

# ISHODI UČENJA NA PODRUČJU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA I TRŽIŠTA RADA NA EKONOMSKIM FAKULTETIMA I SVEUČILIŠNIM ODJELIMA U RH – KRITIČKA ANALIZA

Aleksandra Krajnović<sup>29</sup>, Ivona Vrdoljak Raguz<sup>30</sup> & Jurica Bosna<sup>31</sup>

UDK / UDC: 378.147:005.96:331.5(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: A2, O15, E2

DOI: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2019.13.1.143>

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 2. travnja 2019. / April 2, 2019

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 20. svibnja 2019. / May 20, 2019

## Sažetak

*Ostvarivanje zahtjeva iz Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) tijekom procesa studiranja podrazumijeva analizu i usklađivanje sadržaja nastavnih kolegija radi stjecanja ključnih kompetencija studenata koje će biti usklađene s potrebama tržišta rada. Svrha istraživanja ovog rada je ispitati do koje mjere i na koji način su zastupljeni studijski sadržaji na području upravljanja ljudskim resursima i tržišta rada te njihovu povezanost, na sveučilišnim studijima na polju ekonomije u Republici Hrvatskoj. Korištene su metode kritičke analize, studije slučaja, komparativne analize te rezultati istraživanja projekta ECONQUAL. Autori su došli do sljedećih rezultata istraživanja: vještina upravljanja ljudskim resursima jedna je od ključnih kompetencija koje traži tržište rada kada su u pitanju studiji ekonomije; studijski programi ekonomije u pravilu uključuju studijske sadržaje iz područja upravljanja ljudskim resursima unutar zasebnog kolegija no pitanje upravljanja ljudskim resursima dotiče se i drugih, srodnih kolegija, posebno na području menadžmenta; teorija o tržištu rada zastupljena je unutar različitih kolegija, no pitanje aktualizacije tržišta rada, sektorska analiza na tržištu rada i slična pitanja koja dovode u izravnu vezu situaciju na tržištu rada i strategije upravljanja ljudskim resursima u poduzećima nisu obuhvaćene standardnim ishodima učenja definiranim projektom ECONQUAL. To navodi autore na sljedeće implikacije: studijske programe na polju ekonomije treba aktualizirati, u većoj mjeri primjenjivati nove nastavne metode i druge inovacije u nastavnom procesu, u većoj mjeri međusobno*

---

<sup>29</sup> Prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska, E-mail: [akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

<sup>30</sup> Izv. prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguz, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik, Hrvatska, E-mail: [ivrdolja@unidu.hr](mailto:ivrdolja@unidu.hr)

<sup>31</sup> Dr. sc. Jurica Bosna, poslijedoktorand, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska, E-mail: [jbosna@unizd.hr](mailto:jbosna@unizd.hr)

*povezivati nastavne sadržaje različitih kolegija, dinamizirati proces izmjena sadržaja studijskih programa. Kao ograničenja istraživanja autori ističu detaljniji prikaz dviju studija slučaja te ograničenje rada samo na pitanje sadržaja vezanih uz upravljanje ljudskim resursima i tržište rada.*

**Ključne riječi:** *Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO), ishodi učenja, upravljanje ljudskim resursima, Harvardski model upravljanja ljudskim resursima, tržište rada, ECONQUAL.*

*„Kad si krenuo, već si stigao”*

(kineska poslovice)

*„Biznis je, na kraju krajeva, „igra ljudi”. Put dugoročnom uspjehu vodi preko efektivnog upravljanja ljudskim potencijalima, koji za uzvrat pronalaze, uslužuju i zadržavaju kupce.”*

(Jac Fitz-Enz prema Pološki Volić, 2004)

*„Ljudi predstavljaju jedini kreativni element svake organizacije”*

(Bahtijarević-Šiber, 1999)

## 1. UVOD

Ovaj znanstveni rad ima za cilj prikazati kritičku analizu ishoda učenja na području upravljanja ljudskim resursima na ekonomskim fakultetima i sveučilišnim odjelima u RH, u kontekstu ostvarivanja postavljenih načela Bolonjskom deklaracijom, temeljem koje je definiran tzv. Hrvatski klasifikacijski okvir (HKO). Ostvarivanje zahtjeva iz Hrvatskog kvalifikacijskog okvira tijekom procesa studiranja podrazumijeva, naime, analizu i usklađivanje sadržaja nastavnih kolegija radi stjecanja ključnih kompetencija studenata koje će biti usklađene s potrebama tržišta rada.

U ovom istraživanju autori polaze od načela da ljudski resursi predstavljaju kritički čimbenik konkurentnosti poduzeća, no oni su pod snažnim utjecajem vanjskih i unutarnjih faktora. Među vanjskima ističu se prvenstveno ponuda i potražnja za ljudskim potencijalom na tržištu rada, dok u unutrašnje spadaju: stil vodstva, organizacijska kultura i drugi.

U analizi Tržište rada u Hrvatskoj – nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek<sup>32</sup> navodi se: „U kontekstu sveobuhvatnih stalno prozivanih reformi cjelovitog sustava (mirovinski sustav, zdravstveni sustav, javne tvrtke, javna uprava, pravosuđe..) veliku težinu imaju i promjene u obrazovnom sustavu koje ga moraju približiti potrebama poslodavaca i omogućiti njegovu prilagodljivost stalnim i brzim promjenama zahtjeva tržišta, čak i u domeni predviđanja budućih zanimanja. Bez toga neće biti ni stvarnog napretka na tržištu rada, ni poboljšanja konkurentnosti gospodarstva, dok će visoka

<sup>32</sup> Tržište rada u Hrvatskoj – nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek (2015), Hrvatska gospodarska komora, Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize

strukturna nezaposlenost sprečavati snižavanje opće stope nezaposlenosti do poželjnih razina.“ Ovaj navod potiče na istraživanja i kritičke analize postojećih praksi visoko obrazovnog sustava i njihovu usporedbu s tržištem rada.

Host i Alfirević (2016) u predgovoru publikacije „Preporuke za inovaciju studijskih programa iz ekonomije i poslovne ekonomije na temelju ishoda učenja“ navode: „...Bolonjska reforma visokog obrazovanja nije ispunila svoj cilj suradnje gospodarstva i sustava visokog obrazovanja. Ključni problemi koji su trebali biti riješeni prisutni su i danas: niska mobilnost studenata i nastavnika, zapreke pri prijelazima između fakulteta u istom području, vertikalna neprohodnost, nedostatak jasno definiranih ciljeva i provjerljivih ishoda učenja studijskih programa, poslodavci koji nisu zadovoljni kompetencijama završenih prvostupnika i magistara ekonomije te nedostatak sredstava i kompetencija za samozapošljavanje.“

Rezultati istraživanja na tržištu rada pokazali su da vještine upravljanja ljudskim potencijalom, što je ujedno jedna od menadžerskih funkcija, pripadaju među pet ključnih kompetencija koje poslodavci traže od studenata koji su završili sveučilišne studije šeste i sedme razine na polju ekonomije, u području menadžmenta, u Republici Hrvatskoj (Tadić i Lovrinčević, 2016).

