

Nina Pološki Vokić*
Helena Grizelj**

UDK 658.336:331.108.45 (497.5)
JEL Classification J24, L20
Izvorni znanstveni rad

OBRAZOVANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA

Cilj rada je bio istražiti važnost i praksu obrazovanja i razvoja u hrvatskim organizacijama, s obzirom da opsežnije istraživanje tog tipa u Hrvatskoj nije provedeno. Obrazovanje i razvoj istraženi su na uzorku od 112 organizacija primjenom anketnog upitnika. Anketni upitnik rezultirao je s 60 pokazatelja obrazovanja i razvoja, grupiranih u pet grupa parametara, putem kojih se analizirala problematika. Na temelju prikupljenih podataka zaključeno je kako su hrvatske organizacije u zadnjih pet godina unaprijedile svoju praksu obrazovanja i razvoja zaposlenika, no kako obrazovanje i razvoj još uvijek nisu aktivnosti kojima se pridaje strategijski značaj. Također, analiza je pokazala da ne postoji značajna povezanost između karakteristika organizacija (veličina, vlasništvo, djelatnost, dobna i obrazovna struktura) i značaja kojeg one pridaju obrazovanju i razvoju zaposlenika, odnosno da u obrazovanju i razvoju u Hrvatskoj značajno ne prednjače one organizacije od kojih se to očekivalo. Kako teoretski navodi tako i empirijski nalazi rada ukazuju na potrebu za značajnijim ulaganjima hrvatskih organizacija u obrazovanje i razvoj njihovih zaposlenika, ne samo u svrhu konkurentnosti na domaćem tržištu, već i u svrhu ostvarivanja konkurentskih prednosti na sve integriranijem europskom i svjetskom tržištu.

Ključne riječi: obrazovanje i razvoj, pokazatelji obrazovanja i razvoja, obrazovanje u suvremenom društvu, obrazovanje u suvremenim organizacijama, karakteristike organizacija

* N. Pološki Vokić, dr. sc., docentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. (E-mail: npoloski@efzg.hr)

** H. Grizelj, mr. sc., Delegacija Europske komisije u Republici Hrvatskoj. (E-mail: helena.grizelj@ec.europa.eu). Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo 2. 7. 2007., a definitivna 14. 12. 2007.

1. Uvod

Suočeni s izazovima suvremenoga svijeta u kojem vladaju znanje i visoka tehnologija, obrazovanost, stručnost i inovativnost zaposlenika, presudnima postaju elementi ovladavanja promjenama i konkurentske prednosti organizacija, ali i društava u cjelini. Stoga zahtjevi za obrazovanjem i razvijanjem zaposlenika stalno rastu, pa se u njihova znanja i vještine sve više ulaže, kako na makroekonomskoj, državnoj, tako i na mikroekonomskoj, razini organizacija.

Koliko su hrvatska država i hrvatske organizacije svjesne važnosti obrazovanja za uspjeh u 21. stoljeću i što rade u vezi s time, iako aktualno, još je uvijek slabo istraženo, a to posebno vrijedi na mikroekonomskoj razini, jer opsežno istraživanje usmjereno isključivo na obrazovanje i razvijanje zaposlenika u Hrvatskoj dosad nije provedeno. Stoga je cilj ovoga rada bio podrobno istražiti značaj, položaj i praksu obrazovanja i razvijanja u hrvatskim organizacijama, ili točnije provesti opsežno istraživanje na osnovi različitih dimenzija/pokazatelja obrazovanja i razvijanja.

Osim rezultata provedenoga empirijskoga istraživanja koje je poslužilo kao uvod u problematiku, kao osnova za postavljanje hipoteza istraživanja i osnova za diskusiju, u radu je ukratko objašnjena važnost obrazovanja za suvremeno društvo i za suvremene organizacije, pa su prikazani nalazi istraživanja provedenih na kraju devedesetih godina 20. stoljeća i na početku dvijetisućitih o stanju obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj.

2. Važnost obrazovanja u suvremenome društvu i u suvremenim organizacijama

Najvrednija imovina organizacija u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, a najvrednija su imovina organizacija 21. stoljeća, i profitnih i neprofitnih, radnici znanja i njihova proizvodnost (Drucker, 1999.). Zbog toga se dominantnim konkurentskim oružjem **suvremenoga društva** smatraju upravo znanja i vještine radne snage (Thurow, 1997.). U 21. stoljeću uspješne će biti samo one države i organizacije kojih su građani i radnici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni prilagođavati se neprestanim promjenama. Ljudi, organizacije i društva današnjice koja žele uspjeti prisiljeni su stalno učiti, brzo učiti i što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja (Bahtijarević-Šiber i Pološki, 1999.).

Važnost obrazovanja za suvremeno društvo ogleda se i u činjenici da pojmove kao što su: društvo znanja, ekonomija znanja, organizacije znanja, učeće organizacije, organizacijsko učenje, upravljanje znanjem, organizacijska (korpo-

racijska) sveučilišta, radnici znanja i cjeloživotno obrazovanje, danas više nije potrebno definirati. Uvriježeni su, ne samo u znanstvenoj i stručnoj terminologiji, već se jednoznačno primjenjuju i u praksi i u svakodnevnom životu. Ti pojmovi označuju isto tako i ključna nastojanja društava i organizacija koje prepoznaju važnost ulaganja u obrazovanje za prosperitet nacija i privreda.

Za **suvremene su organizacije** obrazovanje i razvijanje potreba. Naime, budući da je za uspjeh današnjih organizacija i društava presudno znanje utjelovljeno u ljudskome kapitalu (Stewart, 2001.), obrazovanje i razvijanje, kao aktivnosti širenja ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osoba koje ih osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999.), postaju ključne organizacijske aktivnosti. Kako ističu Fey, Björkman i Pavlovskaya (2000.), zaposlenici značajno pridonose uspješnosti svojih organizacija ako posjeduju visoku razinu vještina i znanja, što čini važnost ulaganja u obrazovanje i razvijanje zaposlenika neupitnom.

Uspješne svjetske organizacije usmjerene su na obrazovanje i razvijanje svojih zaposlenika da bi njihova znanja i vještine upotrebili za unapređivanje poslovanja, za razvitak i rast. Ostvarivanje organizacijskih strategija moguće je isključivo ako zaposlenici posjeduju znanja i vještine potrebne za provedbu tih strategija, pa tako obrazovanje i razvijanje postaju strategijski imperativ suvremenih organizacija. Konkretno, ulaganjem u obrazovanje i razvijanje zaposlenika povećava se vrijednost u lancu vrijednosti, većom učinkovitošću, boljom kvalitetom proizvoda/usluga, povećanim zadovoljstvom kupaca/potrošača i slično, što sve u konačnici vodi većoj uspješnosti i konkurentnosti organizacije. No, ovdje je važno naglasiti da je za uspješno provođenje aktivnosti obrazovanja i razvoja zaposlenika osobito važno kvalitetno strategijsko planiranje na razini organizacije, zato što je ono pretpostavka kvalitetnog strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP-a), a to znači i obrazovanja i razvijanja kao jedne od podfunkcija MLJP.

Proizlazi da se suvremenim organizacijama ulaganja u zaposlenike unapređivanjem njihovih znanja i vještina i korištenjem tih znanja i vještina višestruko isplate, a to su dokazala i brojna empirijska istraživanja. Tako su, na primjer, Delaney i Huselid (1996.) na uzorku od 590 profitnih i neprofitnih organizacija dokazali pozitivnu korelaciju između količine obrazovanja i uspješnosti organizacija. Fey, Björkman i Pavlovskaya (2000.) na uzorku od 101 strane organizacije koje posluju u Rusiji ustanovili su da na uspješnost organizacija pozitivno utječe netehničko obrazovanje. Appleyard i Brown (2001.), istražujući američke, azijske i europske organizacije u industriji poluvodiča, ustanovili su da je količina obrazovanja presudna za uspješnost neke tvornice i da je "produktivnost radne snage povezana s činjenicom prolaze li tehničari kroz inicijalno obrazovanje" (str. 20.). Collins, Smith i Stevens (2001.), istražujući 78 organizacija visoke tehnologije, zaključili su da dimenzije kreiranja znanja pozitivno utječu na rast prodaje.

Na osnovi svega navedenoga proizlazi da nije slučajno što se u suvremenim organizacijama osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje nalaze na najvišim pozicijama u organizacijama i što aktivno sudjeluju u stratezijskom planiranju, jednako kao i što su obrazovanje i razvoj zaposlenika ugrađeni u organizacijsku viziju i misiju.

