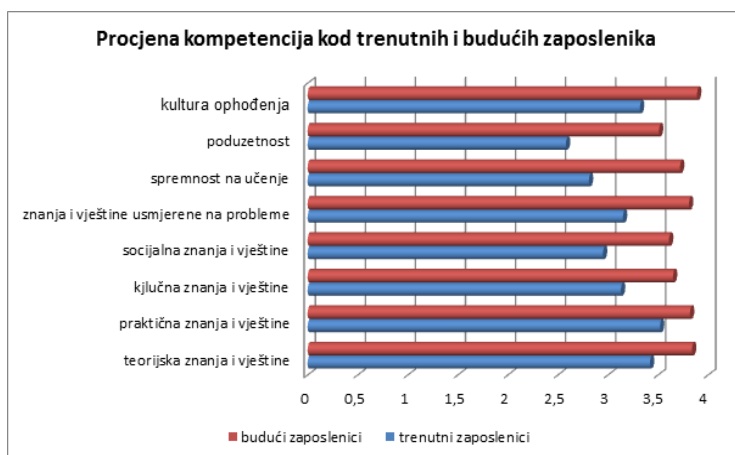
Rezultati i rasprava

Poslodavci koji su sudjelovali u istraživanju zapošljavaju ukupno 2665 djelatnika što čini 20,3% svih zaposlenih u promatranim djelatnostima. Među zaposlenima u promatranim djelatnostima nešto je veći broj muškaraca (55%) nego žena (45%). Gledajući prema djelatnostima, žene dominiraju jedino u djelatnosti trgovine, u svim drugim djelatnostima veći je udio muškaraca među zaposlenima. Najveći broj zaposlenih ima ugovor o radu na neodređeno vrijeme (88%). Najveći broj zaposlenih je u dobi između 30 i 54 godine, odnosno radno najintenzivnijoj dobi. Mladi (do 29 godina) zastupljeni su u ukupno zaposlenima s 26%, a starijih zaposlenika ima 18%.

Od ispitanika je traženo da procjene kompetencije svojih trenutnih zaposlenika na skali od 1 do 5 (1 nedostatna ili neadekvatna, 5 u potpunosti adekvatna). Kompetencije koje su se procjenjivale su: teorijska znanja i vještine; praktična znanja i vještine; ključna znanja i vještine (pismenost i račun); socijalna znanja i vještine (komunikacijske vještine); znanja i vještine usmjerene na rješavanje problema; spremnost na učenje; poduzetnost i kultura ophođenja s klijentima i suradnicima.

Osim toga od ispitanika je traženo da na istoj skali procjene iste kompetencije koje očekuju od svojih budućih zaposlenika.

Grafikon 1.: Procjena kompetencija kod sadašnjih i budućih zaposlenika



Usporedimo li procjene poslodavaca trenutnih zaposlenika i ono što očekuju od budućih zaposlenika vidimo da u gotovo svim kompetencijama poslodavci procjenjuju svoje trenutne zaposlenike nižim ocjenama nego što ta ista znanja i vještine očekuju od svojih budućih zaposlenika. Iz toga bismo mogli zaključiti da poslodavci baš nisu u potpunosti zadovoljni sa znanjima i vještinama svojih trenutnih zaposlenika. Ukoliko promotrimo razliku između postojećeg i željenog vidimo da je najveća razlika kod kompetencija poduzetnost i spremnost na učenje što indicira da su poslodavci najmanje zadovoljni razvijenošću tih kompetencija kod svojih zaposlenika. Rezultati istraživanja Ekonomskog instituta provedenog 2000.g na nacionalnom uzorku zaposlenika o motivacijskim faktorima za rad pokazuju da je obrazovanje uz rad na niskom jedanaestom mjestu motiva za rad kod zaposlenika. Prije obrazovanja nalaze se: plaća, razni socijalni aspekti rada, stalnost i sigurnost posla, napredovanje i sl. (Marušić, 2006), tako da izgleda da je i nakon 15 godina kod naših radnika želja za učenjem, obrazovanjem i proaktivnim pristupom još uvijek nedovoljno razvijena.

Najveću razliku u procijenjenim znanjima i vještinama kod sadašnjih i budućih zaposlenika nalazimo u djelatnostima trgovine i djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Iz toga bismo mogli zaključiti da su poslodavci u tim djelatnostima najmanje zadovoljni svojim trenutnim radnicima. Jedan od razloga tome može biti i sklonost poslodavaca, posebno u tim djelatnostima, da zapošljavaju osobe koje nemaju adekvatno obrazovanje za poslove na kojima se zapošljavaju (prodavači, konobari i sl.).

Produktivnošću svoji zaposlenika zadovoljno je 82,3% poslodavaca, a produktivnost rada u svom poduzeću u usporedbi s produktivnošću konkurenata na tržištu najčešće ocjenjuju kao prosječnu 38,7%, iznad prosjeka 30,6%, ispod prosjeka 19,4%, dosta iznad prosjeka 11,3%.

Kao načine mogućeg povećanja produktivnosti najčešće navode: **usavršavanjem vještina i znanja zaposlenika**, ulaganje u tehnologiju, ulaganje u opremu i bolji nadzor.

Iako su svjesni potrebe za usavršavanjem vještina i znanja kod svojih zaposlenika kao načina povećanja produktivnosti i konkurentnosti svega 46,8% poslodavaca redovno procjenjuje stanje adekvatnosti znanja i vještina svojih zaposlenika i potrebe za osposobljavanjem. 19,4% poslodavaca je tijekom proteklih 12 mjeseci osigurao radnicima plaćeno odsustvo kako bi mogli pohađati neku izobrazbu, a 41,9% poslodavaca je osiguralo svojim zaposlenicima neki vid osposobljavanja na radnom mjestu kako bi usavršili svoja znanja i vještine.