## 2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U Republici Hrvatskoj se, s jedne strane, čine ogromni napori za implementacijom sustava kvalitete u visoko obrazovanje (HKO) i smanjenje jaza između ponude i potražnje na tržištu rada, dok, s druge strane situacija u samom radu sa studentima ponekad govori drugačije. Primjerice, kroz izravan rad sa studentima u nastavnom procesu autori rada uočili su da se određeni nastavni sadržaji ponavljaju kroz više kolegija pa se postavlja opravdano pitanje koja je tome svrha. S druge strane, nužno je potrebno nadograđivati važnije srodne studijske sadržaje kroz vertikalnu u procesu studiranja na preddiplomskim i diplomskim studijima iz polja ekonomije. Zbog toga su autori, na primjeru dviju studija slučaja, istražili koji su to kolegiji kojima se, u ovom slučaju studijski sadržaji iz područja upravljanja ljudskim resursima, nadograđuju. S druge strane, iz zapažanja u radu sa studentima uočeno je da studenti u nedovoljnoj mjeri poznaju aktualnu situaciju (primijenjenu teoriju) na tržištu rada, sveukupno i po sektorima, premda su savladali teoretske spoznaje o tržištu rada na drugim kolegijima. To je navelo autore na pretpostavku o postojanju određenog sadržajnog jaza iz studijskih sadržaja koji se nalaze između kolegija, odnosno na njihovim „dodirnim točkama“, te da bi se primjenom interdisciplinarnog pristupa trebalo obuhvatiti i ovakve nastavne sadržaje. Primjerice, u sklopu sadržaja kolegija *Menadžment ljudskih resursa*, koji nosi i druge nazive, ali se izučava u sklopu svih studijskih programa ekonomije i poslovne ekonomije u Republici Hrvatskoj, studenti stječu „tehnička znanja“ o tome kako „pribaviti“ ljudske resurse kao najvažniji resurs organizacije, dok u kolegijima koji obuhvaćaju tržište rada upoznaju teoretska znanja iz ovog znanstvenog područja. Međutim, uočeno je da nedostaju sadržaji o aplikativnim područjima, odnosno o poveznici između ovih dvaju područja, što, primjerice, ni HKO, ni projekt ECONQUAL

nije detektirao, a što je uočeno u samom radu sa studentima. U razmatranom slučaju, riječ je o sadržajima koji su uključivali kritičku analizu aktualne situacije na tržištu rada u RH, karakteristike tržišta rada po sektorima, ali s druge strane i traganju za odgovorima na koje načine i pomoću kojih mjera poduzeća mogu privući ljudske resurse koji im, u aktualnoj situaciji na tržištu rada, nedostaju. To znači da se ponekad, u izravnom radu sa studentima, uočava nedovoljno povezivanje različitih kolegija, kao i nedovoljan transfer znanja između različitih kolegija.

Zbog toga je izvršeno ovo istraživanje koje je išlo u tri smjera, odnosno definirana su tri cilja istraživanja:

1. Ispitati do koje mjere su ishodi učenja na najvažnijem kolegiju iz područja upravljanja ljudskim resursima – *Menadžment ljudskih resursa* „standardizirani“, odnosno u kojoj su mjeri oni usuglašeni s rezultatima projekta ECONQUAL, na prikazanim studijama slučaja.
2. Ispitati izučavaju li se sadržaji vezani uz ljudske resurse i na drugim kolegijima tijekom procesa studiranja na preddiplomskom i diplomskom studiju ekonomije na prikazanim studijama slučaja i koji su to kolegiji.
3. Sačinjava li teorija o tržištu rada dio studijskih sadržaja na studijima ekonomije i poslovne ekonomije u RH i unutar kojih kolegija.

### 3. METODOLOGIJA

Za kreiranje početne pretpostavke koja je uputila autore na ovo istraživanje korištena je metoda opservacije u izravnom radu sa studentima na sveučilišnim studijima ekonomije te metoda kritičke analize strateških dokumenata vezanih uz predmet istraživanja, a to su prije svega analiza tržišta rada u RH i kritička analiza sustava tercijarnog obrazovanja u RH. Ona su ujedno poslužila u definiranju konteksta istraživanja.

Tijekom samog istraživanja korišteni su rezultati istraživačkog projekta ECONQUAL, kako oni objavljeni, tako i oni neobjavljeni do kojih su autori ovog rada, kao sudionici na projektu, došli tijekom istraživanja u pojedinim fazama projekta. To se odnosi prije svega na analizu studijskih programa, silabusa i ishoda učenja na sveučilišnim studijima iz polja ekonomije u RH. Na ovu, temeljnu metodologiju, nadovezuju se korištene pomoćne metode, kao što je studija slučaja, komparativna analiza i kritička analiza. Kao studije slučaja uzete su: Case study 1. Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru – preddiplomski i diplomski studijski studij menadžmenta; Case study 2. Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku – Poslovna ekonomija, studijski smjerovi Turizam, Marketing, IT menadžment, međunarodna trgovina – preddiplomski i diplomski studij. Komparativna analiza korištena je s ciljem usporedbe ishoda učenja na navedenim sveučilištima sa „standardiziranim“ ishodima učenja na razini RH definiranim u projektu ECONQUAL. Kritička analiza korištena je u ispitivanju do koje mjere su sadržaji vezani uz upravljanje ljudskim resursima uključeni u druge kolegije, kada je riječ o navedenim studijama slučaja. Kritička analiza

upotrijebljena je i u istraživanju koji su to studijski programi i kolegiji koji obuhvaćaju tržište rada na sveučilišnim studijima iz polja ekonomije u RH.

Na kraju rada autori prikazuju rezultate istraživanja uz kritički osvrt i implikacije te navode ograničenja istraživanja i zaključna razmatranja.

#### **4. ISHODI UČENJA I HRVATSKI KLASIFIKACIJSKI OKVIR – HKO I PROJEKT ECONQUAL**

Od prijelaza stoljeća do današnjih dana, debata o smislu i ulozi sveučilišne edukacije se intenzivira. (Barnett, 2005). Ciljevi (ishodi) procesa usvajanja studijskog programa – ishodi učenja i stečene kompetencije implementirani su i u pozitivne propise u Republici Hrvatskoj (HKO – Hrvatski klasifikacijski okvir). Ishodi učenja i studijski sadržaji trebaju se konstantno prilagođavati društveno-gospodarskim promjenama (usporedi Vidak, 2016). Neki od važnijih ciljeva Bolonjske deklaracije, čiji je proces implementacije u hrvatski sustav visokog obrazovanja su sljedeći:

- uvođenje nacionalnih kvalifikacijskih okvira usporedivih s krovnim kvalifikacijskim okvirom EHEA (*European Higher Education Area and Bologna Process*),
- definiranje ishoda učenja za sva tri ciklusa u skladu s Dublinskim deskriptorima,
- osiguranje kvalitete u skladu s europskim standardima kvalitete.

