

# SURADNJA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA S PODUZETNICIMA I PODUZETNI KIM INICIJATIVAMA U NASTANKU: POMOĆ U PRIBLIŽAVANJU OBRAZOVNIH PROGRAMA I TRŽIŠTA RADA

## COOPERATION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS WITH ENTREPRENEURS AND EMERGING ENTREPRENEURIAL INITIATIVES: ASSISTANCE IN BRINGING CLOSER EDUCATION PROGRAMS AND THE LABOR MARKET

UDK: 658:37

Pregledni rad

Mr.sc. Gordana Ori  
Poduzetništvo i menadžment  
Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10/I, Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385.1.4881839 E-mail: gordana.coric@vern.hr

**SAŽETAK** - Obrazovne institucije, naročito one koje se bave obrazovanjem poduzetnika imaju zadatak obrazovati svoje učenike i studente na način da dobiju potrebne osnove i uporište u teoriji, ali i da steknu vještine praćenja, prepoznavanja, procjene i stvaranja poslovnih i poduzetničkih prilika ne samo u svojim sredinama već i šire. U ovom radu predstavljena iskustva Veleučilišta VERN' kao doprinos razvoju kurikulumu i stručnih programa iz područja poduzetništva u okviru projekta HR.3.1.15-0052 „Usvajanje principa Hrvatskog kvalifikacijskog okvira u stručnim programima poduzetništva“, pod vodstvom Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica. U okviru konceptualnih modela trostruke, četverostruke i peterostruke uzvojnice, korištena je metoda predstavljanja primjera dobre prakse, te su na temelju provedene analize povratnih informacija uključujući njihove dionike predstavljene značajke svakog primjera, kao i moguće prilike. Prikaz ovih rezultata može poslužiti u svrhu osmišljavanja nastavnih zadataka za provjeru ishoda u najzahtjevnije kategorije. Konačni cilj približavanja i suradnje obrazovnih programa i tržišta rada je povećanje njihove poduzetnosti i zapošljivosti.

*Ključne riječi:* obrazovne institucije, suradnja s poduzetnicima, tržište rada, ishodi učenja, Triple, Quadruple and Quintuple Helix

**SUMMARY** - Educational institutions, especially those dealing with education of entrepreneurs have the task of educating their students to obtain necessary basis and foundation in the theory, but also to gain skills of tracking, recognition, evaluation and creation of business and entrepreneurial opportunities, not only in their communities but also beyond them. In this paper, the experiences of the University of Applied Sciences VERN' are presented as a contribution to the development of curriculum and professional programs in the field of entrepreneurship within the project HR.3.1.15-0052 "Adopting the principle of the Croatian Qualifications Framework in vocational programs of entrepreneurship", under the leadership of the College of Management in Tourism and Informatics, Virovitica. Within the conceptual model of the triple, quadruple and quintuple helix, method of good practice examples presentation was used. Based on the involved stakeholders' feedback analysis, the characteristics of each example, as well as potential opportunities were presented. This result can easily serve the purpose of designing teaching assignments to check/test the most demanding categories of learning outcomes. The final objective of cooperation between the education programs and the labor market is in increasing students' entrepreneurial competences and overall employability.

*Key Words:* educational institutions, cooperation with enterprises, labor market, learning outcomes, Triple, Quadruple and Quintuple Helix

### 1. UVOD

„Poduzetništvo je kreativni kapacitet pojedinca koji mu omogućuje da samostalno ili unutar organizacije u kojoj djeluje prepozna priliku i iskoristi ju u svrhu stvaranja nove vrijednosti ili ekonomskog uspjeha“ (Green Paper: *Entrepreneurship in Europe*, 2003). Nadalje, poduzetništvo se definira kao način razmišljanja, zaključivanja i djelovanja, usmjeren na traženje prilike, uz odgovarajuće vodstvo. Ono rezultira stvaranjem, povećanjem, realizacijom i obnovom vrijednosti kako za vlasnike, tako i za sve sudionike i dionike (Timmons i Spinelli, 2003). Poduzetništvo se također opisuje kao stvaranje nečega vrijednog skoro ni iz čega (Stevenson, 1993).

Mnogobrojne rasprave o tome je li poučavanje poduzetništva moguće, rezultirale su spoznajom da

je poučavanje moguće i poželjno, ali i da ne može biti provedeno korištenjem tradicionalnih metoda poučavanja u učionici. Kombinacija više metoda poučavanja je puno učinkovitija, a izbor je doista velik: od usvajanja osnovnih poduzetničkih znanja formalnim poučavanjem, preko stjecanja vlastitih iskustava u stvarnim poslovno-poduzetničkim situacijama pa do korištenja ostalih tehnika uključujući timski i individualni rad na studijama slušanja, proučavanje primjera poduzetnika koji gostuju kao predavači, izradu projektnih zadataka na temelju stvarnih poslovnih situacija i sl. Mladi ljudi koji će postati poduzetnici trebaju vrlo brzo postati svjesni okruženja i zahtjeva poduzetničkog ekosistema u kojem će djelovati te poznavati specifičnosti javnog, poslovnog i nevladinskog sektora, kao i uloge koje

utje u na stvaranje prilika te poti u ili ko e razvoj poduzetništva i poduzetni kih pothvata.

Jedan od na ina utjecanja na stvaranje kompetentnijih (budu ih) poduzetnika je razmjena iskustava i dobrih praksi u nastavi onih kolegija koji utje u na razvoj poduzetni kih znanja, vještina, stavova i kompetencija. Upu ivanjem na najbolje poduzetni ke prakse i izravnim upoznavanjem s iskustvima poduzetnika-osniva a te sudjelovanjem u izradi prijedloga poboljšanja ili uvo enja novih aktivnosti, nastaju modeli za definiranje novih nastavnih programa i sadržaja te se razvijaju pretpostavke za pružanje obrazovnih programa u sklopu cjeloživotnog u enja (budu ih) poduzetnika.

## 2. PODUZETNIŠTVO, PODUZETNIK, NEUSPJEH

Poduzetništvo je jedan od glavnih generatora rasta, bogatstva i blagostanja. Postoje mnoge aktualne definicije poduzetništva, koje se uglavnom koriste sljede im terminima pri definiranju poduzetništva: kreativnost, inovativnost, rast, razumno preuzimanje rizika, prilika, razvoj (Timmons i Spinelli, 2003). Neke od najpopularnijih definicije poduzetništva su: "Poduzetništvo je potraga za prilikama unato trenutnom neposjedovanju dovoljnih sredstava i/ili izostanku potpune kontrole nad potrebnim sredstvima" (Stevenson, 1993); "Poduzetništvo je sposobnost stvaranja i izgradnje ne ega vrijednog gotovni iz ega" (Timmons i Spinelli, 2003), te "Poduzetništvo je aktivnost koja uključuje otkrivanje, procjenu i iskorištavanje mogu nosti uvo enja novih proizvoda i usluga, na ina organiziranja, tržišta, procesa i sirovina kroz organizirane napore koji prethodno nisu postojali" (Shane, 2003). Ove definicije naglašavaju procese prepoznavanja mogu nosti, stvaranje i poduze a kao ključne komponente poduzetništva.

Osim toga, "Poduzetništvo je proces stvaranja neke nove vrijednosti uz ulaganje potrebnog vremena i truda, te popratni financijski, psihi ki i društveni rizik, što rezultira odgovaraju om financijskom nagradom, ali i osobnim zadovoljstvom i neovisnoš u" (Hisrich i Brush, 1985). Ova definicija odražava napore poduzetnika uložene kako bi: (a) pokrenuo novi poslovni pothvat, (b) posvetio tome odre eno vrijeme i trud, (c) bio neovisan, te (d) preuzeo potencijalne rizike u poslovnoj areni. Naj eš e greške poistovje ivanja poduzetništva sa svakim *start-up* pothvatom, upravljanjem malim poduze em, ili inzistiranjem na inovacijama kao obveznoj komponenti poduzetništva, su prevladane s brojnim novim definicijama.