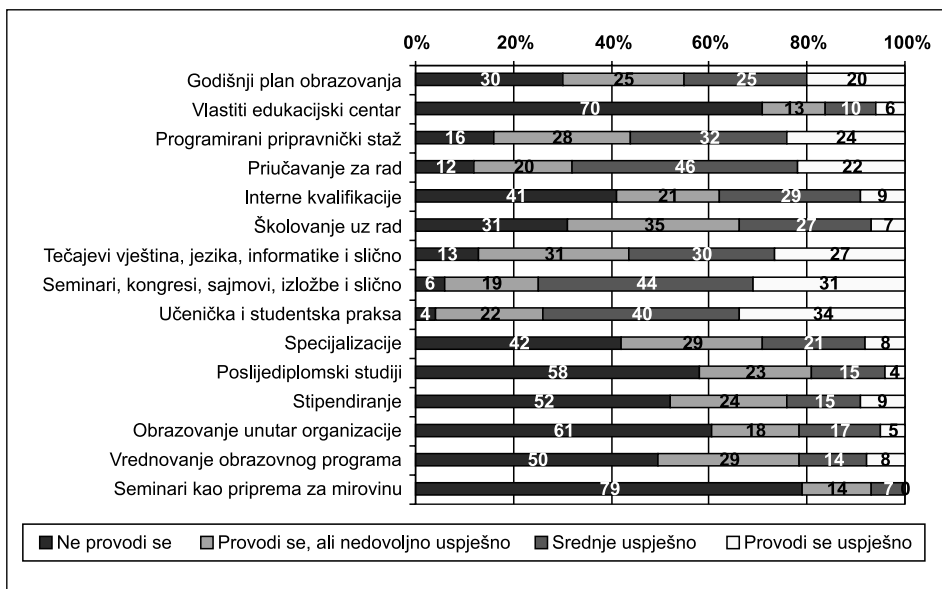
3. Dosadašnja istraživanja obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj

Kao najznačajnija istraživanja koja su obuhvatila i stanje obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj izdvajaju se: istraživanje stanja kadrovske funkcije provedeno na kraju devedesetih godina 20. stoljeća u sklopu projekta o konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva (Marušić, 1999.), istraživanje menadžmenta ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama provedeno godine 2002. (Pološki Vokić, 2004.) i istraživanje konkurentnosti hrvatske radne snage provedeno godine 2003. (Pološki Vokić i Frajlić, 2004.).

Marušić (1999.) je na kvotnom uzorku od 120 organizacija istražio kolika se važnost pridaje (opće značenje) i koliko se u organizacijama u Hrvatskoj provode pojedine funkcije i podfunkcije ljudskih potencijala, i kolike su razlike u navedenome s obzirom na veličinu, regionalnu pripadnost i granu djelatnosti organizacija. Njegovi nalazi vezani uz provođenje obrazovanja i razvijanja u Hrvatskoj godine 1999. prikazani su na grafikonu 1.

Grafikon 1.

PROVOĐENJE PODFUNKCIJA OBRAZOVANJA I RAZVOJA
 U HRVATSKOJ 1999. GODINE



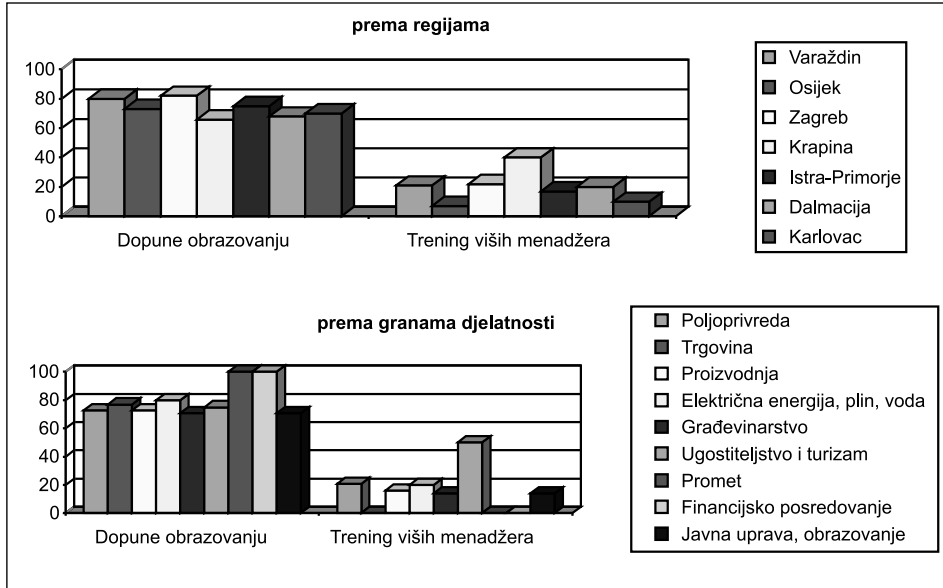
Izrađeno na osnovi: Marušić, S. (1999). "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, god. 50., br. 7-8., str. 678.

Grafikon 1. pokazuje da su na kraju spomenutih devedesetih godina najslabije razvijene podfunkcije obrazovanja u Hrvatskoj bile: seminari kao priprema za mirovinu (79% organizacija nije ih provodilo), vlastiti edukacijski centar (70% organizacija nije ih imalo), obrazovanje unutar organizacije (in-house obrazovanje) (61% organizacija nije to provodilo), poslijediplomski studij (58% organizacija nije provodilo) i stipendiranje (52% organizacija nije ih davalo). Istodobno su organizacije u Hrvatskoj su smatrale da su najuspješnije u provođenju učeničke i studentske prakse (34% njih), u dopuni obrazovanju seminarima, kongresima, sajmovima, izložbama i sličnim (31% njih), tečajevima (27% njih), u programiranom pripravničkom stažu (24% njih), u priučavanju za rad (22% njih) i u postavljanju godišnjega plana obrazovanja (20% njih).

Dalje Marušićevi rezultati ukazuju na razlike u dopunama obrazovanju i u treningu viših menadžera prema regijama i djelatnostima, kao što to prikazuje grafikon 2.

Grafikon 2.

POSTOTAK ORGANIZACIJA KOJE SU U HRVATSKOJ GODINE 1999.
PROVODILE DOPUNE OBRAZOVANJU I TRENING VIŠIH
MENADŽERA PREMA REGIJAMA I GRANAMA DJELATNOSTI



Izrađeno na osnovi: Marušić, S. (1999.). "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, god. 50., br. 7-8., str. 683. i 684.

Grafikon 2. pokazuje da su prema Marušićevim nalazima na kraju devedesetih godina svoje zaposlenike najviše dodatno obrazovale organizacije u zagrebačkoj (82%) i u varaždinskoj regiji (80%) te zatim organizacije iz područja prometa (100%) i financijskoga posredovanja (100%), a najmanje organizacije iz krapinske (66%) i dalmatinske regije (68%) i iz oblasti građevinarstva (71%) i javne uprave i obrazovanja (71%). Istovremeno su više menadžere su najviše trenirale organizacije iz krapinske (40%) i zagrebačke regije (20%) i iz ugostiteljstva i turizma (50%) i poljoprivrede (21%), a najmanje one iz osječke (7%) i karlovačke regije (10%) i one iz trgovine, prometa i financijskoga posredovanja, koje uopće nisu dodatno trenirale više menadžere.

Proučavajući nesrazmjere između provođenja i općeg značenja pojedinih procesa obrazovanja i razvijanja, Marušić je zaključio i da su oni veliki i konzistentni, odnosno da ocjene provođenja pojedinih aktivnosti obrazovanja i razvijanja u

organizacijama i percepcije važnosti tih aktivnosti za uspjeh organizacija uvelike odstupaju. Sveukupno, Marušić zaključuje da je obrazovanje značajan problem u funkcioniranju hrvatskih organizacija i da one vjerojatno smatraju da postoje važnije stvari od obrazovanja.

Pološki Vokić (2004.) na uzorku od 42 velike hrvatske organizacije (od ukupno 152 organizacije koje su te godine imale više od 500 zaposlenika) istraživala je razvijenost menadžmenta ljudskih potencijala, ponajprije uz pomoć pokazatelja ljudskoga kapitala, pokazatelja fluktuacije i apsentizma, pokazatelja praćenja radne uspješnosti, pokazatelja plaćanja i pokazatelja obrazovanja.

Vezano uz pokazatelje obrazovanja zaposlenika Pološki Vokić je zaključila da ti pokazatelji, baš kao ni drugi pokazatelji MLJP u Hrvatskoj, nisu ohrabrujući (tablica 1.).

Tablica 1.

POKAZATELJI OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ GODINE 2001.

Pokazatelji obrazovanja	M	x_{\min}	x_{\max}
Postotak obrazovanih zaposlenika	35,96	0,55	97,13
Prosječan broj sati obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	53,42	1,60	273,82
Prosječan broj sati obrazovanja po zaposleniku	19,68	0,18	213,71
Prosječan broj sati obrazovanja neposrednih izvršitelja	33,05	3,82	168,00
Prosječan broj sati obrazovanja zaposlenika u stručnim službama	34,28	4,00	88,08
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera svih razina	54,63	8,08	200,00
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera najniže razine	57,82	6,00	168,00
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera srednje razine	49,45	8,00	172,80
Prosječan broj sati obrazovanja menadžera najviše razine	42,63	10,00	216,67
Troškovi obrazovanja po zaposleniku	1.770,00	27,73	13.860,00
Troškovi obrazovanja po obrazovanom zaposleniku	7.900,00	270,00	75.000,00
Troškovi obrazovanja po menadžeru	6.060,00	150,00	44.080,00
Troškovi obrazovanja po dodatno obrazovanom menadžeru	8.370,00	430,00	43.560,00
Ulaganja u obrazovanje u odnosu na ukupne prihode organizacije	0,0027	0,0003	0,0281

Izvor: Pološki Vokić, N. (2004.). "Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama", *Ekonomski pregled*, god. 55., br. 5-6., str. 467.