Ova tri cilja imaju jednu važnu poveznicu, a to su ishodi učenja, točnije njihovo definiranje, provođenje i provjeru. Ishodi učenja postali su dijelom Bolonjskog procesa nakon Berlinske konferencije održane još 2003. čiji su zaključci uključili i zahtjev da zemlje članice Bolonjskog procesa izrade okvir komparabilnih i kompatibilnih kvalifikacija u svojim sustavima visokog obrazovanja, koji će opisati kvalifikacije u terminima nastavnog opterećenja, razine, ishoda učenja, kompetencija i profila. Ministri su tražili da se izradi i krovni okvir kvalifikacija za europski prostor visokog obrazovanja. (prema Čikeš, 2005)

Primjena ishoda učenja za visokoškolske ustanove predstavlja veliki izazov ili, kako se navodi u ediciji *Bolonjski proces – informacije za gospodarstvo* (2008.), „ishodi učenja donose značajan paradigmatički pomak u organizaciji nastave i učenja na fakultetima, odnosno prebacivanje fokusa s rada i opterećenja nastavnika na rad i opterećenje studenata". Razumijevanje ishoda učenja pretpostavlja da način postizanja kvalifikacija nije tako važan kao postizanje same kvalifikacije. Zato poznavanje ishoda učenja stoji na čelu obrazovnih promjena, najčešće u terminima razvoja kurikuluma; naglasak treba staviti na ciljeve kvalifikacija, što često uključuje i promjene u smislu pristupa (Čikeš, cit. u Krajnović, Čičin-Šain i Mikulandra Volić, 2014.)

Na službenoj web stranici Hrvatskog klasifikacijskog okvira navodi se: „Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) je okvir u kojem svaka kvalifikacija stečena u Hrvatskoj ima svoje mjesto. U središtu su HKO-a ishodi učenja - dakle, kompetencije koje je osoba stekla učenjem i dokazala nakon postupka učenja, pri čemu sam postupak učenja nije ključan budući da je ishod učenja provjeren. Svako kvalifikaciji stečenoj u Republici Hrvatskoj mjesto je određeno prema razini koju imaju skupovi ishoda učenja

koji pripadaju toj kvalifikaciji. Smještanje kvalifikacija na određenu razinu omogućuje da se kvalifikacije mogu uspoređivati i povezivati.“<sup>33</sup>

Unutar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira nailazi se na minimalan broj (mjerljivih) osnovnih svojstava ishoda učenja, a to su: razina, obujam, profil i kvaliteta. „Razina ishoda učenja označava složenost stečenih kompetencija, neovisno o drugim osnovnim svojstvima (obujmu, profilu i kvaliteti). Razina ishoda učenja određuje se korištenjem mjerljivih pokazatelja razina, preciznije mjerljivi pokazatelji razina ishoda učenja u HKO-u prikazuju se složenošću sljedećih kompetencija: znanja - činjenična i teorijska, vještine - spoznajne, psiho-motoričke i socijalne te pripadajuće samostalnosti i odgovornosti.“ (Krajnović, Čičin-Šain, Mikulandra Volić, 2014.)

U „Smjernicama i preporukama za implementaciju HKO u visokoobrazovni prostor na području ekonomije i poslovne ekonomije opisane su razine ishoda učenja koje se odnose na polje ekonomije/poslovne ekonomije“<sup>34</sup>:

„Preddiplomski studij – razina 6. Ishodi učenja važni za razinu 6 su napredno znanje područja rada ili učenja, uključujući kritičko razumijevanje teorija i principa.

Diplomski studij – razina 7. Sukladno temeljnom cilju i predmetno specifičnim značajkama diplomskog studija, studenti će dobiti najvišu razinu profesionalnih kompetencija na području ekonomije i poslovne ekonomije, koje ih osposobljavaju za rukovodne poslove u gospodarstvu, javnom sektoru i državnoj upravi. Ishodi učenja imaju za cilj da završetkom diplomskog studija student postaje samostalan u radu i razvija visoko specijalizirano znanje za oblikovanje rješenja kompleksnih problema iz područja ekonomije i poslovne ekonomije; strateški razmišlja te preuzima odgovornost za doprinos profesionalnom znanju i praksi. ...

Poslijediplomski doktorski studij – razina 8.2. – Ishodi učenja usmjereni su k tome da doktorski kandidat ostvari zavidno istraživačko predznanje, ostvari međunarodno vrednovanje svoga istraživačkog rada te bude osposobljen za izvođenje kvalitetnog nezavisnog istraživanja. ...“

Istraživanje provedeno u ovom radu postavlja se u kontekst HKO-a te se vrši komparacija s rezultatima projekta ECONQUAL koji je za cilj imao „doprinos procesu redefiniranja i preispitivanja ishoda učenja relevantnim promjenama u društvenom, političkom, ekonomskom i tehnološkom okruženju“. Projekt ECONQUAL je bio nužan korak prema stvaranju održivog visokoobrazovnog sustava u polju ekonomije na zadovoljstvo poslodavaca, studenata i visokoškolskih nastavnika (ECONQUAL, 2016). Cilj projekta bio je „unaprijediti kvalitetu visokog obrazovanja ekonomista kroz razvoj standarda kvalifikacija u polju ekonomije“, dok su specifični ciljevi projekta bili „razviti standard kvalifikacija za područje ekonomije i poslovne ekonomije u visokoobrazovnom sustavu, kriterije za inoviranje i unaprjeđenje studijskih programa na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj u skladu s potrebama tržišta rada i načelima HKO-a te nove načine učenja i poučavanja u skladu s načelima HKO-a.“ (ECONQUAL, 2016).

---

<sup>33</sup> <http://www.kvalifikacije.hr/hr/o-hko-u>

<sup>34</sup> Smjernice i preporuke za implementaciju HKO u visokoobrazovni prostor na području ekonomije i poslovne ekonomije (2016), Sveučilište u Splitu

## 5. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I NOVA EKONOMIJA

Posljednjih dvadesetak godina dogodile su se korijentne promjene u menadžerskoj teoriji i praksi, pa govorimo o novoj paradigmi menadžmenta, kao i o Novoj ekonomiji. Riječ je o preusmjeravanju pažnje s tzv. „tvrdih” („hard”) varijabli, kao što su struktura, sustavi, tehnologija, proizvodna praksa i procesi, financije i sl., prema različitim „ljudskim”, mekim varijablama. „Meke”, soft varijante sve više dobivaju na značenju pa vrijednost intelektualnog kapitala poduzeća postaje najindikativniji faktor njegove sposobnosti i uspješnosti. Ljudi su, dakle, glavni resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija: „Budući da ulazimo u novo tisućljeće i nalazimo se u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita. Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost. Samo ljudski resursi mogu učiti, rasti i pridonositi.” (Fitz-enz, cit. u Pološki Volić, 2004.)