Iako postoje razli iti naglasci pri definiranju poduzetništva, postoji puno više poteško a u definiranju poduzetnika. Definicije se protežu u rasponu od naglašavanja komponente inovativnosti, rizika, špekuliranja pa do organizacijskih vještina, leaderskih sposobnosti ili karizmatičnih osobina. Na primjer, autori Hisrich, Peters, i Shepherd (2008), smatraju da je „poduzetnik osoba koja preuzima rizik i zapo inje nešto novo“. Nadalje, „poduzetnik je onaj koji organizira, vodi i preuzima rizik pokretanja poslovanja ili poduze a“ (Merriam Webster Dictionary, 2011). Dakle, poduzetnik je inovator i organizator, ali ne nužno menadžer ili kapitalist.

Jedan od najvažnijih imbenika koji utje u na poduzetnike u razvoju njihove karijere je izbor uzora (Almquist i Angust, 1971). Njihova uloga i zadaci su vrlo složeni. Izme u ostalog, posjedovanje uzora (eng. role model) je jedan od izvora samoeфикаsnosti (Bandura, 1997), odnosno poduzetni ke realizacije.

Osoba koja u poduzetni ki pothvat donosi sredstva uglavnom snosi financijski rizik; menadžer organizira poslovanje kako bi teklo glatko, me utim, prava uloga poduzetnika je najviše strateška. Dakle, biti poduzetnik nije isto kao biti vlasnik male tvrtke. Ve ina poduze a ne pripada u kategoriju poduzetnikih poduze a, jer nisu inovativna. Nadalje, novije definicije poduzetnika naglašavaju proaktivnu ulogu poduzetnika, isti u i sposobnost stvaranja prilike, umjesto jednostavnog traženja prilike (Sarasvathy, 2008).

Ekonomisti smatraju poduzetništvo jednim od pet temeljnih resursa ili imbenika potrebnih za proizvodnju robe i usluge, koji se koristi u kontekstu troškova proizvodnje (Wiki.answer.com, 2011). Ovu izjavu podržava i uloga poduzetništva u gospodarstvu. Prema Stavrosinstitute.org (2011), osnovne uloge poduzetnika su sljede e: Poduzetnik kao inovator traži priliku za stjecanje koristi od vanjskog okruženja, budu i da na temelju te prilike, stvara nove proizvode i usluge i/ili poboljšava postoje e. Poduzetnik pruža svojim kupcima i klijentima mogu nost izbora roba i usluga. Pažljivim slušanjem komentara i povratnih informacija kupaca u vezi s korištenim proizvodima ili uslugama, u mogu nosti je razli itim kupcima ponuditi niz proizvoda i usluga s razli itim svojstvima. Poduzetnik osigurava radna mjesta za ljude iz lokalne zajednice. Korištenje resursa iz lokalnog poslovnog okruženja dovodi do stvaranja novih radnih mjesta i u djelatnostima koje pribavljaju te resurse. Na taj na in, poduzetnik pomaže rastu gospodarstva.

Osim toga, pojam poduzetnika se povezuje s kreativnoš u potrebnom za proizvodnju novih proizvoda. To zna i da poduzetnik ima sposobnost generiranja novih ideja koje se obično transformiraju u korisnu primjenu proizvoda, novih procesa, postupaka, ure aja, proizvoda i usluga. Prema Articlesbase.com (2011), karakteristike uspješnih poduzetnika su: samouvjereni i optimisti ni (pozitivno razmišljaju), spremni na preuzimanje ura unatog rizika, pozitivno reagiraju na izazove, fleksibilni su i mogu se prilagoditi, dobri su poznavatelji tržišta, dobro se slažu s drugima, neovisni su i imaju svoje mišljenje, posjeduju raznolika znanja, energični i marljivi (postojano obavljanje zadatka), kreativni su, imaju potrebu postizanja rezultata, dinamični i aktivni lideri, reagiraju na prijedloge pozitivnom reakcijom, poduzimaju inicijativu za kretanje prema naprijed), posjeduju resurse i ustrajnost, djeluju, razmišljaju unaprijed, zanimaju ih prognoze, osjetljivi su na kritiku (reagiraju na komentare ili prosudbe).

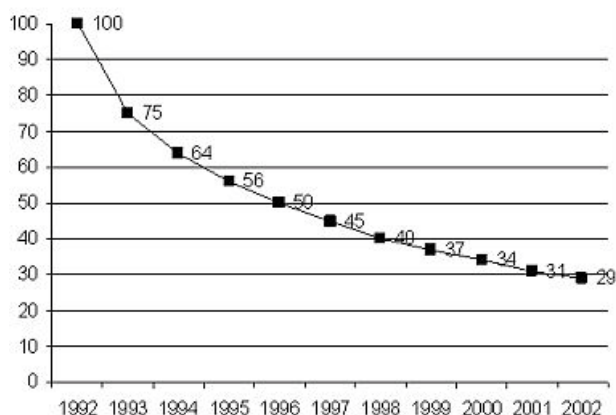
Poduzetnici su osobe koje stalno u e: nave er oni nisu iste osobe koje su bili toga jutra. Razgovaraju i o svojim poduzetni kim po ecima, mnogi poduzetnici ukazuju na uzbu enje koje je pratilo prve uspjehe i neuspjehe u organizaciji poslovanja, pripremi ponuda, pregovaranju, zapošljavanju ljudi, radu s teškim osobama, ali i na ponos na lekcije nau ene na vlastitim ili tu im primjerima, koje su odmah integ-

rirane u poslovanje (Larreche, 2009). Stoga, komponentu u nje treba tako er smatrati jednim od ključnih imbenika u definiranju poduzetnika.

Michael Eisner, bivši izvršni direktor Walt Disney Company, je rekao: "Uspjeh zapravo nije životno iskustvo koje e nam uiniti previše dobra. Neuspjeh je iskustvo koje e nas puno više otriježniti i prosvjetliti" (SearchQuotes.com). To nost ove poruke je potvrdila ve ina poduzetnika ispitanih za potrebe ovoga rada.

Iako je nedvojbeno da se iz neuspjeha može naučiti važna pouka, postoji nedostatak statističkih podataka o stopi preživljavanja poduzeća. Stoga je iznimno značajan rezultat istraživanja koje je proveo Scott Shane (2008) dok je istraživao stopu preživljavanja poduzeća u razdoblju između 1992. i 2002. godine te ga je predstavio u svojoj studiji "Neuspjeh je konstanta u poduzetništvu". Rezultati su prikazani na Sl.1.: Stopa preživljavanja poduzeća u 10-godišnjem razdoblju. Tu se prikazuje udio novih poduzeća osnovanih u 1992. godini (koja još uvijek djeluju) pa je lako uočiti sljedeći trend: pet godina nakon osnutka, oko 45% tvrtki još uvijek djeluje, dok je nakon 10 godina u poslovnoj areni prisutno samo 29% tvrtki.

Sl. 1. Stopa preživljavanja poduzeća u 10-godišnjem razdoblju



Izvor: prema Shane, S. (2008). *Illusions of Entrepreneurship: The costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. New Haven, CT: Yale University Press. (str. 99)

Njegovo istraživanje je tako er pokazalo da tvrtke osnovane u vrijeme recesije imaju iste izgleda za preživljavanje kao i tvrtke osnovane u nerecesijsko doba: polovica tvrtki e živjeti pet godina ili manje, no recesija ne e utjecati na njihove poslovne izgleda za preživljavanje.