64,5% poslodavaca smatra da bi bilo potrebno dodatno obrazovanje za neko od zanimanja u poduzeću. 30,6% smatra da bi obrazovanje bilo nužno za njihove zaposlenike, dok 35,5 smatra da nikakvo dodatno obrazovanje neće trebati njihovim zaposlenicima tijekom idućih 12 mjeseci.

Iako su poslodavci itekako svjesni činjenice da se produktivnost, a time i konkurentna prednost na tržištu može ostvariti prvenstveno usavršavanjem vještina i znanja zaposlenika još uvijek mali broj njih (manje od pola) sustavno brine o usavršavanju i osposobljavanju svojih zaposlenika. Istraživanje provedeno na poslodavcima u Španjolskoj (Muñoz Castellanos, Salinero Martín, 2011) pokazuje da su za odluku o investiranju u obrazovanje zaposlenika ključne marketing strategije i vrsta ugovora o radu s zaposlenicima. Poslodavci koji koriste diferencijacijske strategije - prema Porterovoj podjeli (koje uključuju: 1. superiornu izvedbu, 2. superioran stil i dizajn, 3. raznovrsnost izvedbe, 4. prednjačenje u inovaciji proizvoda, 5. luksuzni proizvodi/usluge, 6. superiorna poznatost marke, 7. vrhunska usluga, 8. veća pouzdanost i trajnost proizvoda, 9. praktičnost upotrebe, 10. specifična distribucija, 11. različita cijena) češće

investiraju u obuku svojih zaposlenika što autorice objašnjavaju time da takvi poslodavci od radnika očekuju obavljanje raznolikih zadataka što zahtjeva veću autonomiju i odgovornost zaposlenika a to mora biti praćeno i većim znanjima i vještinama. Poslodavci koji imaju više zaposlenika s ugovorima na određeno vrijeme (privremenih ugovora) manje investiraju u obrazovanje zaposlenika što je i razumljivo jer ulaganje u zaposlenike koji mogu svaki čas otići je često neracionalno.

U našem uzorku većina zaposlenika zaposlena je na neodređeno radno vrijeme (88%), prisutnost inovacija poslodavci na skali od 1 do 5 (1 vrlo niska, 5 vrlo visoka) za svoje proizvode i usluge prosječno ocjenjuju s 2,95 (relativno nisko) te nisu baš spremni za promjene (svoga 45,2% je tijekom protekle 2 godine uvelo novi ili značajno unaprijeđeni proizvod ili uslugu, 40,3% novi ili značajno unaprijeđeni proces vezan uz proizvodnju roba ili usluga, 35,5% novu ili značajno unaprijeđenu marketinšku metodu, te 35,5% je provelo značajne organizacijske promjene) možda nas ne treba čuditi relativno niska spremnost za ulaganje u usavršavanje i osposobljavanje svojih zaposlenika.

Poslodavci, koji organiziraju neki vid obuke za svoje zaposlenike najčešće ugovaraju izobrazbu s obrazovnim institucijama 32,2% ili angažiraju vanjske trenere 11,3%, svega 9,7% ima razvijen sustav internih trenera. 46,8% poslodavaca nema organizirane obuke za svoje zaposlenike.

Literatura

- Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment*, 10 izdanje. Zagreb: Mate.
- Eurostat; [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Lifelong_learning_2006_and_2011_\(1\)_\(%25_of_the_population_aged_25_to_64_participating_in_education_and_training\)_YB14_I.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Lifelong_learning_2006_and_2011_(1)_(%25_of_the_population_aged_25_to_64_participating_in_education_and_training)_YB14_I.png)
- Marušić S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco
- Marušić S. (2007). *Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost*, *Ekonomski pregled*, 58 (9-10) 599-617 (2007)
- Marković, D. (2005). *Šta je neformalno u neformalnom obrazovanju? Neformalno obrazovanje u Evropi*. Beograd: Grupa "Hajde da...".
- Metode analize obrazovnih potreba za gospodarski razvoj: Sažetak i rezultati za Republiku Hrvatsku, ASOO rujna, 2011.; www.aoo.hr
- Muñoz Castellanos R.M, Salinero Martín M.Y. (2011). *Factors which cause enterprises to invest in training. The Spanish case*, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, vol. 29 sv. 1, str. 133-153
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
- Žiga, J. (2003). *Cjeloživotno učenje kao imperativ u modernom dobu*, *Pregled – časopis za društvena pitanja*, br. 1-2, 50-68.

LIFELONG LEARNING FROM THE EMPLOYER'S ASPECT

Višnja Perin

Abstract:

As is widely known, the competitiveness of companies in the world is achieved by, among other things, concern for the constant education and training of employees. As key factors of competitiveness, economic literature states human capital and organizational knowledge, and both factors are developed through education and training of employees.

The paper discusses the attitude of employers towards the development and training of its employees. The data come from a study conducted on employers in the dominant economic activities in Zadar County through the project Competent Stakeholders - a Strong Partnership.

The results show that, although employers are aware of the necessity of development of skills and knowledge of employees in order to raise productivity and competitive advantage in the market, few of them systematically take care of professional development and training of its employees and invests its resources in the development of knowledge and skills of their employees.

Key words: *competitiveness, employers, employee education*