Suvremeni menadžeri trebaju učiniti sve što je u njihovoj moći da u svoje organizacije privuku i zadrže najbolje ljude. Prema Mayo (2001) ljudski se kapital maksimizira trima ključnim aktivnostima:

- uvjeravanjem ljudi da nam se pridruže,
- njihovim zadržavanjem i
- njihovim razvitkom.

Dakle, upravo je menadžment ljudskih potencijala (MLJR) poslovna funkcija koja povećava intelektualni kapital i, općenito, „neopipljivi” dio poduzeća. Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva, dakle, osiguranje stručnog i kompetentnog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi.

Šunje (2003) navodi da je menadžment ljudskih resursa „strateška menadžerska funkcija u okviru koje organizacijski top-menadžeri stvaraju cjelovite (menadžerske) pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva angažiranih ljudskih resursa.“

Uloga MLJR-a u suvremenim organizacijama je dvojaka:

- MLJR je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi. Ljudski potencijali predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća samo ako se njima mudro upravlja. (Cascio, 1998) Vrijednost ljudskih potencijala neke organizacije može rasti, ostati na istoj razini ili opadati, ovisno o načinu na koji se njima upravlja.
- Kvalitetan MLJR pridonosi uspješnosti organizacija.

Zbog kompleksnosti koncepta MLJR-a, postoji dugogodišnja teoretska rasprava o daljnjem raščlanjenju ovog kompleksnog pojma. Tako, primjerice Boxall, Purcell i Wright (2008) dijele MLJR u tri subdomene: MMLJR (micro MLJR), SMLJR (strateški MLJR) i IMLJR (međunarodni MLJR). Isti autori dodaju da se u posljednje vrijeme istraživanja paralelno kreću u svim trima navedenim područjima, no ujedno i naglašavaju da je ta prevelika specijalizacija dovela do novih problema pa treba još mnogo učiniti da se u potpunosti izgradi i „učvrsti“ znanstvena teorija i metodologija koja obuhvaća sve



navedene domene i njihove interakcije (Wright i Boswell, 2002, cit. u Boxall, Purcell i Wright, 2008).

Upravo iz tog razloga isti autori plediraju za svaki analitički pomak u tom smjeru, koji može biti relevantan za sve tri navedene subdomene MLJR-a i koji će pripomoći razumijevanju ovog složenog koncepta i njegove dinamike (Boxall, Purcell i Wright, 2008). U tom smislu autori ovog rada i usmjeravaju svoje istraživanje ka ispitivanju vanjskih utjecaja, posebice karakteristika tržišta rada i načina kako on utječe na sustav MLJR. Pri tome, autori ne istražuju sam taj utjecaj, već vrše „istraživanja o istraživanju“, odnosno svojevrsnu meta-analizu. Preciznije, autori vrše „istraživanje o izučavanju“, odnosno o uključivanju navedenog utjecaja kretanja na tržištima rada na sustave MLJR u studijskim sadržajima na ekonomskim fakultetima i sveučilišnim odjelima ekonomije u Hrvatskoj.

Ruggunan i Spiller (2014.) u svom radu preispituju ulogu i mjesto izučavanja MLJR-a na studijskim programima u suvremenom kontekstu. Plediraju za kritički i relevantni sadržaj kolegija MLJR-a koji će pripremati studente za kritičku participaciju u suvremenom svijetu, društvu, ekonomiji i tržištu rada.

## 6. HARVARDSKI MODEL MLJR-A

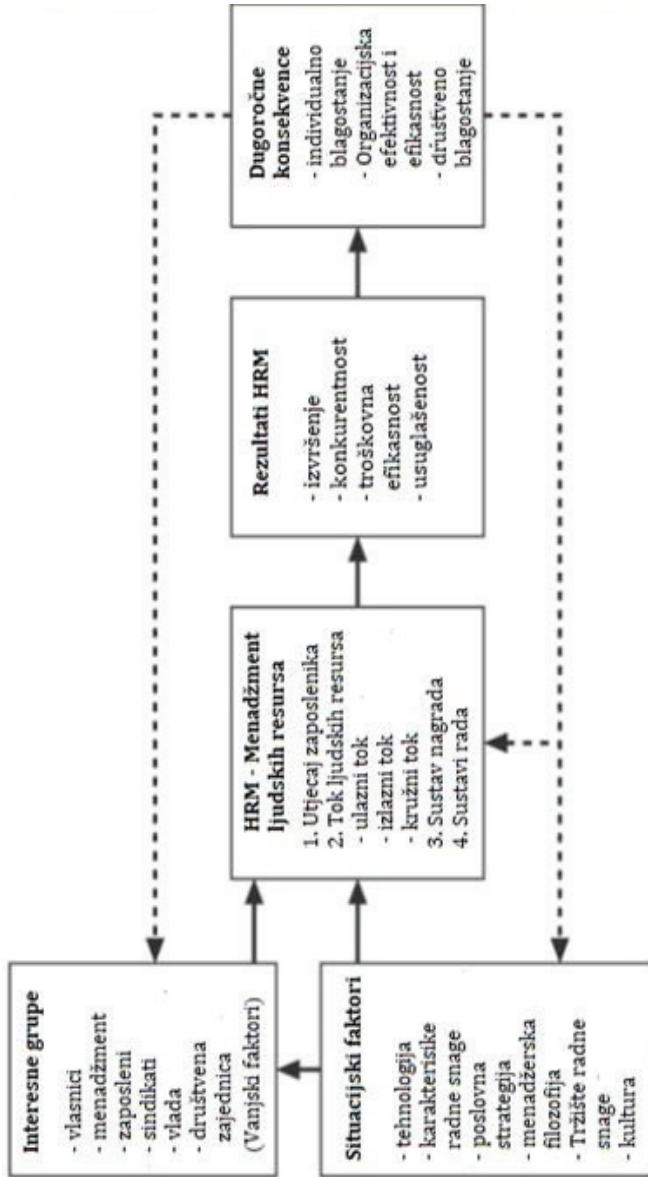
Od početka 1980-ih sve se intenzivnije razmišljalo o sveobuhvatnom konceptu upravljanja ljudskim resursima koji bi bio uključen u kreiranje strategije poduzeća. Fokus je postavljen na strateški aspekt upravljanja ljudskim resursima. Najpoznatiji integrirani koncepti MLJR-a koji su se razvili tih godina su: Michigan koncept, INSEAD koncept, Warwick koncept i Harvardski koncept. Među njima je Harvardski model jedan od najznačajnijih i najutjecajnijih modela razmatranja MLJR-a kao sustava i uzročno-posljedičnog procesa (Slika 1.).