Sukobljavanje takozvanih „iluzija poduzetništva“ (Shane, 2008) s realnošću i statistikom koja dokazuje da je „neuspjeh sastavni dio poduzetništva“ je bitan resurs kako za sve one koji sanjaju o pokretanju novog posla, tako i za ulagače u start-up poslove, kreatore potpornih politika za poduzetništvo, te za istraživače zainteresirane za razumijevanje ekonomskog utjecaja poduzetničke aktivnosti.

Spomnjanje neuspjeha u kontekstu poučavanja poduzetnika je neminovno, jer je iskustvo pokazalo da vrlo često nakon iznimnog rasta slijede pad i neuspjeh. Međutim, studije služaju poduzetnika pružaju

i odlične primjere oporavka nakon neuspjeha, koje daju nebrojene primjere izvlečenja pouka iz doživljenog neuspjeha i vraćanja na „velika vrata“ (Cope, 2010). Filozofija zamaha (Larreche, 2009) je jedan od odgovora na pitanje kako smanjiti rizik od neuspjeha, ali i kako ubrzati povratak u poslovnu arenu i polučiti uspjeh na stvaranju, usmjeravanju i snazi zamaha.

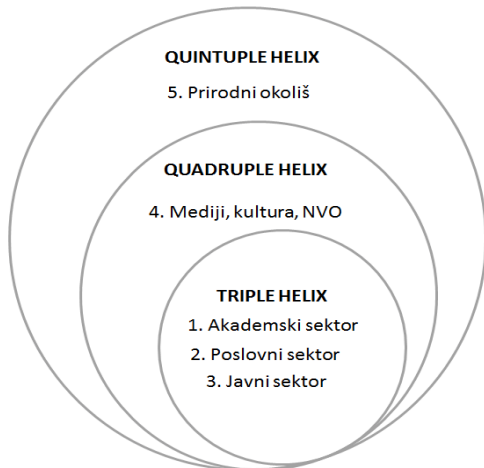
### 3. KONCEPTUALNI OKVIR - SURADNJA MEĐU SEKTORIMA I RAZUMIJEVANJE PODUZETNIČKOG PONAŠANJA

Za razumijevanje konteksta složenih odnosa suradnje visokoobrazovnih ustanova i gospodarstva (SVUG<sup>1</sup>) koristi se model trostruke uzvojnice (Triple helix model) koji ukazuje na potrebu suradnje akademskog, poslovnog i javnog sektora kao dionika SVUG-a i njihovu ulogu u kreiranju društva znanja i regionalnih ekosistema inovacije, u cilju poticanja inovacija i razvoja društva (Etzkowitz, 2008). Koncept Triple helix ima više dodirnih točaka s konceptima javnog-privatnog partnerstva (PPP), međusektorske suradnje i drugih participativnih teorija suradnje, no njegova posebnost je u izdizanju pozicija ovih triju ključnih sudionika od izoliranih (usamljenog) djelovanja ili bilateralnog djelovanja, u trostrani (trilateralni) oblik suradnje. Međutim, kako se radi o živom modelu, njegovo dalje usavršavanje ide prema spiralnim multilateralnim dimenzijama suradnih odnosa, kako bi njihova međusekturna suradnja na nacionalnim i regionalnim razinama bila još produktivnija. No, daljnjim napredovanjem uključivanjem dionika razvijen je model četverostruke uzvojnice (Quadruple helix model) koji postojećim dionicima prethodnog modela pridružuju civilno društvo i građane te medije i sektor kreativnih i kulturnih djelatnosti koji su važna poluga inovacija, a time i razvoja ekonomije znanja i društva znanja.

Na Sl. 2. je predstavljen koncept rasta po etnogramu modela trostruke uzvojnice do četverostruke i petorostruke uzvojnice (Quintuple Helix), koji nakon tri ključna sektora, uvodi medije, kulturu i civilni sektor kao četvrtu uzvojnicu te prirodni okoliš kao petu uzvojnicu. Na taj se način zaokružuje profiliranje ključnih dionika kojima je važno kako e poduzeće poslovati te kakav e bitni domet njegovih ekonomskih i neekonomskih aktivnosti.

<sup>1</sup> UBC - university-business collaboration

Sl. 2: Koncept peterostruke uzvojnice (Quintuple Helix)



Izvor: prema slici 5 (str. 18) u Carayannis & Campbell (2012). *Mode 3 Knowledge Production 1 in Quadruple Helix Innovation Systems*, SpringerBriefs in Business 7, DOI 10.1007/978-1-4614-2062-0\_1

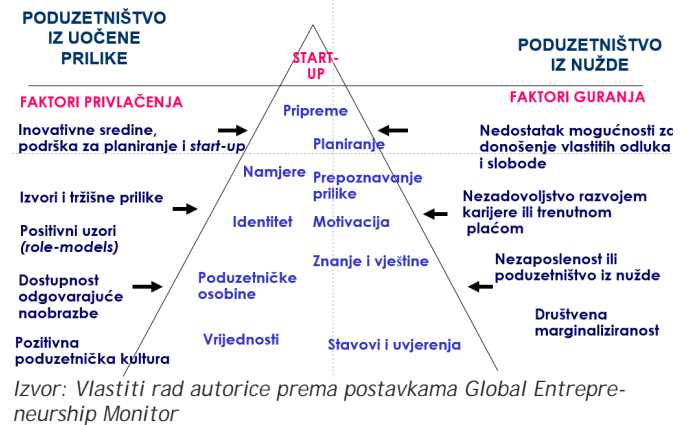
Na taj se na in stvara dovoljno prostora za definiranje potrebe izgradnje trajne međusektorske suradnje između javnog i privatnog sektora te akademske zajednice, odnosno sveučilišta, a taj je model moguće proširiti uvođenjem medija, kulture, nevladinih organizacija te prirodnog okoliša.

Hrvatska je uključena u brojna svjetska istraživanja (Singer i Alpeza, 2015) koja već duži niz godina u godišnjim izvješćima identificiraju iste ključne prepreke razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: administrativne prepreke (dugotrajne i skupe procedure za pokretanje i likvidaciju poduzeća), neefikasnost pravosuđa, dugotrajne procedure registracije vlasništva, slaba usmjerenost na poduzetničko obrazovanje, nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja poslovnih pothvata.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istražuje povezanost između općih makroekonomskih uvjeta i okvira poduzetničkih uvjeta. Rezultati GEM istraživanja u Hrvatskoj od 2002. do 2013. godine kao najslabije ocijenjene komponente poduzetničkog ekosistema navode: vladine politike prema regulatornom okviru, poduzetničko obrazovanje i prijenos rezultata aktivnosti istraživanja i razvoja u sektor malih i srednjih poduzeća. GEM istraživanje iz 2016. godine, za razdoblje 2012-2015, toj listi najslabijih komponenti poduzetničkog ekosistema pridodaje i sljedeće: otvorenost tržišta i postojanje barijera te kulturalne i društvene norme. Navedene komponente zbog svoje (ne)kvalitete predstavljaju prepreke poduzetničkom djelovanju.

Sl. 3. prikazuje dva osnovna načina ulaska u poduzetništvo: ulazak u poduzetništvo iz nužde te ulazak iz uočene prilike.