Kao što pokazuje tablica 1., u godini 2001. velike hrvatske organizacije prosječno su obrazovale svega 36% svojih zaposlenika, zaposlenici koji su prošli neki oblik dodatnoga obrazovanja u prosjeku su na dodatnom školovanju proveli 53 sata, prosječan broj sati obrazovanja po zaposleniku iznosio je svega 19 sati, godišnji troškovi obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku iznosili su u prosjeku 7.900,00 kuna, pa su u prosjeku organizacije u obrazovanje zaposlenika ulagale tek 0.27% svojih ukupnih prihoda.

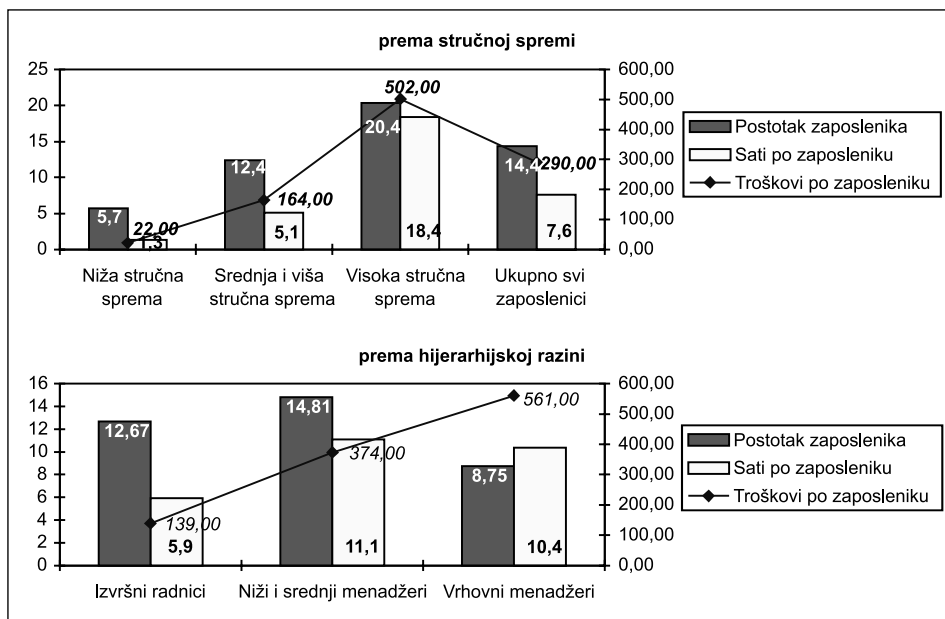
Pološki Vokić i Frajlić (2004.) provele su istraživanje konkurentnosti hrvatske radne snage na reprezentativnom uzorku od 334 organizacije. Jedno od šest područja obuhvaćenih tim istraživanjem bila je i izobrazba zaposlenika (uz demografske osobine zaposlenika, mobilnost zaposlenika, apsentizam zaposlenika, plaće zaposlenika i percepcije menadžera o konkurentnosti zaposlenika).

Prema njihovim nalazima u godini 2002. nije dodatno obrazovalo nijednoga zaposlenika 46,6% hrvatskih organizacija. Točnije, te godine 83,3% hrvatskih organizacija nisu obrazovale nijednoga zaposlenika niže stručne spreme, 48,3% njih nisu obrazovale nijednoga zaposlenika srednje i više stručne spreme i 54,5% njih nijednoga zaposlenika visoke stručne spreme.

Grafikon 3. pokazuje nalaze Pološki Vokić i Frajlić o postotku dodatno obrazovanih zaposlenika i sate i troškove dodatnog obrazovanja po zaposleniku u Hrvatskoj u godini 2002., za različite stručne spreme i hijerarhijske razine. Usporedbom tih podataka s Eurostatovim podacima, Pološki Vokić i Frajlić zaključile su da hrvatske organizacije “ulažu u obrazovanje svojih ljudi neusporedivo manje od svih svjetskih i europskih standarda (str. 69.)” Naime, u godini 2002. prema njihovim je nalazima u organizacijama u Hrvatskoj dodatnu izobrazbu prošlo manje od 15% zaposlenika, koji su u godini dana u prosjeku na dodatnoj izobrazbi proveli jedan radni dan, pa je na njih utrošeno u prosjeku 290,00 kuna po zaposleniku.

Grafikon 3.

POKAZATELJI OBRAZOVANJA PREMA STRUČNOJ SPREMI
 I HIJERARHIJSKOJ RAZINI U HRVATSKOJ GODINE 2002.



Izvor: Pološki Vokić, N., Frajlić, D. (2004.). "Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage".
 U: Bejaković, P., Lowther, J. (ur.), *Konkurentnost hrvatske radne snage*, Zagreb: Institut za javne
 financije, str. 68.

Sva su tri navedena istraživanja pokazala da se obrazovanju i razvijanju zaposlenika u Hrvatskoj na kraju devedesetih godina prošloga i na početku ovoga stoljeća nije pridavala osobita pažnja. U te se aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala nije previše ulagalo (Pološki Vokić, 2004.; Pološki Vokić i Frajlić, 2004.), mnoge od podfunkcija obrazovanja i razvijanja nedovoljno su se uspješno provodile (Marušić, 1999.), pa se dodatno obrazovao relativno mali broj zaposlenika (Pološki Vokić, 2004.; Pološki Vokić i Frajlić, 2004.).

4. Ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja

Više je ciljeva, tj. pitanja na koja se željelo odgovoriti provođenjem empirijskoga istraživanja: (1) Jesu li hrvatske organizacije u posljednjih pet godina unaprijedile svoju praksu obrazovanja i razvijanja, ako se zna da su dosadašnja istraživanja pokazala da obrazovanju i razvijanju zaposlenika nisu pridavale potrebnu važnost iako su znanja i vještine zaposlenika determinante uspjeha suvremenih organizacija?, (2) Koliki značaj hrvatske organizacije oko sredine prvoga desetljeća 21. stoljeća pridaju obrazovanju i razvijanju, ili koliko su obrazovanje i razvijanje u njima važna i postojeća aktivnost? i (3) Utječu li na važnost i na postojanje obrazovanja i razvijanja u hrvatskim organizacijama njihove karakteristike kao što su: veličina, vlasništvo, djelatnost i sl.?

Sukladno s navedenim ciljevima, postavljene su tri hipoteze, ili polazišta istraživanja:

H_1 = Hrvatske su organizacije u posljednjih pet godina unaprijedile svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.

H_2 = Obrazovanje i razvijanje u hrvatskim organizacijama nisu aktivnost kojoj se pridaje strateški značaj.

H_3 = Postoji značajna povezanost između karakteristika organizacija u Hrvatskoj i značaja koji one pridaju obrazovanju i razvijanju zaposlenika.

Vežano uz treću hipotezu istraživanja važno je napomenuti da se, iako istraživanja i literatura u svijetu ističu da su obrazovanje i razvijanje zaposlenika potrebni i da postoje u svim vrstama organizacija zbog njihovih karakteristika, imajući u vidu hrvatsku stvarnost te rezultate prethodno navedenih istraživanja obrazovanja i razvijanja u Hrvatskoj,¹ nametnula potreba za postavljanjem hipoteze suprotne od razmišljanja i nalaza svjetske teorije i prakse.

Da bi se prihvatile/odbacile postavljene hipoteze provedeno je oko sredine godine 2006. anketiranje o važnosti i o postojanju obrazovanja i razvijanja u hrvatskim organizacijama. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik koji se sastojao od 25 pitanja vezanih uz: (1) praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika, (2) percepcije vezane uz obrazovanje i razvijanje osobe koja je kao najupućenija u stanje problematike u ime svoje organizacije koordinirala popunjavanje upitnika i (3) karakteristike organizacije (veličina, vlasnička struktura, djelatnost, dobna i obrazovna struktura).

¹ Marušić (1999.) pokazao je da u Hrvatskoj praksa obrazovanja i razvijanja ovisi o regionalnoj pripadnosti i o grani djelatnosti organizacije, a Pološki Vokić i Frajlić (2004.) ustanovile su da ona ovisi o obrazovnoj razini i o hijerarhijskim razinama u organizaciji.

Na osnovi podataka prikupljenih upitnikom izračunano je ukupno 84 pokazatelja obrazovanja i razvijanja, od kojih je u ovom radu prikazano onih 60 koji su se pokazali smislenima s obzirom na doprinos izučavanoj problematici, na dobijene vrijednosti i na zadovoljavanje statističkih preduvjeta. Odabranih 60 pokazatelja obrazovanja i razvijanja grupirani su u pet skupina parametara: (1) pozicija osobe/odjela za obrazovanje i razvijanje unutar organizacije, (2) ulaganja u obrazovanje i razvijanje, (3) ravnomjerna uključenost u obrazovne i razvojne programe zaposlenika svih hijerarhijskih razina, (4) praćenje uspješnosti obrazovanja i razvijanja i (5) percepcije osobe odgovorne za obrazovanje i razvijanje o pojedinim dimenzijama obavljanja tih aktivnosti.