Prema Harvardskom modelu MLJR-a determinante dimenzioniranja strategije/politika MLJR-a svrstavaju se u sljedeće dvije skupine:

1. *Situacijski faktori* – faktori vanjskog i unutrašnjeg okruženja sustava MLJR-a, kao što su: zakonski propisi, socio-kulturno okruženje, uvjeti na tržištu rada, sindikati, karakteristike radne snage, poslovna strategija poduzeća, filozofija menadžmenta u poduzeću, razvoj tehnologije i sl. Prema autorima Harvardskog modela, navedeni faktori u većoj ili manjoj mjeri uvjetuju formiranje strategije/politika MLJR-a.
2. *Interesi stakeholdera - interesnih skupina* – dioničara, menadžera, zaposlenika, sindikata, uže i šire zajednice u kojoj tvrtka djeluje, javnog sektora i dr. Beer i suradnici, kao autori ovog modela, slažu se u tezi da strategije/politike MLJR moraju biti pod utjecajem svih interesnih skupina. Oni smatraju da u protivnom poduzeće neće uspjeti zadovoljiti dugoročne interese i potrebe stakeholdera, pa neće uspjeti kao institucija.



Slika 1. Harvardski model MLJR-a



Izvor: Šunje, A. (2003) Top – menadžer, vizionar i strateg, prema Beer et al. (1984), Tirada d.o.o., Sarajevo.; Griffiths, D. (2013) Is this one of the best HR models ever? - The Harvard Model (Beer et al. 1984; p.16 ‘Map of the HRM territory’). Dostupno na: <https://davidg.atavist.com/is-this-one-of-the-best-hr-models-ever>

Powell (1998) i Mayer i Rowan (1977), kako navodi Paauwe (2004), smatraju da su organizacije duboko utkane u šire okruženje iz čega proizlazi da su organizacijske prakse često izravna refleksija ili odgovor na pravila i strukture u širem okruženju. To svakako vrijedi i za prakse MLJR.

Agyepong, Fugar i Tuuli (2010) slažu se s tezom da su temeljni model izučavanja MLJR-a Michigan model i Harvardski model, oba nastala 1984. godine. „Ova dva modela predstavljaju bazu za buduće modele.“ (Agyepong, Fugar i Tuuli, 2010). Huczynski i Buchanan (2001) i Loosemore et al. (2003) naglašavali su da Harvardski model pruža poveznicu između strateškog MLJR-a, poslovnog okruženja i organizacijske performanse.

Aktualnost Harvardskog pristupa MLJR proizlazi i iz činjenice da je riječ o situacijskom, ali i konfiguracijskom pristupu fenomenu MLJR. Polazna postavka ovog koncepta MLJR je da je organizacijski MLJR rezultanta utjecaja većeg broja nezavisnih organizacijskih varijabli, odnosno da su konkretne menadžerske odluke koje utječu na prirodu odnosa između poduzeća i zaposlenih dimenzionirane konkretnom organizacijskom situacijom. Posebna važnost ovakvog pristupa je u tome što otvara pitanje sagledavanja utjecaja vanjskih, nezavisnih varijabli na strategiju MLJR-a, pri čemu tržište rada predstavlja jedan od najutjecajnijih faktora.

Harvardski model dakle sagledava čitav niz kontekstualnih utjecaja na izbor strategije MLJR-a pri čemu je izbor strategije MLJR uvjetovan podjednako tržišnim, koliko i sociokulturalnim čimbenicima iz okruženja.

Sharma navodi: „Uočili smo da je Harvardska poslovna škola generirala jedan od najutjecajnijih modela MLJR-a. Harvardska interpretacija promatra zaposlenike kao resurs. No na taj resurs se promatra kao na fundamentalno drugačiji resurs od ostalih resursa – samim time, njime se ne može upravljati na isti način. Naglasak je na ljudima kao na humanom resursu, pri čemu je uključen element uzajamnosti. Zaposlenici predstavljaju signifikantne stakeholdere u organizaciji. Oni imaju svoje vlastite potrebe i preokupacije, isto kao i druge interesne skupine, primjerice dioničari i klijenti.”

Bušelić (2014.) u predgovoru svoje knjige navodi kako „problemi tržišta rada na svjetskoj razini i razini pojedinih država postaju sve kompleksniji i pobuđuju sve veći interes široke javnosti...“ te se nadalje zalaže za interdisciplinarni pristup sagledavanju kompleksne problematike tržišta rada. Bušelić (2014) nadalje upozorava da je današnje stanje na pojedinim tržištima rada, ne samo pod utjecajem nacionalnih, već i globalnih kretanja, te ukazuje na potrebu aktivnijeg angažmana svih dionika na tržištu rada. Štoviše, autorica navodi da je danas riječ ne više samo o fizičkom radu, već o radu temeljenom na znanju, odnosno o intelektualnom kapitalu „koji postaje čimbenikom natjecateljskih sposobnosti unutar globalnog gospodarskog sustava.“ Bušelić zaključuje da upravo ova teza ukazuje na važnost razumijevanja odnosa i samog sadržaja tržišta rada.

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku se prikazuju rezultati istraživanja sukladno definiranim istraživačkim ciljevima.

Istraživački cilj 1. Ispitati do koje mjere su ishodi učenja na najvažnijem kolegiju iz područja upravljanja ljudskim resursima – Menadžment ljudskih resursa „standardizirani“, odnosno u kojoj su mjeri oni usuglašeni s rezultatima projekta ECONQUAL, na prikazanim studijama slučaja.

U sklopu istraživanja za potrebe ovog cilja u radu je izvršena analiza silabusa i ishoda učenja na dva promatrana sveučilišta kao i analiza rezultata istraživanja klastera srodnih skupina kolegija u okviru istraživanja na projektu ECONQUAL.

**Tablica 1.** Komparativna analiza ishoda učenja kolegija *Upravljanje ljudskim potencijalima* na preddiplomskom studiju ekonomije i poslovne ekonomije na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku (model Dubrovnik) i kolegija *Menadžment ljudskih resursa* na preddiplomskom studiju menadžmenta na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru (model Zadar) sa skupom obaveznih ishoda učenja za područje upravljanja ljudskim resursima na projektu ECONQUAL