Sl. 3: Cjeloviti pristup razumijevanju poduzetničkog ponašanja



Izvor: Vlastiti rad autorice prema postavkama Global Entrepreneurship Monitor

Ulazak u poduzetništvo iz nužde se događa u situacijama društvene marginaliziranosti, nezaposlenosti ili nezadovoljstva postojećim zaposlenjem te u većini slučajeva predstavlja privremeno poduzetničko djelovanje, jer njegovi protagonisti ulaze nepripremljeni, bez odgovarajućih znanja i vještina te su „gurnuti“ u to novo životno i poslovno iskustvo. Pitanje je posjeduju li najvažnije poduzetničke osobine, a prema Davidu McClellandu (1997) to su: inovativnost, razumno prihvatanje rizika, samopouzdanje, uporan rad, sposobnost postavljanja ciljeva i odgovornost.

Nasuprot tome, zahvaljujući faktorima privlačenja, neki poduzetnici se upuštaju u poduzetništvo uslijed uočene prilike. Ti faktori su najčešće nastali uslijed pozitivne poduzetničke klime i kulture, inovativne sredine, postojanja podrške i odgovarajuće edukacije, jasnog sagledavanja tržišnih prilika, ali i postojanja pozitivnih uzora. Iz tog razloga tvrtke koje su otvorene za predstavljanje svojih iskustava studentima (bilo gostovanjem poduzetnika na nastavi s prijamom o poduzetničkim uspjesima i neuspjesima, pružanjem kvalitetnih studentskih praksi, ili sudjelovanjem u kreiranju zahtjevnih zadataka za studente, temeljenih na stvarnim poslovnim izazovima), predstavljaju vrijedni resurs i korak naprijed prema demistificiranju poduzetništva, tržišta rada i samog tržišta. Njihovom spektru poduzetničkih osobina, Stevenson (2002) je dodao posjedovanje vizije, energije i znanja u timu.

Visoka stopa nezaposlenosti koja obilježava hrvatsko tržište rada, problem je na koji se rješavanje kontinuirano radi na svim razinama. Pitanje zaposlenosti pripada osnovnim egzistencijalnim pitanjima svakog pojedinca, budući da nezaposlenost dovodi do nemogućnosti realizacije svojih kompetencija, energije, znanja te njihove edukacijom te uskrivanjem mogući potvrde svojih vrijednosti kroz zaposlenje.

Nedovoljno poznavanje potreba tržišta rada, uz nedovoljnu učinkovitost postojećih sustavnih rješenja za stjecanje odgovarajućih vještina potrebnih za zapošljavanje mladih osoba, vode propitivanju novih mogućnosti za povećanje njihove zapošljivosti, ali i njihove vlastite uloge u tome. Mladi su svjesni potrebe povećanja svoje zapošljivosti stjecanjem potrebnih znanja i vještina, ali i nedovoljno informirani

o ponudi u inkovitim rješenja u praksi. Posjedovanjem odre enih znanja i vještina, stje u se preduvjeti za stjecanje prava na pripadaju u samostalnost i odgovornost, odnosno posjedovanje odre enih kompetencija u užem smislu (Lon ar-Vickovi i Dola ek-Alduk, 2009, prema ori , Kukec i Repa , 2012).

#### 4. POU AVANJE PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo kao znanost ima interdisciplinarni karakter: može ga se definirati uže (u okviru društvenih znanosti) te šire (kao kognitivnu znanost u okviru interdisciplinarnog područja znanosti). U kontekstu poduavanja, poduzetni ko obrazovanje se može promatrati kroz tri cilja - nauiti kako (1) razumjeti poduzetništvo, (2) postati poduzetnik/poduzetna, te (3) postati poduzetnik/ca (Senegovi , ori , Bautovi , 2011).

Veliku ulogu u razvoju poduzetni kog na ina razmišljanja ima edukacija za poduzetništvo. Istraživanje Europske komisije pokazalo je da su osobe koje su prošle neki oblik poduzetni ke edukacije i prakse poduzetni je, lakše se zaposle nakon školovanja, inovativnije su te su eš e osniva i novih poduzetnih kompanija (European Commission, DG for Enterprise and Industry, 2012). Drugim rije ima, edukacija za poduzetništvo ima pozitivan u inak na poduzetni ki na in razmišljanja i poduzetni ke namjere mladih, njihovu zapošljivost te kona no na njihovu aktivnu ulogu u društvu i gospodarstvu. Osim toga, istraživanje dalje navodi da se uvo enjem programa kreativnosti, inovativnosti i poduzetništva u edukaciju pove a europski poduzetni ki potencijal. Neophodno je poja avati poduzetni ko razmišljanje i djelovanje kod mladih te društvenu klimu za poduzetništvo, što bi pravilna edukacija za poduzetništvo mogla osigurati. Za ostvarenje tog cilja, postavljeni su i specifi ni ciljevi koje bi edukacija morala zadovoljiti: (1) poboljšanje poduzetni kog na ina razmišljanja kod mladih kako bi bili što samosvjesniji i kreativniji u bilo emu što e raditi (što, s druge strane, pove a njihovu atraktivnost za poslodavce); (2) kontinuirano ohrabivanje inovativnosti u pokretanju poduzetnih pothvata te (3) pove a vanje njihove uloge u društvu i gospodarstvu.

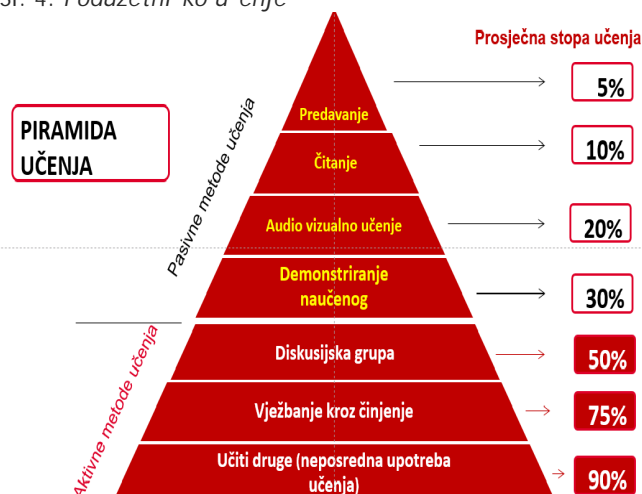
Edukacija za poduzetništvo je definirana kao proces koji pojedincima daje koncept i vještine prepoznavanja prilika koje su drugi previdjeli te stjecanja pronicljivosti, samoefikasnosti i znanja da djeluju tamo gdje se drugi nisu usudili (Harrison & Leitch, 2008). Okosnica te edukacije su predava i koji su i nositelji te promjene putem novih pristupa poduavanju/u enju kroz aktivno u enje i osiguranje novih iskustava za studente u i izvan u ionica (Ikavalko et al., 2008).