Za potrebe prihvaćanja/odbacivanja prvih dviju hipoteza istraživanja analizirano je 60 navedenih pokazatelja obrazovanja i razvijanja, a za potrebe prihvaćanja/odbacivanja treće hipoteze odabrani su od tih pokazatelja stavljani u odnos s pet organizacijskih karakteristika: (1) veličina organizacije mjerena brojem zaposlenika, (2) vlasnička struktura organizacije, (3) osnovna djelatnost organizacije, (4) dobna (starosna) struktura zaposlenika te (5) obrazovna (kvalifikacijska) struktura zaposlenika.

Prikupljeni su podaci obrađeni uz pomoć softverskog paketa za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja – SPSS (engl. Statistical Package for the Social Sciences). Obrada podataka, osim deskriptivne statistike (apsolutne i relativne frekvencije, prosječne vrijednosti i sl.), obuhvaćala je za potrebe prihvaćanja/odbacivanja treće hipoteze i hi-kvadrat (χ^2) testiranja, analizu varijance (F testove) i korelacijsku analizu.

Od ukupno 290 slučajno odabranih organizacija različitih veličina, vlasničkih struktura i geografske smještenosti, konačni uzorak čini njih 112 (responzivnost = 38,62%). Profil organizacija u uzorku dan je u tablici 2.

Tablica 2.

PROFIL ORGANIZACIJA U UZORKU

Karakteristika organizacije	Struktura (%)
Veličina	1 do 35 zaposlenika (21,43%), 36 do 100 zaposlenika (22,32%), 101 do 500 zaposlenika (21,43%), 501 i više zaposlenika (34,82%)
Vlasništvo	u državnome vlasništvu (23,21%), u privatnome većinski domaćem vlasništvu (51,79%), u privatnome većinski stranom vlasništvu (25,00%)
Djelatnost	proizvodnja (25,89%), trgovina na veliko i malo (11,61%), druge uslužne djelatnosti (41,07%), ostale djelatnosti (21,43%)
Dobna struktura zaposlenika*	mlađa dobna struktura (7,69%), srednje stara dobna struktura (52,75%), starija dobna struktura (39,56%)
Obrazovna struktura zaposlenika**	prosječno niža obrazovna razina (10,53%), prosječno srednja obrazovna razina (64,21%), prosječno viša obrazovna razina (14,73%), prosječno visoka obrazovna razina diplomske i poslijediplomske razine (10,53%)

* Mlađa dobna struktura podrazumijeva prosječnu starost zaposlenika do 30 godina, srednje stara dobna struktura prosječnu starost zaposlenika do 40 godina, a starija dobna struktura prosječnu starost zaposlenika do 50 godina.

** Prosječna obrazovna struktura zaposlenika izračunana je kao vagana aritmetička sredina, pri čemu su ponderi obrazovnih razina bili pripadajući koeficijenti prema Zakonu o plaćama u javnim službama (NN/27/2001, <http://www.nn.hr/sluzbeni-list/sluzbeni/index.asp>). Prema tome Zakonu su koeficijenti pojedinih obrazovnih razina: 0,50 za nižu stručnu spremu, 0,65 za srednju stručnu spremu, 0,90 za višu stručnu spremu, 1,05 za visoku stručnu spremu i 1,40 za magisterij/doktorat.

5. Rezultati istraživanja

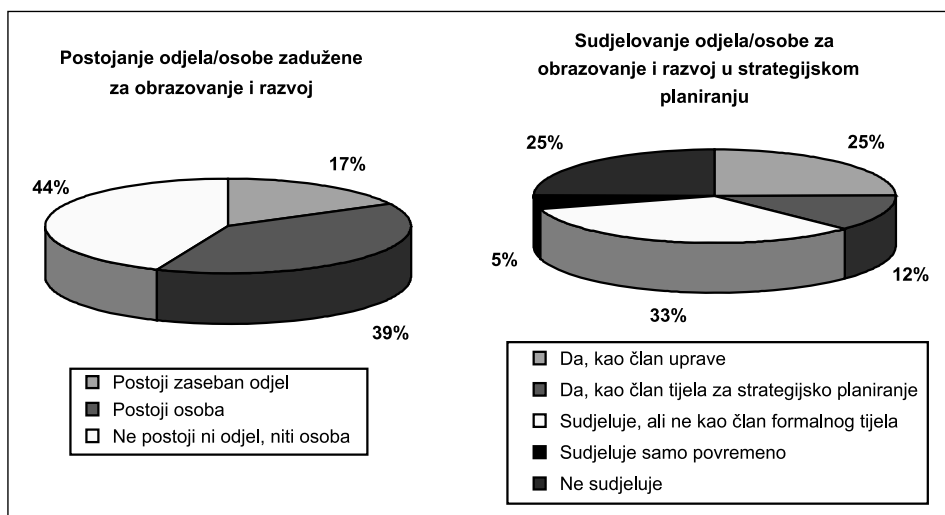
Rezultati istraživanja prikazani su u dva dijela. Prvo je prikazano stanje obrazovanja i razvijanja u Hrvatskoj na osnovi pet skupina parametara. Nakon toga su dani rezultati statističke analize povezanosti između stanja obrazovanja i razvijanja u hrvatskim organizacijama i njihovih karakteristika.

5.1. Stanje obrazovanja i razvijanja u Hrvatskoj

Prvi istraživani parametar značaja obrazovanja i razvijanja u Hrvatskoj bila je **pozicija osobe/odjela za obrazovanje i razvijanje unutar organizacije**. Grafikon 4. pokazuje postojanje/nepostojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje i njegovo/njezino sudjelovanje u strategijskom planiranju.

Grafikon 4.

POSTOJANJE ODJELA/OSOBE ZA OBRAZOVANJE I RAZVOJ
TE NJEGOVO/NJEZINO SUDJELOVANJE
U STRATEGIJSKOM PLANIRANJU



Izvor: autorovo istraživanje

Iz grafikona 4. vidi se da svega 17% organizacija iz uzorka imaju poseban odjel za obrazovanje i razvijanje. No, imamo li u vidu da uzorak čini i velik broj malih organizacija, takav nalaz, pa tako i podatak da 44% organizacija iz uzorka nema ni odjel, niti osobu zaduženu za obrazovanje i razvijanje, ne čudi. Ipak, pozitivan je nalaz da 33,3% organizacija s više od 100 zaposlenika imaju poseban odjel za obrazovanje i razvijanje, 48,7% njih osobu odgovornu za te aktivnosti i da samo 17,9% srednjih i velikih organizacija nema ni odjela, niti osobe odgovorne za obrazovanje i razvijanje zaposlenika. Grafikon 4. dalje pokazuje da ako u organizaciji postoji odjel/osoba zadužena za obrazovanje, ona u 70% organizacija iz uzorka sudjeluje u stratezijskom planiranju, bilo kao član uprave, kao član tijela za stratezijsko planiranje ili kao predstavnik svojega područja odgovornosti.

Druga skupina proučavanih pokazatelja obrazovanja i razvijanja odnosila se na **ulaganja u obrazovanje i razvijanje**. U posljednje tri godine 68% organizacija iz uzorka povećale su svoja izdvajanja za obrazovanje i razvijanje zaposlenika, njih je 29% jednako ulagalo u njihovo obrazovanje i razvijanje, a svega je 3% njih smanjilo svoja ulaganja u te aktivnosti. Što se, pak, tiče postotka od ukupnih prihoda koje su organizacije iz uzorka navele da izdvajaju godišnje za obra-

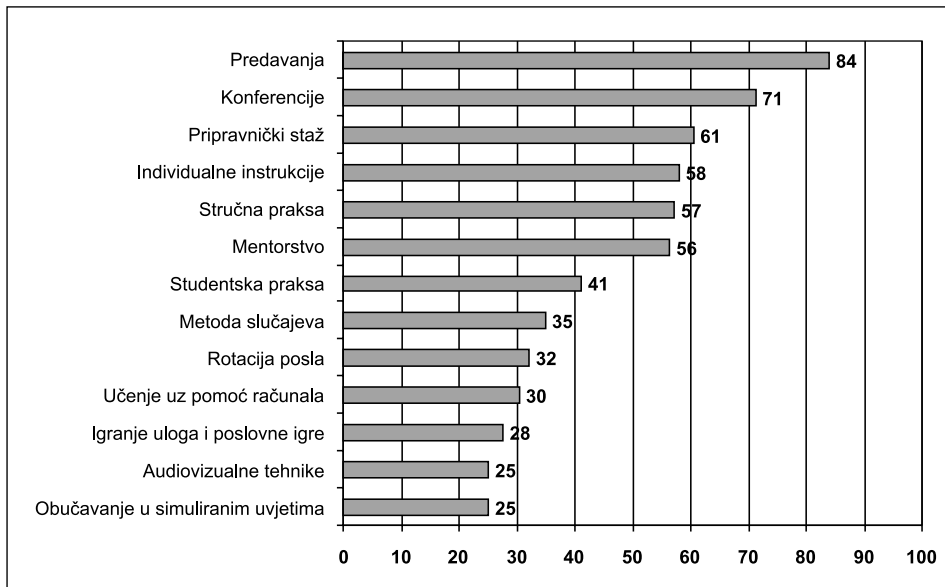
zovanje i razvijanje, 72% njih odgovorilo je da izdvajaju do 5% svojih ukupnih prihoda za te aktivnosti, a 28% da izdvajaju i više od 5% (ponajprije organizacije koje se bave konzultantskim poslovima i informatikom).