	Ishodi učenja
ECONQUAL („skup obaveznih ishoda učenja“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizirati ponudu i potražnju za ljudskim resursima te osmisлити selekcijski postupak unutar organizacije</li> <li>• analizirati i procijeniti utjecaj internih i eksternih čimbenika organizacije relevantnih za upravljanje ljudskim resursima</li> <li>• klasificirati zaposlenike u smislene grupe te identificirati njihove specifičnosti</li> <li>• predložiti odgovarajuće načine motiviranja zaposlenika i oblikovati modele nagrađivanja (kompenzacijski paketi)</li> <li>• ocijeniti učinke sustava nagrađivanja i predložiti inovacije sustava nagrađivanja</li> <li>• analizirati poslove i sistematizirati radna mjesta te utvrditi kompetencije potrebne za pojedina radna mjesta</li> <li>• oblikovati strategiju upravljanja ljudskim resursima kao dijela poslovne strategije organizacije</li> <li>• procijeniti kvalitetu i doprinos aktivnosti upravljanja ljudskim resursima organizacijskim ciljevima</li> </ul>
Model Dubrovnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostalno osmišljavati i obavljati osnovne poslove iz domene upravljanja ljudskim potencijalima u svim kategorijama poduzeća</li> <li>• analizirati unutarnje i vanjsko okruženje menadžmenta ljudskih potencijala</li> <li>• razumjeti pojam strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala</li> <li>• razumjeti problematiku analize posla i sistematizacije radnih mjesta</li> <li>• razlikovati pojam obuke od pojma razvoja zaposlenika</li> <li>• primjenjivati modele, metode, tehnike i programe menadžmenta ljudskih potencijala u poslovnoj praksi (planiranje, privlačenje, selekcija i orijentacija ljudskih potencijala)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rješavati praktične probleme menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama (upravljanje radnom uspješnošću, profesionalnom karijerom radnim odnosima i kompenzacijama)</li> </ul>
Model Zadar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opisati značaj, aktivnosti i doprinos upravljanja ljudskim potencijalima iz perspektive poduzeća / poduzetnika</li> <li>• identificirati ključne determinante upravljanja ljudskim resursima</li> <li>• razlikovati specifičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima u malim i velikim poslovnim subjektima</li> <li>• objasniti specifične tehnike planiranja i analize posla</li> <li>• objasniti metode privlačenja i selekcije kandidata</li> <li>• opisivati programe obuke djelatnika</li> </ul> <p>objasniti sustave procjene radne uspješnosti, nagrađivanja te razvijanja ljudskih potencijala i radnih odnosa</p>

Izvor: Tadić, I., Lovrinčević, M., Preporuke za sadržajne inovacije studija Poslovne ekonomije – smjer Menadžment, u: *Preporuke za inovaciju studijskih programa iz ekonomije i poslovne ekonomije na temelju ishoda učenja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Host, A., Alfrević, N. (ur.), str. 139, 140.; istraživanja autora

Uočava se značajna sadržajna podudarnost između ishoda učenja na kolegijima *Menadžment ljudskih potencijala* (case study Dubrovnik) i *Menadžment ljudskih resursa* (case study Zadar) s definiranim „standardnim obaveznim skupom ishoda učenja“ u sklopu projekta ECONQUAL. Pri tom treba napomenuti da je klaster kolegija koji istražuju ovu skupinu ishoda učenja sastavljen i od drugih sličnih kolegija sa sličnim ishodima učenja, što je utvrđeno tijekom istraživanja unutar projekta ECONQUAL. To znači da je kolegij istog ili sličnog naziva sa sličnim ishodima učenja dijelom studijskih programa svih sveučilišnih studija ekonomije i poslovne ekonomije (preddiplomski studij) u RH u trenutku realizacije projekta.

S obzirom na predmet istraživanja u ovom radu, treba naglasiti da se čak dva od navedenih osam „skupova obaveznih ishoda učenja“ definiranih projektom ECONQUAL odnose na vezu između tržišta rada i funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. To su sljedeći ishodi učenja:

- analizirati ponudu i potražnju za ljudskim resursima te osmisлити selekcijski postupak unutar organizacije,
- analizirati i procijeniti utjecaj internih i eksternih čimbenika organizacije relevantnih za upravljanje ljudskim resursima.

Preporuka je autora da se navedeni skupovi „obaveznih“ ishoda učenja na svakom sveučilišnom studiju prilagode znanstvenoj školi, smjeru, prirodni i kontekstu u kojemu se izučavaju, no da svi oni u svojoj srži trebaju obuhvaćati sve navedeno, a posebice stalnu i uzajamnu povezanost (aktualne) tržišne slike na tržištu rada i strategije (i njene operacionalizacije) upravljanja ljudskim resursima u organizacijama.

Istraživački cilj 2. Ispitati izučavaju li se sadržaji vezani uz ljudske resurse i na drugim kolegijima tijekom procesa studiranja na preddiplomskom i diplomskom studiju ekonomije na prikazanim studijima slučaja i koji su to kolegiji.

Kao rezultat istraživanja u sklopu cilja br. 2 navode se ishodi učenja na kolegijima na kojima se izučavaju studijski sadržaji koji su povezani s kolegijem *Menadžment ljudskih resursa*, odnosno srodni sadržaji koji se na njega nadovezuju (tablica 2 i 3.)

**Tablica 2.** Kolegiji sa srodnim studijskim sadržajima s onima kolegija *Menadžment ljudskih potencijala* na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku

<b>Kolegiji na preddiplomskom studiju</b>
<i>Menadžment prodaje, Upravljanje promjenama, Operacijski menadžment, Menadžment malih poduzeća</i>
<b>Kolegiji na diplomskom studiju</b>
<i>Korporativno upravljanje, Ekonomika poduzetništva, Marketing menadžment, Upravljanje strateškim marketingom, Strateški menadžment, Međunarodno pregovaranje, Upravljanje markom, Poslovno vođenje, Upravljanje kvalitetom, Kontroling</i>

Izvor: Istraživanje autora

**Tablica 3.** Kolegiji sa srodnim studijskim sadržajima s onima kolegija *Menadžment ljudskih resursa* na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru

<b>Kolegiji na preddiplomskom studiju</b>
<i>Menadžment, Marketing menadžment, Kontroling, Menadžment kvalitete, Poduzetništvo</i>
<b>Kolegiji na diplomskom studiju</b>
<i>Strateški menadžment, Upravljanje markom, Kompenzacijski menadžment, Korporativno upravljanje</i>

Izvor: Istraživanje autora

Istraživanje na dvjema promatranim studijama slučaja pokazuje da, se, osim na osnovnom kolegiju za ovo područje istraživanja, *Menadžment ljudskih resursa*, koji, ovisno o studiju nosi i druge, srodne nazive, ova važna problematika izučava i unutar drugih kolegija, čime studenti proširuju svoje znanje o upravljanju ljudskim resursima što se nastavlja i na višoj razini studiranja (diplomski studij). Zanimljivo je analizirati s kojih se aspekata izučava problematika ljudskih resursa u studijskim sadržajima tih kolegija. To su sljedeći aspekti: marketinški menadžment, operacijski menadžment, upravljanje promjenama, poduzetnički menadžment, menadžment kvalitete, strateški menadžment i korporativno upravljanje. To zasigurno pridonosi holističkom sagledavanju problematike ljudskih resursa na studijima ekonomije, posebno na području poslovnog upravljanja. Daljnjim istraživanjima bilo bi zanimljivo detaljno prikazati ishode učenja koji

razmatraju ovu problematiku na navedenom kolegijima te istražiti koje su poveznice između tih kolegija i kolegija *Menadžment ljudskih resursa*.

Cilj 3. Sačinjava li teorija o tržištu rada dio studijskih sadržaja na studijima ekonomije i poslovne ekonomije u RH i unutar kojih kolegija.

Kolegiji koji se izvode na hrvatskim sveučilišnim fakultetima/odjelima a izučavaju isključivo tematiku tržišta rada prikazani su u tablici 4.