Suvremeni na in prenošenja znanja odnosi se na pou a vanje koje podrazumijeva razli ite aktivnosti vezane uz odre ena gradiva koja su zadana studentima. Naglasak nije prvenstveno na prijenosu znanja, koliko na stjecanju vještina, vrijednosti i kompetencija koje e doprinijeti ja oj motiviranosti studenata i razvijanju više razine razmišljanja kao što su analiza, sinteza i evaluacija (Bonwell & Eison, 1991). Prema pojmovniku Hrvatskog kvalifikacijskog okvira pojam znanje se odnosi na injeni na i

teorijska znanja, odnosno na ste ene zasebne informacije (pojmovi, njihove definicije i slike) te njihovo povezivanje. Nadalje, vještine se dijele na spoznajne (logi ko i kreativno razmišljanje), psihomotori ke (fizi ka spretnost te upotreba metoda, instrumenata, alata i materijala) i socijalne vještine, i odnose se na sve ono što omogu ava primjenu ( injeni njih i teorijskih) znanja, odnose s drugima unutar razli itih društvenih skupina, ili kombinaciju razli itih vještina. Na kraju, kompetencije u užem smislu (samostalnost i odgovornost) ozna avaju postignutu primjenu nekih konkretnih znanja i vještina. Posjedovanjem odre enih znanja i vještina, poduavana osoba ima preduvjete za stjecanje prava na pripadaju u samostalnost i odgovornost, odnosno posjedovanje odre enih kompetencija u užem smislu (Lon ar-Vickovi & Dola ek-Alduk, 2009, prema ori , Kukec i Repa , 2012). Ove definicije jasno pokazuju da se definiranje, ali i primjena vještina i ste enih kompetencija jasno povezuju s praksom. U prilog tome govore i rezultati istraživanja koje je proveo US Department of Health, Education and Welfare (VanWinkle, 2005). Oni su pokazali da studenti pamte 10% onoga što pro itaju, 30% onoga što vide, ali zato ak 90% onoga što usvoje pri prakti nom radu.

Na Sl. 4. je predstavljena piramida u enja, koja ilustrira u inkovitost aktivnih i pasivnih metoda u enja.

Sl. 4: Poduzetni ko u enje



Izvor: Vlastiti rad autorice prema Active Teaching - Active Learning (VanWinkle, 2005) i Active Learning Methodology (Sarva, Naidu, 2008)

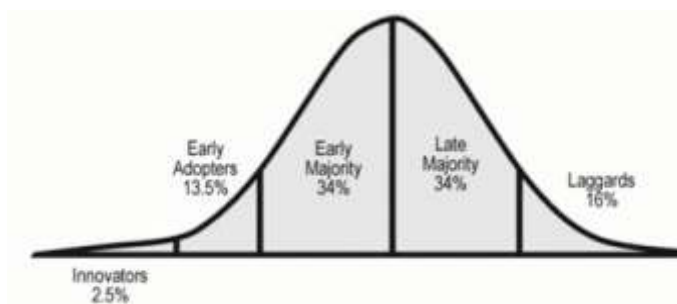
Iz Sl.4. je stoga razvidno da je za pou a vanje poduzetništva neophodna usmjerenost na u inkovito korištenje aktivnih metoda u enja, jer je pam enje materije pri aktivnostima koje primjerice uklju uju demonstracije, objašnjavanje vi enog, sudjelovanja u diskusiji, simuliranju stvarnih situacija, predstavljanju drugima vi enog ili nau enog - zna ajno dugotrajnije.

Poduzetništvo zahtijeva razli ite vještine, no, za razliku od mnogih akademskih područja, ne pruža jednostavne i jednozna no ispravne odgovore. Veliki u inci u poduavanju poduzetnika mogu se postiti vlastitim primjerom predava a (learning by being) i

omogu avanjem stjecanja vlastitog iskustva studenata (*learning by doing*).

Koriste i se krivuljom kategorija usvajanja inovativnosti predstavljenoj na Sl. 5., napravljena je procjena otvorenosti predava a/ica prema usvajanju novih na ina podu avanja, suvremenih tehnologija i drugih inovacija, kako bi se mogao ocijeniti stupanj njihove otvorenosti prema novim znanjima, vještinama i pristupima pou avanju te da bi se tako studentima omogu ilo naju inkovitije u enje.

Sl. 5: Kategorije usvajanja inovativnosti



Izvor: Rogers, E.M. (1995). Diffusion of Innovation, 4th ed., New York: The Free Press

Procjenjuje se da u stalnoj bazi predava a, ima maksimalno 2% inovatora, 15% tehnoloških lidera, 25% rane ve ine, 45% kasne ve ine, a 13% tradicionalista. Najnapredniji u primjeni suvremene tehnologije su predava i informati kih kolegija (kategorija tehnoloških lidera), dok su u primjeni prihva anja inovativnih na ina podu avanja u kategoriji rane ve ine u ve oj mjeri zastupljeni predava i projektno i poduzetni ki koncipiranih kolegija. Nastavak korištenja novih pristupa je uvijek rezultat vlastite metode pokušaja i promašaja, što se odnosi na cjelokupnu organizaciju kolegija, smišljanje radnih materijala i zadataka, kao i komunikaciju sa studentima. Imaju i u vidu da je student u središtu akademsko-obrazovnog programa te da je klasi nu ulogu predava a (koji samo „isporu uje“ predavanje) potrebno transformirati u ulogu mentora-facilitatora koji omogu uje razvoj potrebnih kompetencija i njihovu provjeru, to istovremeno zahtijeva kompetentnog predava a i odgovornog studenta.

Stvaranje svijesti o potrebi korištenja iskustava najboljih praksi s ciljem podizanja kvalitete programa formalnog i neformalnog u enja za poduzetni ko djelovanje, postaje preduvjet za sustavno osposobljavanje predava a za kvalitetnije djelovanje u nastavi takvim programima. U današnjim uvjetima turbulentnog gospodarstva neophodno je pomo i mladima pri razvijanju potrebne proaktivnosti i osvijestiti da njihove probleme ne e riješiti nitko umjesto njih te ih ohrabriti da na u odgovaraju e i zaposlenje ili sami stvore posao kojega e raditi sa zadovoljstvom i osje ajem ispunjenosti.

## 5. SURADNJA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA S PODUZETNICIMA - PRIMJERI

U okruženju u kome veliki broj poduze a propada, a broj nezaposlenih predstavlja sve ve i teret ionako krhkom gospodarstvu, veliki je izazov stvoriti kulturu koja ne e a priori osu ivati poduzetni ki neuspjeh. Obrazovne institucije imaju zadatak pripremiti pokreta e poduzetni kih pothvata da spremno do ekaju i uspjeh i neuspjehe, ali i da prihvate da su lekcije nau ene iz neuspjeha vrijedan zalag uspješnijih pothvata u budu nosti. Cilj je stvoriti lako zapošljive mlade ljude, ali i pripremiti ih za aktivno uo avanje poduzetni kih prilika.

U nastavku su predstavljeni primjeri suradnje obrazovnih institucija s drugim dionicima i poduzetnicima u cilju približavanja obrazovnih programa i tržišta rada, poduzetni kih iskustava te prepoznavanja novih mogu nosti suradnje.

Primjer #1: Zajedni ki naponi klju nih dionika - Konferencija Obrazovanje i rad

U suradnji Veleu ilišta VERN<sup>2</sup>, Sveu ilišta u Zagrebu i Hrvatske udruge poslodavaca (HUP), uz Izrael kao zemlju partnera, održana je konferencija Obrazovanje i rad (OBRAD), za stru njake iz sektora obrazovanja, IT-a i *start-upa* te je promovirana suradnja obrazovnog i gospodarskog sektora, kultura stvaranja i potreba zajedni kih napora prema razvoju društva putem kontinuirane komunikacijske platforme na kojoj e se susretati tržište rada i obrazovanje, ustanoviti njihove me usobne potrebe te utvrditi do koje mjere tržište rada treba biti u fokusu visokih u ilišta, zašto bi gospodarstvo investiralo u visoko obrazovanje te kako uskladiti obrazovanje s potrebama tržišta rada.

Postojanje nekolicine kvalitetnih i efikasnih projekata suradnje visoko obrazovnih institucija i gospodarstva (SVUG) u Hrvatskoj zahtijeva daljnje prou avanje, i to u pogledu njihove zastupljenosti i prisutnosti u javnosti, prepoznavanja motiva, pokreta a, prepreka i rezultata, a s ciljem uo avanja neiskorištenih i novih mogu nosti sustavnog razvoja i suradnje, koja bi u kona nici rezultirala pove anom zapošljivosti mladih u Hrvatskoj.