Ulaganja u obrazovanje i razvijanje pokazuju i postotak dodatno obrazovanih zaposlenika i sati koje su oni proveli na dodatnom obrazovanju. U godini 2005. dodatno je obrazovano 52,12% zaposlenika organizacija u uzorku, a što se tiče sati dodatnoga obrazovanja, dodatno obrazovani zaposlenici u prosjeku su na dodatnom obrazovanju proveli 33,58 sati, što po zaposleniku organizacije u prosjeku iznosi 17,11 sati.

Konačno, koliko su organizacije iz uzorka ulagale u obrazovanje i razvijanje vidi se i iz podataka o metodama obrazovanja i razvijanja kojima su se koristile, što prikazuje grafikon 5.

Grafikon 5.

POSTOTAK ORGANIZACIJA KOJE KORISTE POJEDINE METODE OBRAZOVANJA I RAZVOJA



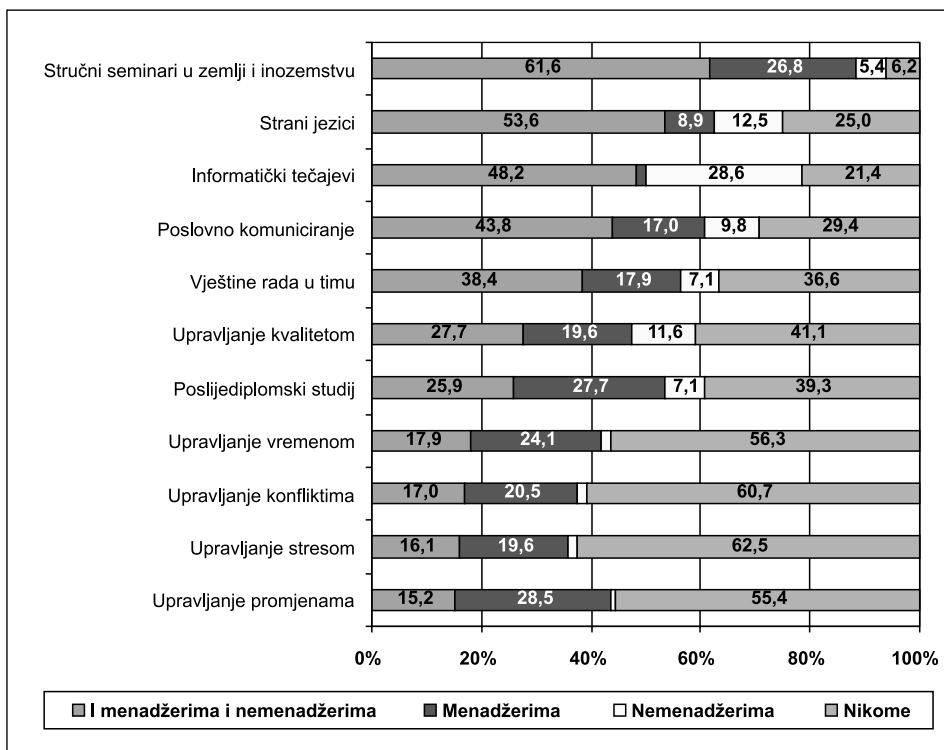
Izvor: autorovo istraživanje

Prema grafikonu 5. organizacije u uzorku najviše su se kao metodama obrazovanja i razvijanja koristile predavanjima i konferencijama, više od 50% njih koristilo se pripravničkim stažom, individualnim instrukcijama, stručnom praksom i mentorstvom, a zaposlenici su najmanje obrazovani i razvijani igranjem uloga i poslovnih igara, audiovizualnim tehnikama i obučavanjem u simuliranim uvjetima.

Treći je parametar uz pomoć kojega je promatran značaj koji hrvatske organizacije pridaju obrazovanju i razvijanju svojih zaposlenika bila **ravnomjernost uključenosti zaposlenika svih hijerarhijskih razina u obrazovne i razvojne programe**. Grafikon 6. prikazuje kome je u organizacijama u uzorku bilo namijenjeno dodatno obrazovanje, imajući u vidu znanja i vještine koje su se njime prikupljale.

Grafikon 6.

ZAPOSLENICI KOJIMA SU NAMIJENJENI POJEDINI OBRAZOVNI I RAZVOJNI PROGRAMI



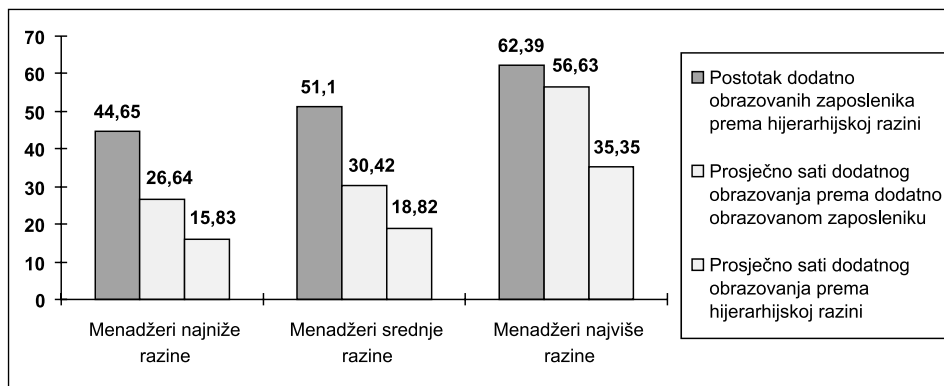
Izvor: autorovo istraživanje

Kao što se vidi iz grafikona 6., od jedanaest vrsta obrazovnih i razvojnih programa, šest ih je bilo većinom namijenjeno i menadžerima i nemenadžerima (stručni seminari u zemlji i u inozemstvu, strani jezici, informatički tečajevi, poslovno komuniciranje, vještine rada u timu i upravljanje kvalitetom), a pet je vrsta bilo namijenjeno prije svega menadžerima (poslijediplomski studij, upravljanje vremenom, upravljanje konfliktima, upravljanje stresom i upravljanje promjenama), upravo zbog znanja i vještina koje pružaju, a koji su ponajprije potrebni menadžerima. Dalje, grafikon 6. pokazuje da su strani jezici i informatički tečajevi programi na koje se, ako nisu namijenjeni i menadžerima i nemenadžerima, češće šalju nemenadžeri.

Grafikon 7. prikazuje postotak dodatno obrazovanih i sati dodatnoga obrazovanja zaposlenika prema hijerarhijskim razinama na kojima se nalaze.

Grafikon 7.

POSTOTAK DODATNO OBRAZOVANIH I SATI DODATNOG OBRAZOVANJA PO HIJERARHIJSKIM RAZINAMA



Izvor: autorovo istraživanje

Iz grafikona 7. vidi se da je, što je viša hijerarhijska razina, veći postotak dodatno obrazovanih zaposlenika, a tako i broj sati koje su dodatno obrazovani proveli na obrazovnom programu. S hijerarhijskom razinom isto tako raste i prosječan broj sati dodatnoga obrazovanja po zaposleniku pojedine hijerarhijske razine.

Četvrtu grupu pokazatelja na osnovi kojih je određivano koliki značaj hrvatske organizacije pridaju obrazovanju i razvijanju svojih zaposlenika čine **poka-**

zatelji praćenja uspješnosti obrazovanja i razvijanja. U tablici 3. navedeno je koliko često organizacije primjenjuju pojedine vrste evaluacije obrazovanja i razvijanja kroz koje prolaze njihovi zaposlenici, a dani su i postotci organizacija koje pojedine vrste evaluacije obrazovanja i razvijanja provode redovito, te onih koje se njima nikada ne koriste.

Tablica 3.