**Tablica 4.** Kolegiji koji se izvode na hrvatskim sveučilišnim fakultetima/odjelima ekonomije i poslovne ekonomije, a izučavaju isključivo tematiku ekonomije rada i tržišta rada

Fakultet / Odjel	EFZG	EFST	EFRI	EFOS	FETPU	UNIDU	FMTU	UNIZD
Naziv kolegija	<i>Ekonomika rada</i>	<i>Ekonomija tržišta rada</i>	-	-	<i>Ljudski potencijali i ekonomija rada</i>	<i>Ekonomija rada i ljudski potencijali</i>	-	-
Status kolegija	<i>Izborni, Integrirana razina, Ekonomija</i>	<i>Izborni, Diplomski, Ekonomija</i>	-	-	<i>Obvezan, Preddiplomski, Poslovna ekonomija</i>	<i>Obvezan, Diplomski, Ekonomija i Poslovna ekonomija</i>		
<b>Skraćenice:</b> EFZG (Ekonomski fakultet u Zagrebu), EFST (Ekonomski fakultet u Splitu), EFRI (Ekonomski fakultet u Rijeci), EFOS (Ekonomski fakultet u Osijeku), FETPU (Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrića u Puli), UNIDU (Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku), UNIZD (Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru).								

**Izvor:** Analiza kolegija na preddiplomskoj i diplomskoj razini za područje ekonomije (2016.), Projekt ECONQUAL



Iz tablice 4. može se uočiti da Ekonomski fakultet u Rijeci, Ekonomski fakultet u Osijeku, Fakultet za menadžment i turizam u Opatiji te Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru ne izvode kolegije u čijem fokusu je isključivo tržište rada. Ostali fakulteti izvode kolegije u čijem je fokusu tržište rada te se razlikuju po statusu njihova kolegija koji je obvezni ili izborni, izvodi li se na preddiplomskom ili diplomskom studiju te s obzirom na smjer (opća ili poslovna ekonomija).

Kolegiji koji izučavaju tržište rada na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku i povezani su s kolegijem Menadžment ljudskih potencijala jesu: *Uvod u ekonomiju*, *Makroekonomija* i *Ekonomija rada*.

Kolegiji koji izučavaju tržište rada na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru jesu: *Ekonomija*, *Makroekonomija* i *Nacionalna ekonomija Hrvatske*.

Zanimljivo je uočiti da samo neki fakulteti/sveučilišni odjeli ekonomije u RH u svoje studijske programe uključuju sadržaje vezane isključivo uz ekonomiju rada i tržište rada, premda se oni na svima izučavaju u sklopu drugih kolegija, uglavnom na preddiplomskoj razini, kao što su kolegiji *Ekonomija*, *Makroekonomija* i sl. Treba naglasiti i pristup koji je najbliži stavu autora ovog rada o značajnoj povezanosti tržišta rada i funkcije upravljanja ljudskim resursima, sukladno Harvardskom modelu, pri čemu se u sklopu studijskog programa izučava kolegij koji istražuje i naglašava tu vezu već i samim nazivom kolegija. To je u Hrvatskoj slučaj jedino na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli gdje se izučava kolegij *Ljudski potencijali i ekonomija rada*, kako na preddiplomskoj tako i na diplomskoj razini studija. (ECONQUAL, 2016)

Daljnijim istraživanjima može se dodatno analizirati i usporediti ishode učenja iz područja tržišta rada, kao i izvršiti detaljniju analizu o tome koje su relevantne poveznice između tržišta rada i menadžmenta ljudskih resursa koje bi trebalo uključiti u studijske sadržaje na studijima ekonomije i poslovne ekonomije.

## 8. KRITIČKI OSVRT NA REZULTATE ISTRAŽIVANJA I IMPLIKACIJE

S obzirom na ulogu i važnost rada kao ključnog resursa u današnjem društvu znanja, te samim time i relevantne uloge znanja na tržištu rada na suvremene ekonomske i društvene tijekove, a time i na strategije upravljanja ljudskim resursima u poduzećima, autori preporučuju uvođenje obaveznog kolegija u čijem je fokusu tržište rada na svim ekonomskim fakultetima i sveučilišnim odjelima za ekonomiju koji ne izvode dotični kolegij. Također, preporuka je i ostalim ekonomskim fakultetima koji već izvode kolegije iz područja tržišta rada da ih definiraju kao obvezne i to na preddiplomskoj razini kako bi se već studentima te razine isporučila potrebna znanja iz ovog područja koja su nužna za dublje razumijevanje ekonomskih kretanja. Ukoliko takvih kolegija nemaju, preporuča se u kolegij *Menadžment ljudskih resursa* ugraditi (ukoliko ih nemaju) studijske sadržaje koji istražuju aktualnu problematiku na tržištu rada i njenu povezanost s menadžmentom ljudskih resursa.

Nadalje, može se preporučiti pojedinim fakultetima/odjelima iz polja ekonomije da sustavno analiziraju skupove ishoda učenja, pojedinačne ishode učenja i ključne kompetencije za pojedina ključna područja, za pojedine kolegije, tako i za pojedine klastere srodnih kolegija. Na fakultetima koji imaju ustrojene katedre pretpostavlja se da se to redovno odvija u sklopu aktivnosti pojedinih katedri pa se ova mjera u većoj mjeri preporuča za sveučilišne odjele bez ustrojenih katedri.

Preporuka je također da se u nastavnom procesu u većoj mjeri koriste inovativne metode, sa značajnijom primjenom individualnih i grupnih studentskih projekata. Tijekom istraživanja u sklopu projekta ECONQUAL uočeno je da je veći dio nastavnika spreman uvoditi inovativne pristupe i nove metode u nastavi (Jadrić, Čukušić, Garača, 2017).

Problem dominantno tradicionalnog pristupa nastavi tijekom procesa studiranja uočen je i u drugim zemljama. Tako, primjerice, Mills i Treagust plediraju za veću zastupljenost problemskog i projektnog učenja na studijskim programima iz područja primijenjenih znanosti. Isti autori opisuju rezultate istraživanja koji su pokazali da je uključivanje inovativnih pristupa u nastavi u kombinaciji s tradicionalnim metodama pokazalo bolje rezultate u odnosu na klasični ex-cathedra pristup te zaključuju „da je to najbolji način da se izađe u susret s potrebama poslodavaca na tržištu rada, a da se pri tom ne „žrtvuje“ usvajanje temeljnih teoretskih znanstvenih spoznaja“. (Mills i Treagust, 2003-04)

Osim toga, autori predlažu i sljedeće implikacije:

- Studijske programe na polju ekonomije trebalo bi u što većoj mjeri aktualizirati. Isto tako, preporuča se fleksibilizirati proces izmjena sadržaja studijskih programa i kolegija, odnosa obavezni/izborni kolegiji te dinamizirati proces izmjene sadržaja ishoda učenja u njihove prilagodbe aktualnoj situaciji i gospodarsko ekonomskim trendovima.
- Preporuča se u većoj mjeri usklađivati i povezivati nastavne sadržaje različitih kolegija, kako vertikalno, tako i horizontalno, primjerice primijeniti inovativni pristup izradom projekata koji će obuhvaćati sadržaje različitih kolegija.