Primjer #2: Volonterski centri - Stjecanje kompetencija<sup>2</sup> kroz volontiranje

Volontiranje je aktivnost ili usluga od interesa Republike Hrvatske. Ona dovodi do poboljšanja kvalitete života, izgradnje socijalnog kapitala, osobnog razvoja, aktivnog uklju ivanja osoba u društvena zbivanja te do razvoja humanijeg i ravnopravnijeg demokratskog društva te doprinosi društvenom razvoju, gra anskom sudjelovanju, socijalnoj koheziji i socijalnom uklju ivanju. „Volontiranje je dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za op u dobrobit, bez postojanja uvjeta isplate nov ane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi“ (Zakon o volonterstvu (NN 58/07, NN 22/13).

<sup>2</sup> Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13)

Nakon razdoblja nedovoljne zainteresiranosti mladih za volontiranjem, čini se da su gospodarska kriza, porast nezaposlenosti i spoznaja da su nedostatak iskustva, vještina i nerazvijenost kompetencija najveći i razlog nezaposlenosti stvorila okruženje za porast volontiranja. Pozitivna iskustva mladih koji su volontiranje shvatili kao pripremu za tržište rada te konstruktivno iskoristili vrijeme nakon završetka predavanja do pronalaska zaposlenja, povećala su zainteresiranost ostalih za sudjelovanjem projektima kojima dobivaju priliku za osobni razvoj te stjecanje znanja i iskustava koja im nedostaju za ravnoopravno natjecanje na tržištu rada (*timski rad, komunikacijske i prezentacijske vještine, inicijativnost, odgovornost, donošenje odluka u uvjetima vremenskog pritiska i nepostojanja svih potrebnih resursa*), ali i stvaranje mreže kontakata. Neaktivnost i nepoduzetnost, a angažiranost vodi u izloženost prilikama pa je lakše zaposliti se iz volonterske uloge, nego iz uloge posjetitelja burze za zapošljavanje.

Da bi olakšalo proces praćenja razvoja kompetencija volontera, Ministarstvo socijalne politike i mladih je dalo okvirni prijedlog sadržaja Potvrde o kompetencijama ste enim kroz volontiranje (članak 34.a Zakona o volonterstvu) pa se tako volontiranjem mogu steći i, razviti i pratiti sljedeće kompetencije važne za cjeloživotno učenje: komunikacija na materinjem i na stranim jezicima, interkulturološka komunikacija i razumijevanje, matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju i tehnologiji, digitalna kompetencija, kompetencija *u biti kako u biti*, socijalna i građanska kompetencija, kulturna svijest i izražavanje te inicijativnost i poduzetnost. Kompetencija *inicijativnost i poduzetnost* uključuje pretvaranje ideja u praksu, kreativnost i inovativnost, preuzimanje rizika radi postizanja kvalitete, sposobnost planiranja i upravljanja projektima, osviještenost o etičkim vrijednostima i dobrom upravljanju, umrežavanje i stvaranje kontakata i sl. no.

Primjer #3: Obrazovne i istraživačke institucije - Potreba poslodavaca i definiranje poželjnih kompetencija za veću zapošljivost

Veleučilište VERN<sup>3</sup> je sudjelovalo u nekoliko projekata otkrivanja poželjnih kompetencija (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, NN 22/13) za povećanje zapošljivosti mladih, kao i kompetencija koje im najveće nedostaju. Putem fokus grupa, u suradnji sa strukovnim udrugama i organizacijama koje okupljaju poslovni sektor, su definirane poželjne kompetencije te je utvrđeno da primjerice, mladima vrlo često nedostaju one vještine kojima ih se ne mogu baviti na fakultetu, poput komunikacijskih vještina, aktivnog slušanja, sagledavanja perspektiva, fleksibilnosti, postavljanja i realizacije ciljeva, upravljanja vremenom, odrađivanja prioriteta, organizacijskih vještina, prihvaćanja različitosti, uživljavanje, korištenja prethodnih iskustava i sl. Detaljna lista karakteristika i kompetencija poželjnih za lakšu zapošljivost mladih nakon završetka studija je razvijena i predstavljena u Prilogu #1. Zaključak je da bi za povećanje zapošljivosti mladih i razvijanje kompetencija koje im nedostaju potrebno osigurati kontinuiranu povezanost između obrazovnih institucija i

gospodarstva, gdje god je moguće omogućiti doprinos poduzetnika u stvaranju i izvornu kolegijalnu, izložiti predavačima i nastavnike novim iskustvima iz poslovnog svijeta i suvremenih dostignuća u rješavanju poslovnih problema, kao i kontinuirano povezivanje fakulteta u cilju korištenja interdisciplinarnih pristupa i razmjene iskustava.

Primjer #4: Obrazovne institucije - Izrada kataloga znanja studenata kao pomoć poslodavcima pri osmišljavanju studentske prakse i postavljanja realnih očekivanja od studenata na praksi:

Stručna praksa predstavlja važan dio nastavnog programa, a za studenta predstavlja mogućnost testiranja stečenog teoretskog znanja i njegovu primjenu u praksi, priliku za stjecanje novih poslovnih vještina te olakšava ulazak u poslovni svijet. Obrazovne institucije koje se kvalitetno i aktivno bave organiziranjem stručne prakse, imaju priliku realizirati dvosmjernu komunikaciju s poduzetnicima i dobiti neposrednu povratnu informaciju o vrijednosti vlastitog programa na tržištu, ali i privući i poduzetnike kao goste predavača i stvoriti odnos povjerenja koji može dovesti do angažiranja studenata u rješavanju konkretnih poslovnih zadataka za poduzetnika na konkretnom projektu. Poduzetnici u suradnji s obrazovnom institucijom dobivaju mogućnost angažiranja sposobnih i marljivih studenata koji se dokazuju tijekom studentske prakse. Ovakvim se testiranjem kvalitete studenata olakšava odabir najboljih moguće ih buduće zaposlenika te snižavaju troškove natjecanja i ulazak u posao novozaposlenih djelatnika. Na ovaj se način podiže i poduzetnička klima u društvu, jer mladi još u tijeku školovanja produktivno koriste svoja znanja, razvijaju potrebne kompetencije te tako doprinose gospodarskom rastu i razvoju zemlje i ne predstavljaju neiskorišteni resurs.

Primjer #5: Obrazovne institucije - Razvoj poduzetnosti kao ključne kompetencije

Veleučilište VERN<sup>3</sup> je u listopadu 2014. godine, kao dio projekta Osmišljavanje i razvoj preddiplomskog studija *Poduzetništvo u primijenjenoj umjetnosti i dizajnu* (IPA) provelo istraživanje o poduzetnosti<sup>3</sup> kao ključnoj kompetenciji i kako ju prepoznati i razvijati. Na temelju tog istraživanja, utvrđeno je da se u programima studija prepoznavanje i razvoj poduzetnosti kao kompetencije provodi putem veće zastupljenosti poduzetnika i kolegijski, ali i integriranjem poduzetnika u temu „nepoduzetnik“ kolegije, različitim načinima poticanja i usmjeravanja razvoja studenata s poduzetnicima i sklonostima, suradnjom s nevladinim udrugama koje se bave temama od zajedničkog interesa, dovođenjem gostiju-predavača i iz redova poduzetnika itd.