**PRIMJENA POJEDINIH VRSTA EVALUACIJE
 OBRAZOVANJA I RAZVOJA**

Vrsta evaluacije obrazovanja i razvoja	Ocjena učestalosti korištenja*	Postotak organizacija koje tu vrstu evaluacije provode	
		nikada	redovito
Test znanja nakon obrazovanja i razvijanja	2,20	37,5	8,0
Test znanja prije te nakon obrazovanja i razvijanja	1,68	51,8	2,7
Test znanja prije te nakon obrazovanja i razvijanja s kontrolnom grupom	1,33	61,6	0,0
Mjerenje radne uspješnosti nakon obrazovanja i razvijanja	2,65	26,8	10,7
Mjerenje radne uspješnosti prije te nakon obrazovanja i razvijanja	2,23	38,4	8,0
Mjerenje promjena u ponašanju zaposlenika	2,46	27,7	3,6
Mjerenje promjena stavova zaposlenika	2,53	26,8	6,3
Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanje	1,86	43,8	2,7
Mjerenje ukupnih troškova	3,36	16,1	31,3
Mjerenje troškova pojedinih programa obrazovanja i razvijanja	3,41	17,9	33,0
Mjerenje troškova definiranja i uvođenja novih programa obrazovanja i razvijanja	2,97	22,3	21,4
Mjerenje postotka troškova obrazovanja i razvoja u odnosu na ukupne prihode	3,09	22,3	26,8
Mjerenje troškova obrazovanja i razvijanja u odnosu na operativne troškove	2,49	31,3	13,4
Mjerenje godišnjeg iznosa troškova obrazovanja i razvijanja po zaposleniku	3,11	25,9	27,7
Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je posljedica obrazovanja i razvijanja	1,90	42,0	2,7
Prosjek za sve vrste evaluacije	2,48	-	-

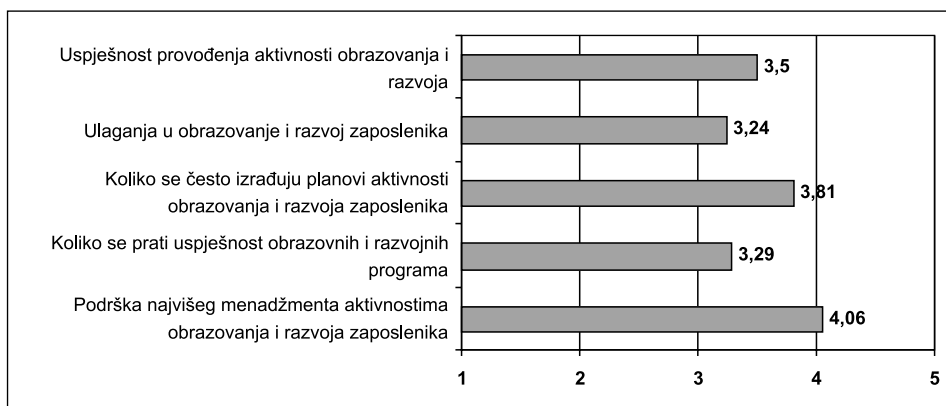
* Korištenje različitih vrsta evaluacije obrazovanja i razvoja ispitanici su ocjenjivali na skali od 1 (nikada se ne koristi) do 5 (redovito se koristi).

Tablica 3. pokazuje da je prosječna ocjena učestalosti korištenja (OUK) svih petnaest navedenih metoda evaluacije obrazovanja i razvijanja 2,48, što s obzirom na skalu od 1 do 5 ukazuje na nedovoljnu evaluaciju ulaganja i koristi koje organizacije imaju od obrazovanja i razvijanja svojih zaposlenika. Tablica isto tako pokazuje da se od navedenih metoda evaluacije obrazovanja i razvoja organizacije u uzorku najrjeđe koriste: testom znanja prije i nakon obrazovanja s kontrolnom grupom (OUK = 1,33), testom znanja prije i nakon obrazovanja (OUK = 1,68), mjerenjem povrata od ulaganja (engl. return on investment – ROI) u obrazovanje i razvijanje (OUK = 1,86) i mjerenjem novčanih iznosa uštede koja je rezultat obrazovanja (OUK = 1,90), što su ujedno i vrste evaluacije koje najveći broj organizacija u uzorku nikada ne provode i one koje se redovito provode u najmanjem broju organizacija. Istovremeno, organizacije u uzorku najčešće provode: mjerenje troškova pojedinih programa obrazovanja (3,41), mjerenje ukupnih troškova obrazovanja (OUK = 3,36), mjerenje godišnjeg iznosa troškova obrazovanja po zaposleniku (OUK = 3,11) i mjerenje postotka troškova obrazovanja i razvijanja u odnosu na ukupne prihode (OUK = 3,09), što su istodobno i aktivnosti koje najmanji broj organizacija u uzorku nikada ne provodi i vrste evaluacije koje se od svih navedenih vrsta najčešće redovito provode.

Konačno, u svrhu određivanja značaja obrazovanja i razvoja zaposlenika u hrvatskim organizacijama, kao peti parametar korištene su **percepcije osoba odgovornih za obrazovanje i razvijanje zaposlenika o pojedinim dimenzijama obavljanja tih aktivnosti u njihovim organizacijama** (vidi grafikon 8.).

Grafikon 8.

PERCEPCIJE O OPĆEM STANJU OBRAZOVANJA I RAZVOJA U ORGANIZACIJI



Izvor: autorovo istraživanje

Na osnovi grafikona 8. moguće je zaključiti da su ispitanici natprosječno zadovoljni svim navedenim dimenzijama obrazovanja i razvijanja. Konkretno, zadovoljni su općom uspješnošću provođenja aktivnosti obrazovanja i razvijanja, ulaganjima u obrazovanje i razvijanje zaposlenika, time koliko se često izrađuju planovi aktivnosti obrazovanja i razvijanja zaposlenika, koliko se prati uspješnost obrazovnih i razvojnih programa i time kakva je podrška najvišeg menadžmenta aktivnostima obrazovanja i razvijanja.

5.2. Povezanost između obrazovanja i razvijanja i karakteristika organizacija

Da bi se odredila značajnost povezanosti između obrazovanja i razvijanja i karakteristika organizacija, provedena je analiza te povezanosti između deset odabranih pokazatelja obrazovanja i razvijanja² i pet karakteristika organizacija (veličine, vlasništva, djelatnosti, dobne i obrazovne strukture).

U tablici 4. dani su rezultati χ^2 , odnosno F testova uz pomoć kojih je određivana povezanost između **veličine** organizacije mjerene brojem zaposlenika i odabranih pokazatelja obrazovanja i razvijanja.

² Deset u ovome dijelu korištenih pokazatelja obrazovanja i razvijanja odabrano je na osnovi znanja i iskustva autora ovoga rada u istraživanju obrazovanja i razvijanja. Ti su pokazatelji dijelom znanstveno prihvaćeni kao relevantni za istraživanje stanja obrazovanja i razvijanja, a dijelom kao pokazatelji prikladni za istraživanje problematike u hrvatskim uvjetima.

Tablica 4.

POVEZANOST IZMEĐU VELIČINE ORGANIZACIJE I POKAZATELJA
OBRAZOVANJA I RAZVOJA

Pokazatelj	Analiza	Vrijednost	Značajnost
1. Postojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	22,934	0,001
2. Sudjelovanje odjela/osobe za obrazovanje i razvijanje u stratezijskom planiranju	χ^2 test	26,735	0,008
3. Izdvajanja za obrazovanje i razvijanje u posljednje 3 godine	χ^2 test	6,449	0,375
4. Visina godišnjih izdvajanja za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	15,813	0,071
5. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	F-test	2,103	0,108
6. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	F-test	3,905	0,013
7. Sati dodatnog obrazovanja po zaposleniku	F-test	1,596	0,199
8. Mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvoja	χ^2 test	35,016	0,000
9. Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je rezultat obrazovanja i razvoja	χ^2 test	11,191	0,513
10. Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanja	χ^2 test	17,289	0,139

Kao što pokazuje tablica 4., na četiri pokazatelja obrazovanja i razvijanja značajno utječe veličina organizacije. Tako odjel ili osoba zadužena za obrazovanje i razvijanje mnogo češće postoji u velikim organizacijama, baš kao što i osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje češće u tim organizacijama sudjeluju u stratezijskom planiranju. Takav je nalaz bilo moguće očekivati zato što u manjim organizacijama ne postoje resursi, a ni stvarne potrebe za organiziranjem posebnoga odjela za obrazovanje i razvijanje, ili postojanje osobe koja se isključivo bavi tim aktivnostima. Dalje, u većim su organizacijama dodatno obrazovani zaposlenici na programima obrazovanja i razvijanja proveli značajno više sati od onih koji dolaze iz manjih organizacija, a to je najvjerojatnije posljedica ograničenosti ljudskih resursa u manjim organizacijama, zbog čega one sebi ne mogu dopustiti njihovo dulje izbivanje. Konačno, veće organizacije mnogo češće prate svoje ukupne troškove obrazovanja i razvijanja, vjerojatno zato što ih njihova veličina prisiljava aktivnije pratiti različite aspekte poslovanja, da bi oni bili međusobno usklađeni.

Tablica 5. pokazuje rezultate testiranja provedenih u svrhu analize povezanosti između **vlasništva** organizacije (organizacija u državnome vlasništvu, organizacija u privatnom većinski hrvatskome vlasništvu, organizacija u privatnome većinski stranome vlasništvu) i položaja i stanja obrazovanja i razvijanja.

Tablica 5.