Osposobljavanje predavača za prepoznavanje i razvoj poduzetnika kao kompetencija studenata se provodi već samim odabirom predavača koji već posjeduju sposobnost, pohranjuju edukacije koje im mogu pomoći u tome, provode istraživanja i pišu radove koji uključuju temu prepoznavanja i razvoja poduzetnika kao kompetencija te mentoriraju studente s poduzetnicima i sklonostima.

<sup>3</sup> Poduzetnost kao sposobnost pojedinca da pretvara ideje u djelo

Prepoznavanje poduzetnosti kod studenata, kako bi im se pomoglo u njezinom daljem razvoju se vrši kontinuiranim pozivima za sudjelovanje na različitim natjecanjima koja uključuju posjedovanje ili razvoj poduzetnih kompetencija. Nadalje, predava i su uvijek na raspolaganju studentima koji traže savjete u vezi sa svojim poduzetnim idejama i /ili projektima. Vrlo često se poduzetnost otkriva prilikom provođenja ili osmišljavanja zajedničkih istraživanja.

Primjer #6: Poduzetnici zadaju zadatke studentima

U sklopu kolegija Upravljanje rastom poduzeća, gostovanje poduzetnica Anite Bušić (BodyRECOG) i Elizabete Planini (uvar sjevanja) iskorištena su za zadavanje vrlo konkretnih zadataka studentima. Poduzetnice su postavile vrlo konkretne zadatke vezane za stvarne prekretnice u njihovim poslovanjima te zatražile očitovanje i pomoć studenata u formi argumentiranog prijedloga. Zadaci su pripadali kategoriji zahtjevnijih, jer su studenti morali pokazati sposobnosti analize, sinteze, vrednovanja te stvaranja novog originalnog rješenja na temelju toga. Ocjenjujući iz toga zadatka su sačinjavale po 40% ocjene svake poduzetnice za rješenje koje im je bilo poznato, a ostatak 20% ocjene predavača, kako bi se cijeli rad stavio u kontekst željenih ishoda u obliku cijeloga kolegija. Dovođenjem gostiju-predavača iz redova poduzetnika i davanjem prilike poduzetnicima da zadaju zadatke studentima, uključujući samostalni rad, interaktivnost, neposrednu primjenjivost, mogućnost povezivanja teorije i prakse, u obliku na temelju stvarnih praktičnih slučajeva i slučajeva, što upućuje na potrebu stavljanja studenta u centar učenja, a predavača u ulogu savjetnika i pomagača. Znanje koje je student stekao osobnom interpretacijom i obradom primljenih informacija te stvaranjem i testiranjem vlastitih prijedloga rješenja, uz dobivanje povratne informacije poduzetnika koji je u mogućnosti provjeriti predloženo rješenje na tržištu, dragocjena je mogućnost stvaranja znanja vlastitim naporima. Znanje stečeno na ovaj način pruža kvalitetniju osnovu za daljnji razvoj poduzetnih kompetencija, a studenti su većinom otvoreni za ovaj način učenja.

## 5. ZAKLJUČAK

Suradnja obrazovnih institucija koje se bave obrazovanjem poduzetnika i drugih dionika, a nadasve suradnja s poduzetnicima, pruža velike mogućnosti za stjecanje neophodnih znanja i vještina koje povećavaju njihovu zapošljivost, ali i poduzetne kompetencije koje će ih učiniti spremnijima za prepoznavanje i realizaciju poduzetnih prilika. Tom suradnjom nastavnici dobivaju korisnog pomoga a pri definiranju složenijih zadataka za provjeru najkompleksnijih ishoda u obliku. Nekoliko predstavljenih primjera dobre prakse te uvid u sve dimenzije poduzetnog ekosistema otkrivaju postojanje ogromnog prostora za iskorištavanje mogućnosti približavanja obrazovnih institucija s poduzetnicima i drugim dionicima (nevladine udruge, javni sektor, potporne institucije i sl.) za stvaranje uinkovitih

programa koji će studente pripremiti za tržište rada te prepoznavanje i stvaranje poduzetnih prilika. U obliku na tu obliku greškama te razumijevanje specifičnosti poduzetnog djelovanja dodatna je korist kako za studente, tako i za nastavnike koji moraju biti u neprekidnom doticaju s poslovnim sektorom.

## LITERATURA

1. Almquist, E. & Angust, S. (1971, July). Role model influences on college woman's career aspirations. *Merrill-Palmer Quarterly* 17, pp. 263-97.
2. Articlesbase.com (2011). Role of entrepreneur and entrepreneurship. <http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/role-of-entrepreneur-and-entrepreneurship-1889061.html> (12.4.2011.)
3. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company
4. Bonwell, C.C., Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. <http://www.oid.ucla.edu/about/units/tatp/old/lounge/pedagogy/downloads/active-learning-eric.pdf> (15.4.2012.)
5. Commission of the European Communities (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Brussels, COM(2003) 27 final, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26023\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26023_en.htm) (24.4.2012.)
6. Cope, J. (2010), *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*. *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2010.06.002
7. Čori, G. (2012). *Izazovi poduzetništva za brzorastu a poduzeća (gazele) u Hrvatskoj na putu prema Europi (magistarski rad, mentorica Singer, Slavica)*. Osijek: Ekonomski fakultet
8. Čori, G., Kukec, Lj. i Repa, Z. (2012). *Nova poduzetnička znanja i aktivne metode u obliku i poduzetništva - primjer dobre prakse sa Veleu ilišta VERN Zagreb*. U *Tafra, V. (ur.): U obliku za poduzetništvo: zbornik radova (str. 347-361)*. Novi Sad: Tehnološki fakultet
9. Čori, G., Meter, J., Akalovi Anti, J. (2011). *Uvođenje e-learninga na izvanredni studij Veleu ilišta Vern*. U: *Plenković, M. (ur.): Društvo i tehnologija 2011*. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo, 214-226
10. Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government -Innovation in Action*. London/NewYork: Routledge
11. European Commission, Enterprise and Industry (2011). *SBA Fact Sheet: Croatia 2010-2011*
12. Harrison, R.T., Leitch, C.M. (2008). *Entrepreneurial learning, conceptual framework and applications*. *Routledge Studies in Entrepreneurship*, str. 315
13. Hisrich, R., Peters, M., and Shepherd, D. (2008). *Entrepreneurship*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin.
14. Hisrich, R.D., & Brush, C. D. (1985). *The woman entrepreneur: Starting, financing, and managing a successful new business*, Lexington, MA: Lexington Books. p.18.
15. Ikävalko, M., Ruskovaara, E., Seikkula-Leino, J. (2008). *Rediscovering Teacher's Role in Entrepreneurship Education*. Lappeenranta University of Technology Finland
16. Larreche, J. C. (2009). *Momentum efekt - kako potaknuti izniman rast*. Zagreb: Lider biblioteka
17. Lončar-Vicković, S., Dolaček-Alduk, Z. (2009). *Ishodi u obliku - Priručnik za sveučilišne nastavnike*.