POVEZANOST IZMEĐU VLASNIŠTVA ORGANIZACIJE
 I POKAZATELJA OBRAZOVANJA I RAZVIJANJA

Pokazatelj	Analiza	Vrijednost	Značajnost
1. Postojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	24,131	0,000
2. Sudjelovanje odjela/osobe za obrazovanje i razvijanje u stratezijskom planiranju	χ^2 test	12,695	0,123
3. Izdvajanja za obrazovanje i razvijanje u posljednje 3 godine	χ^2 test	4,645	0,326
4. Visina godišnjih izdvajanja za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	4,343	0,630
5. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	F-test	2,325	0,105
6. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	F-test	1,844	0,167
7. Sati dodatnog obrazovanja po zaposleniku	F-test	1,355	0,265
8. Mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvijanja	χ^2 test	26,785	0,001
9. Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je rezultat obrazovanja i razvijanja	χ^2 test	7,273	0,508
10. Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	7,190	0,516

Iz tablice 5. vidi se da postoje značajne razlike između organizacija prema njihovome vlasništvu u obavljanju dviju od deset navedenih aktivnosti/pokazatelja. Tako organizacije u većinski stranome vlasništvu značajno češće imaju oformljene odjele za obrazovanje i razvijanje i značajno češće prate ukupne troškove obrazovanja i razvijanja, a to može ukazivati da one aktivnostima obrazovanja i razvijanja pristupaju ozbiljnije, a najvjerojatnije je to posljedica preslikavanja prakse njihovih matičnih kompanija, odnosno prakse u zemljama iz kojih dolaze.

U tablici 6. navedeni su rezultati statističkih analiza provedenih da bi se istražila povezanost između primarne **djelatnosti** organizacija (proizvodnja, trgovina na veliko i na malo, druge uslužne djelatnosti, ostale djelatnosti) i prakse obrazovanja i razvijanja.

Tablica 6.

POVEZANOST IZMEĐU DJELATNOSTI ORGANIZACIJE
I POKAZATELJA OBRAZOVANJA I RAZVOJA

Pokazatelj	Analiza	Vrijednost	Značajnost
1. Postojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	4,649	0,590
2. Sudjelovanje odjela/osobe za obrazovanje i razvijanje u stratezijskom planiranju	χ^2 test	10,053	0,611
3. Izdvajanja za obrazovanje i razvijanje u posljednje 3 godine	χ^2 test	2,191	0,901
4. Visina godišnjih izdvajanja za obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	7,503	0,585
5. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	F-test	1,967	0,127
6. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	F-test	2,239	0,093
7. Sati dodatnog obrazovanja po zaposleniku	F-test	1,415	0,246
8. Mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvijanja	χ^2 test	3,608	0,990
9. Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je rezultat obrazovanja i razvijanja	χ^2 test	22,653	0,031
10. Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvijanje	χ^2 test	9,297	0,677

Tablica 6. ukazuje da djelatnost organizacije značajno utječe na samo jedan od navedenih pokazatelja obrazovanja i razvoja. Konkretno, organizacije iz uslužnih i ostalih djelatnosti češće od proizvodnih i trgovačkih organizacija određuju novčane uštede koje su rezultat obrazovanja i razvijanja.

Što se, pak, tiče povezanosti između **dobne** strukture i odabranih pokazatelja obrazovanja i razvijanja, tablica 7. pokazuje da postoji značajna korelacija između prosječne starosti zaposlenika u organizaciji i dva pokazatelja obrazovanja i razvijanja. Što su zaposlenici u organizaciji u prosjeku stariji, to organizacije značajno manji broj njih dodatno obrazuju, pa oni na programima dodatnoga obrazovanja i razvijanja provode mnogo manje sati. To je logično iz perspektive da mlađi moraju više učiti da bi savladali zahtjeve svojih radnih mjesta, ali i iz perspektive da su mlađi ljudi ti koji brže i lakše savladavaju nova znanja i tehnologije, pa se u njihovo obrazovanje više isplati ulagati.

Tablica 7.

POVEZANOST IZMEĐU DOBNE STRUKTURE ORGANIZACIJE
 I POKAZATELJA OBRAZOVANJA I RAZVOJA

Pokazatelj	Mjera	Vrijednost	Značajnost
1. Postojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	0,039	0,714
2. Sudjelovanje odjela/osobe za obrazovanje i razvoj u stratezijskom planiranju	Spearmanov ρ	0,165	0,130
3. Izdvajanja za obrazovanje i razvoj u posljednje 3 godine	Spearmanov ρ	0,170	0,110
4. Visina godišnjih izdvajanja za obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	-0,202	0,064
5. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	Pearsonov r	-0,272	0,024
6. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	Pearsonov r	-0,288	0,023
7. Sati dodatnog obrazovanja po zaposleniku	Pearsonov r	-0,123	0,345
8. Mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvoja	Spearmanov ρ	0,090	0,424
9. Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je posljedica obrazovanja i razvoja	Spearmanov ρ	0,052	0,655
10. Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	-0,120	0,319

I napokon, tablica 8. daje rezultate korelacijske analize povezanosti između prosječne **obrazovne** strukture u organizacijama i aktivnosti vezanih uz obrazovanje i razvijanje.

Tablica 8.

POVEZANOST IZMEĐU OBRAZOVNE STRUKTURE ORGANIZACIJE
I POKAZATELJA OBRAZOVANJA I RAZVOJA

Pokazatelj	Mjera	Vrijednost	Značajnost
1. Postojanje odjela/osobe zadužene za obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	0,137	0,191
2. Sudjelovanje odjela/osobe za obrazovanje i razvoj u strategijskom planiranju	Spearmanov ρ	-0,174	0,104
3. Izdvajanja za obrazovanje i razvoj u zadnje 3 godine	Spearmanov ρ	-0,061	0,562
4. Visina godišnjih izdvajanja za obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	0,345	0,001
5. Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika	Pearsonov r	0,229	0,055
6. Sati dodatnog obrazovanja po dodatno obrazovanom zaposleniku	Pearsonov r	0,568	0,000
7. Sati dodatnog obrazovanja po zaposleniku	Pearsonov r	0,149	0,244
8. Mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvoja	Spearmanov ρ	0,035	0,752
9. Mjerenje novčanih iznosa uštede koja je posljedica obrazovanja i razvoja	Spearmanov ρ	0,065	0,567
10. Mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvoj	Spearmanov ρ	0,221	0,056

Iz tablice 8. vidi se da organizacije u kojima su zaposlenici u prosjeku oni s višom obrazovnom razinom značajno više godišnje izdvajaju za njihovo obrazovanje i razvoj te od njih traže da na dodatnom obrazovanju provedu mnogo više sati. Razlog za to moguće je pronaći u konceptima “radnika znanja” i “cjeloživotnog učenja”, koji sadrže potrebu stalnog ulaganja u obrazovanje i razvoj, i to upravo onih koji su najobrazovaniji i najstručniji.

6. Rasprava

Da bi se prihvatila/odbacila prva hipoteza istraživanja, dobijeni su rezultati uspoređeni s nalazima stanja obrazovanja i razvijanja u hrvatskim organizacijama prethodnih istraživanja. Iako se pokazatelji obrazovanja i razvoja korišteni u ovoj i u istraživanjima Marušića (1999.), Pološki Vokić (2004.) te Pološki Vokić i

Frajlić (2004.) uvelike razlikuju, moguće je bilo pronaći mnogo usporedivih pokazatelja. Na osnovi usporedbe tih pokazatelja zaključuje se da postoje argumenti za prihvatanje H₁ hipoteze da su **hrvatske organizacije u posljednjih pet godina unaprijedile svoju praksu obrazovanja i razvoja zaposlenika**. Konkretno:

- Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika u organizacijama u Hrvatskoj svake je godine sve veći. Godine 2001. dodatno je obrazovano 36% zaposlenika najvećih i najuspješnijih organizacija (Pološki Vokić, 2004.), godine 2002. - 14% zaposlenika organizacija svih veličina (Pološki Vokić i Frajlić, 2004.), a prema nalazima ovog istraživanja u godini 2005. čak je 52% zaposlenika u Hrvatskoj dodatno obrazovano. Dalje je, godine 2002. u prosjeku dodatno obrazovano 15% menadžera niže i srednje razine i 9% menadžera viših razina (Pološki Vokić i Frajlić, 2004.), a u godini 2005. dodatno je obrazovano 45% menadžera najniže, 51% menadžera srednje i 62% menadžera najviše razine.
- Dodatno obrazovani zaposlenici u Hrvatskoj na programima obrazovanja i razvijanja provode sve veći broj sati. Prema nalazima Pološki Vokić i Frajlić (2004.) u godini 2002. u prosjeku su zaposlenici na dodatnom obrazovanju u tijeku godine proveli nešto više od 7 sati, pri čemu su menadžeri niže i srednje razine proveli u prosjeku 11, a menadžeri viših razina 10 sati. Prema nalazima za godinu 2005., u prosjeku na zaposlenog organizacije otpada 17 sati, na menadžera niže razine 16 sati, menadžera srednje razine 19 sati, a na menadžera najviše razine 35 sati dodatnoga obrazovanja godišnje.
- U godini 1999. čak 50% hrvatskih organizacija ni na koji način nisu vrednovale obrazovne programe, u 29% njih izjavili su da to nisu radili dovoljno uspješno, 14% da su to radili srednje uspješno, a svega 8% da su bili uspješni u tome (Marušić, 1999.). U godini 2005., iako se sofisticiranim načinima vrednovanja obrazovanja i razvijanja koriste rijetko, svega 16% organizacija nije provelo mjerenje ukupnih troškova obrazovanja i razvijanja kao jedan od načina evaluacije tih aktivnosti.
- Prema Marušićevim (1999.) nalazima, čak 58% organizacija u Hrvatskoj ne šalje svoje zaposlenike na poslijediplomske studije, a nalaz ovoga istraživanja pokazuje da na poslijediplomske studije u godini 2005. svoje zaposlenike nije uputilo 39% organizacija.
- Godine 1999. čak se 16% organizacija u Hrvatskoj nije koristilo pripravničkim stažom kao metodom obrazovanja i razvijanja, a 28% njih je izjavilo da se tom metodom koriste neuspješno (Marušić, 1999.), što ukupno čini 44% organizacija za koje se može reći da ne iskorištavaju u potpunosti mogućnosti toga oblika obrazovanja i razvijanja. Za razliku od toga, prema ovome istraživanju, u godini 2005. redovito se koristilo pripravničkim stažom u svrhu obrazovanja i razvijanja zaposlenika 61% organizacija.

Bez obzira na nalaze koji upućuju da praksa obrazovanja i razvijanja u organizacijama u Hrvatskoj sve više postoji, postoje argumenti i za prihvatanje H₂ hipoteze istraživanja, odnosno za donošenje zaključka da **obrazovanje i razvoj u Hrvatskoj nisu aktivnost kojoj organizacije pridaju strateški značaj**. Naime, usporedimo li podatke o stanju obrazovanja i razvijanja ovoga istraživanja s podacima o tome što se u svijetu smatra razvijenom praksom obrazovanja i razvijanja,³ takav je zaključak neizbježan. Tako, na primjer, Huselid, Becker i Beatty (2005.) iznose da novozaposleni u uspješnim svjetskim organizacijama u prvoj godini rada u prosjeku na treningu provedu 122 sata, a iskusni zaposlenici u prosjeku 45 sati. Phillips (1997.) navodi da je još godine 1996. - 86% uspješnih svjetskih organizacija provodilo evaluaciju zadovoljstva polaznika obrazovanjem i razvijanjem, 71% njih određivali koliko su polaznici naučili, 65% njih kako se polaznici ponašaju i čak 49% njih kako to utječe na poslovne rezultate organizacije. Usporedimo li navedene vrijednosti pokazatelja obrazovanja i razvijanja sa sličnima dobijenima u ovom istraživanju, očito je da organizacije u Hrvatskoj još uvijek aktivnosti obrazovanja i razvijanja ne smatraju strateški važnima.

Konačno, imamo li u vidu broj pokazatelja obrazovanja i razvijanja na koje utječu karakteristike organizacija (tablica 9.), možemo zaključiti da je H₃ hipotezu ovog istraživanja potrebno odbaciti, tj. da **ne postoji značajna povezanost između karakteristika organizacija i značaja koji one pridaju obrazovanju i razvijanju zaposlenika**.

³ O nalazima istraživanja obrazovanja i razvoja i pokazateljima razvijene prakse obrazovanja i razvoja više vidjeti u: Kravetz (1988.), Delaney i Huselid (1996.), Phillips (1997.), Fey, Björkman i Pavlovskaya (2000.), Appleyard i Brown (2001.), Collins, Smith i Stevens (2001.), Huselid, Becker i Beatty (2005.).

Tablica 9.

APSOLUTNE I RELATIVNE FREKVENCIJE POKAZATELJA
OBRAZOVANJA I RAZVOJA KOJI SU ZNAČAJNO POVEZANI
S POJEDINIM KARAKTERISTIKAMA ORGANIZACIJA

Karakteristika organizacije	Pokazatelji obrazovanja i razvoja koji su značajno povezani s karakteristikom organizacije (od ukupno 10 promatranih)	
	Apsolutna frekvencija	Relativna frekvencija
Veličina	4	40%
Vlasništvo	2	20%
Djelatnost	1	10%
Dobna struktura zaposlenika	2	20%
Obrazovna struktura zaposlenika	2	20%
UKUPNO	11 (od 50)	22%

Kao što pokazuje tablica 9., ni za jednu od promatranih karakteristika organizacija (veličina, vlasništvo, djelatnost, dobna struktura, obrazovna struktura) ne može se reći da je značajno povezana s praksom obrazovanja i razvijanja. Gledajući sveukupno, karakteristike su organizacije u svega 22% slučajeva značajno povezane s odabranim aktivnostima obrazovanja i razvijanja, a to nije dovoljno za donošenje zaključka da karakteristike organizacija određuju njihov stav i praksu o tim aktivnostima.

7. Zaključak

Budući da je u suvremenome društvu znanje ključni faktor za postizanje konkurentskih prednosti, znanja i vještine zaposlenika predstavljaju osnovni resurs organizacijske uspješnosti, a permanentno obrazovanje i razvijanje postaju prijeka potreba. Drugim riječima, "kontinuirano učenje te stalno poboljšanje individualnih i organizacijskih znanja i vještina postali su *conditio sine qua non* onih poduzeća koja žele opstati na izrazito konkurentnom globalnom tržištu koje nas okružuje" (Pološki Vokić, 2004., str. 467.).

Nažalost, podaci prikupljeni ovim istraživanjem pokazuju da se za hrvatske organizacije ne može reći da usavršavaju znanja i vještine svojih zaposlenika da

bi udovoljile zahtjevima novih tehnologija, povećale svoju proizvodnost i postale konkurentnije. Konkretno, iako usporedba rezultata ovoga istraživanja s pokazateljima obrazovanja i razvijanja prijašnjih istraživanja pokazuje da organizacije u Hrvatskoj unapređuju svoju praksu obrazovanja i razvijanja, ona je još uvijek daleko ispod razine i važnosti koja se obrazovanju i razvijanju pridaje u uspješnim svjetskim organizacijama. Također je istraživanje pokazalo da u obrazovanju i razvijanju u Hrvatskoj značajno ne prednjače one organizacije od kojih se to očekivalo, dakle one veće, u stranome vlasništvu, u propulzivnim djelatnostima, tj. one s mlađom i obrazovanijom radnom snagom.

Proizlazi da, kako teoretski navodi, tako i empirijski nalazi ovoga rada ukazuju na potrebu za značajnijim ulaganjima hrvatskih organizacija u obrazovanje i razvijanje njihovih zaposlenika, ne samo u svrhu konkurentnosti na domaćem tržištu, već i radi ostvarivanja konkurentskih prednosti na sve integriranijem europskom i svjetskom tržištu.

LITERATURA

1. Appleyard, M., Brown, C. (2001). "Employment practices and semiconductor manufacturing performance", *Industrial Relations*, (40), 3: 436-471.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
3. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki, N. (1999.). "Virtualno učenje – učinkovit i efektivan način ostvarivanja konkurentskih prednosti", *Informatologia*, (32), 1-2: 81-85.
4. Collins, C., Smith, K. G., Stevens, C. K. (2001). "Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms", www.ilr.cornell.edu/cahrs, 1-36.
5. Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, (39), 4: 949-969.
6. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, New York: HarperCollins Publishers
7. Fey, C. F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000). "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia", *The International Journal of Human Resource Management*, (11), 1: 1-18.
8. Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty R. W. (2005). *The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston: Harvard Business School Press

9. Kravetz, D. (1988). *The Human Resources Revolution – Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
10. Marušić, S. (1999.). “Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija”, *Ekonomski pregled*, (50), 7-8: 673-698.
11. Phillips, J. J. (1997.). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston: Gulf Publishing Co.
12. Pološki Vokić, N. (2004.). “Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama”, *Ekonomski pregled*, (55), 5-6: 455-478.
13. Pološki Vokić, N., Frajlić, D. (2004.). “Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage”. U: Bejaković, P., Lowther, J. (ur.), *Konkurentnost hrvatske radne snage*, Zagreb: Institut za javne financije, str. 59-74.
14. Stewart, T. A. (2001). *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing
15. Thurow, L. (1997). “Changing the nature of capitalism”. U: Gibson, R. (ed.), *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*, London: Nicholas Brealey Publishing
16. “Zakon o plaćama u javnim službama”, NN/27/2001, <http://www.nn.hr/sluzbeni-list/sluzbeni/index.asp>)

TRAINING AND DEVELOPMENT IN CROATIAN ORGANIZATIONS

Summary

The purpose of this article was to comprehensively analyze training and development (T&D) practice in Croatian organizations, because the subject till now has received little attention. In order to evaluate the status of training and development in Croatia, 112 organizations were surveyed by means of a questionnaire. The questionnaire resulted in 60 T&D indicators that were grouped into five groups of parameters and used to assess the issue. The data revealed that Croatian organizations improved their training and development practices during the last five years, but that training and development activities are still not perceived as strategically relevant. The analysis also gave evidence that the relationship between organizational characteristics (size, ownership, industry, age structure, and qualification structure of employees) and training and development is not significant, meaning that training and development is not given a vital position even in organizations that were expected to do so. Both theoretical conclusions and empirical findings suggest that Croatian organizations should invest more in training and development of their employees, not only in order to be successful on domestic market, but to achieve competitive advantages needed for success on increasingly integrated European and world market.

Key words: training and development (T&D), T&D indicators, education in contemporary society, T&D in contemporary organizations, organizational characteristics