- [http://www.unios.hr/uploads/49ishodi%20ucenja\\_prirucnik.pdf](http://www.unios.hr/uploads/49ishodi%20ucenja_prirucnik.pdf) (Sa uvano: 14.4.2012)
18. McClelland, D. C. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.
  19. Merriam Webster Dictionary (2011). Entrepreneur. Dostupno na <http://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur> (10.04.2011)
  20. Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*, 4th ed., New York; The Free Press
  21. Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
  22. Search Quotes. [www.searchquotes.com/quotations](http://www.searchquotes.com/quotations) [pristup 20.4.2011]
  23. Senegovic, I., ori, G., Bautovi, M. (2011). "Teaching Entrepreneurship - How to Learn from Other Best-Practice Programs for Development of Family Businesses"; First International Conference on Entrepreneurial Learning proceedings. Zagreb
  24. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltham/Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
  25. Shane, S. (2008). *Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. New Haven, CT: Yale University Press
  26. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: Što ini Hrvatsku (ne)poduzetni kom zemljom?* GEM Hrvatska 2002-2011. Zagreb: CEPOR
  27. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Što ini Hrvatsku (ne)poduzetni kom zemljom?* GEM Hrvatska 2012-2015. Zagreb: CEPOR
  28. Stavrosinstitute.org (2011)
  29. Stevenson, H. (1993). *The Nature of Entrepreneurship*. U: Abell, D., Köllermeier, T. ur. *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. 2nd edition. The Hague: Delwel Publishers
  30. Stevenson, H., Hamermesh, R., Marshall, P.W. & Roberts, M.J. (2002). *Entrepreneurship: It can be Taught*. HBS New Business. <http://hbswk.hbs.edu/item/2905.html> (20.4.2012)
  31. Timmons, J.A., & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 6th int'l ed., McGraw Hill, N.Y.
  32. VanWinkle, R. (2005). *Active Teaching - Active Learning, Teaching Techniques and Tools*. Oregon State University. <http://extension.oregonstate.edu/catalog/4h/4-h0259l.pdf> (20.4.2012)
  33. Veleu ilište VERN', [www.vern.hr](http://www.vern.hr), (10.6.2016)

## Prilog #1: Pregled karakteristika i kompetencija poželjnih za lakšu zapošljivost mladih nakon završetka studija

- Agilnost
- Discipliniranost, upornost
- Donošenje odluka na osnovi nepotpunih informacija
- Duhovitost, smisao za humor
- Entuzijazam
- Etika
- Fleksibilnosti i prilagodljivost promjenama
- Inovativnost i kreativnost
- Intelektualno postignute i uspjeh postignut tijekom studija
- Komunikativnost
- Korištenje društvenih mreža i komuniciranje putem njih
- Korištenje informatičko-komunikacijska tehnologija i vještina
- Korištenje tehnika uvjeravanja
- Kritičko promišljanje
- Motiviranost i samo-motiviranost
- Odgovornost
- Oštroumnost i opća inteligencija
- Pismena komunikacija
- Poduzetničke vještine (vještine planiranja, organiziranja, analiziranja, komuniciranja, obavljanja, izvještavanja, ocjenjivanja i bilježenja)
- Pregovaračke vještine
- Prezentacijske vještine, izlaganje u javnosti i pred grupom ljudi
- Primjena praktičnog iskustva (stečeno putem stručne prakse, volontiranja ili rada u udruzi, preko studentskog servisa, u obiteljskom poduzeću, na povremenom poslu i sl.)
- Primjena stečenih znanja
- Privlačan izgled
- Rad pod pritiskom i kratkim vremenskim rokovima
- Rad u timu, suradnički rad
- Razmišljanje „izvan kutije“ (*out of the box thinking*)
- Samopouzdanje
- Snalaženje u hijerarhijskim odnosima
- Snalažljivost
- Sposobnost prepoznavanja vlastitih prednosti i slabosti
- Sposobnost preuzimanja inicijative
- Sposobnost proaktivnog djelovanja i pozitivno reagiranje na promjene
- Sposobnost procjenjivanja i preuzimanja rizika kada je to opravdano
- Sposobnost raditi neovisno
- Sposobnost rješavanja problema
- Sposobnost uvjeravanja
- Spremnost na daljnje učenje
- Spretnost
- Stvaranje šire slike (*big picture*)
- Umjetničko izražavanje
- Uočavanje i iskorištavanje prilika
- Upravljanje vremenom
- Usmena komunikacija
- Usmjerenost na postignute i rezultat
- Uspjeh u sportu
- Uspostavljanje i održavanje međuljudskih odnosa
- Vizualno izražavanje (likovno, glazbeno, prostorno, itd.)
- Vještine stvaranja projekata i njihove provedbe
- Vještine učenja (znati kako učiti)
- Znanja iz područja studiranja
- Znanje stranih jezika
- Želja za postignućem

## Prilog 2. Aktivni glagoli za definiranje mjerljivih ishoda u enja

- Izborom preciznih i aktivnih glagola, uz pripadaju e uvjete izvršenja tih aktivnosti, prikazujemo razinu složenosti ishoda u enja. Ovdje dajemo popis estih preporu enih glagola (sortirano po složenosti, od najniže prema višim):
- PAM ENJE (pam enje i dosje anje informacija, prisje anje) identificirati, imenovati, iskazati / izre i (definiciju / pravilo / zakon), ispisati, ispri ati, izdvojiti, izvijestiti, nabrojiti, navesti, opisati, ozna iti, ponoviti, prepoznati / odabrati, prisjetiti se, poredati, sastaviti popis, sjetiti se (NE: definirati, zapamtiti);
- RAZUMIJEVANJE (shva anje, sposobnost organiziranja i ure ivanja, razumijevanje onog što je pro itano, slušano, ...) dati primjer, diskutirati, grupirati, identificirati, izdvojiti, izra unati, izraziti (svojim rije ima), izvijestiti, klasificirati, objasniti (glavnu ideju), opisati, pokazati, predvidjeti, preoblikovati, prepoznati, raspraviti, razlikovati, razmotriti, sažeti, smjestiti, svrstati, usporediti;
- PRIMJENJIVANJE (upotrebljavanje op eg koncepta za rješenje problema) demonstrirati, ilustrirati, interpretirati, intervjuirati, isplanirati, istražiti, izabrati, izložiti, izra unati, izvesti, koristiti, odabrati, otkriti, pokazati, povezati, predvidjeti, prevesti, prikazati, prikupiti, prilagoditi, primijeniti (pravilo / zakon / ...), provesti, protuma iti, rasporediti, riješiti, rukovati, skicirati, upotrijebiti, (NE: vježbati, navesti primjer);
- ANALIZIRANJE (raš lamba na sastavnice u svrhu prilagodbe novim informacijama) analizirati, identificirati (motive, razloge, uzroke, posljedice), ispitati, izdvojiti, izra unati, kategorizirati, komentirati, nacrtati, napraviti dijagram (graf, mapu), povezati, preispitati, procijeniti, prora unati, provjeriti, raš laniti, razlikovati, razlu iti, riješiti, skicirati, sortirati, suprotstaviti, usporediti, ustanoviti (sli nost / razliku), (NE: eksperimentirati, raspravljati);
- SINTETIZIRANJE (povezivanje dijelova ili ideja u cjelinu, o iskazivanje originalnosti) dizajnirati, formulirati / oblikovati, generalizirati / uop avati, generirati, integrirati, izgraditi, klasificirati, kombinirati, konstruirati, kreirati, napisati, normirati, organizirati, osmisliti, otkriti, planirati, postaviti hipotezu, povezati, predložiti, predvidjeti, preurediti, prezentirati, pripremiti, rasporediti, razviti, sastaviti (prijedlog / rješenje), skladati, složiti, stvoriti, upravljati, urediti, voditi, zaklju iti;
- VRJEDNOVANJE (ocjena vrijednosti ne ega / nekoga) argumentirati mišljenje, izabrati opciju, izmjeriti, kriti ki prosu ivati, obraniti stav, ocijeniti, opravdati, odabrati, podržati, poduprijeti, potvrditi, predvidjeti, preispitati, preporu iti, procijeniti, prosuditi, rangirati, samoprocijeniti, samovrednovati, usporediti, utvrditi, valorizirati, vrjednovati, zaklju iti;
- KREIRANJE (misli se na novo) Jednako kao kod SINTETIZIRANJA te dodatno: izumiti, stvoriti