U tom smislu u svojoj Kritici hrvatskoga formalnog obrazovnog sustava Lowther navodi<sup>35</sup>:

„Trebalo bi preoblikovati nastavne planove i programe i jače ih povezati s potrebama gospodarstva. Nadalje, potrebno je smanjiti broj obveznih i povećati broj izbornih predmeta, ... poboljšati sposobnosti rješavanja problema, razvijati timski rad, povećati sposobnost učenja, unaprijediti sposobnost učenika (studenata, op. aut.) da vode sebe i same i druge ... te smanjiti važnost suhoparnog pamćenja činjenica. Reformu nastavnog plana i programa trebale bi pratiti promjene nastavnih metoda i novi načini mjerenja obrazovnih rezultata. ... Trebalo bi promijeniti pedagoške postupke u školama i na sveučilištima kako bi učenici i studenti bili odgovorni za učenje, kako bi se nagrađivala

---

<sup>35</sup> Lowther, J. *Kvaliteta hrvatskoga formalnog obrazovnog sustava*, Deloitte Touch Tohmats, Washington, dostupno na: <http://www.ijf.hr/konkurentnost/lowther.pdf>, pristupljeno: 19.04.2019.; usporedi: *OECD Reviews of Tertiary Education – Croatia*, autori: Duke, C. et al.

njihova inicijativa, usmjeravalo na drugačije načine analiziranja i rješavanja problema te poticalo na služenje činjenicama i idejama u smislenom kontekstu.“

## 9. ZAKLJUČAK

U ovom radu polazi se od holističkog pristupa problematici upravljanja ljudskim resursima u organizacijama, posebno u kontekstu relevantnih suvremenih društveno-gospodarskih zbivanja, prvenstveno značajne disproporcije između ponude i potražnje na tržištu rada. U radu je istraženo do koje mjere su na sveučilišnim studijima ekonomije i poslovne ekonomije zastupljeni sadržaji iz područja upravljanja ljudskim resursima i tržišta rada te sadržaji koji ih povezuju. Uporište za naglašavanje ove veze autori pronalaze u Harvardskom modelu upravljanja ljudskim resursima koji ističe vezu i utjecaj tržišta rada na strategije upravljanja ljudskim resursima.

Rezultati istraživanja u ovom radu mogu se sažeti ovako:

1. Vještina upravljanja ljudskim resursima jedna je od ključnih kompetencija koje tržište rada traži od studenata koji završavaju studij na studijskim programima iz polja ekonomije u Republici Hrvatskoj, posebice u području menadžmenta.
2. Studijski programi ekonomije i poslovne ekonomije u pravilu uključuju studijske sadržaje iz područja upravljanja ljudskim resursima unutar zasebnog kolegija. No pitanje upravljanja ljudskim resursima dotiče se i drugih, srodnih kolegija, posebno na području menadžmenta.
3. Teorija o tržištu rada zastupljena je unutar različitih kolegija, no pitanje aktualizacije tržišta rada, sektorskih analiza tržišta rada i slična pitanja koja dovode u izravnu vezu situaciju na tržištu rada i strategije upravljanja ljudskim resursima u poduzećima nisu eksplicitno obuhvaćene standardnim ishodima učenja definiranim projektom ECONQUAL što znači da spadaju u „skupinu izbornih ishoda učenja“ koje biraju sami fakulteti/sveučilišni odjeli.

Ovaj rad predstavlja doprinos teoriji o izučavanju i studijskim programima ekonomije, poslovne ekonomije i menadžmenta u suvremenom društveno-gospodarskom kontekstu.

U radu se posebno ističe nužnost dubljeg sagledavanja i holistički pristup problematici upravljanja ljudskim resursima u organizacijama, posebno u kontekstu relevantnih suvremenih društveno-gospodarskih zbivanja. Takav holistički pristup, smatraju autori, treba primijeniti i u definiranju studijskih sadržaja, ključnih kompetencija te skupnih i pojedinačnih ishoda učenja na sveučilišnim studijima iz polja ekonomije.

Kao ograničenje istraživanja ističe se ograničenost predmeta ovog rada samo na područje upravljanja ljudskim resursima i studentske kompetencije koje se stječu s tim u vezi, kao i povezanost tih nastavnih sadržaja sa sadržajima iz područja tržišta rada. U detaljnije razmatranje uzeta su samo dva sveučilišna odjela ekonomije i poslovne ekonomije u RH, što bi svakako bilo dobro u daljnjim istraživanjima proširiti i na ostale fakultete u zemlji, ali i inozemstvu. Istraživanja u ovom radu se u jednom dijelu odnose i na druge sveučilišne studije ekonomije i poslovne ekonomije u Republici Hrvatskoj pri čemu su prikazani segmenti sveobuhvatnog istraživanja projekta ECONQUAL u kojemu

su sudjelovali i autori ovoga rada. Taj projekt međutim, može služiti i kao poticaj za daljnja istraživanja i (re)aktualizaciju projektom definiranih teza.

Isto tako, poslijediplomski studijski programi nisu uzeti u razmatranje u ovom radu, pa se predlažu za buduća istraživanja. Nadalje, u teoretskom smislu korisno bi bilo daljnje izučavanje i produbljivanje teme povezanosti kretanja na tržištu rada sa sustavom strateškog upravljanja ljudskim resursima u organizacijama.

Važno je naglasiti i da se u ovom radu, postavljanjem ljudskih resursa u težište izučavanja na studijskim programima, nameće i pitanje održivog upravljanja ljudskim resursima (usporedi: Richards, Škreblić Kirbiš, Koričan, 2009.). Istraživanja pokazuju sve veću pojavnost *mobbyinga*, izgaranja na radnom mjestu te zloupotrebi pojma *stretch-ciljeva* u nekim poslovnim organizacijama. Stoga bi bilo zanimljivo istražiti i u kojoj mjeri kolegiji iz područja upravljanja ljudskim resursima u sklopu svojih studijskih sadržaja i ishoda učenja istražuju (i zagovaraju) etični princip u menadžmentu ljudskim potencijalima, kao i u poslovnom upravljanju općenito. Autori naime smatraju da samo zadovoljan zaposlenik može kreirati novu vrijednost koja će doprinijeti razvoju društva blagostanja kao i osobnom razvoju i blagostanju pojedinaca - teza koju je potrebno ugraditi u sve studijske programe ekonomije i poslovne ekonomije u aktualnoj eri dominantno liberalne ekonomije čiji smo svjedoci danas.

## LITERATURA:

1. Agyepong, S. A., Fugar, F. D., Tuuli, M.M. (2010) The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana. IN: Laryea, S., Leiringer, R. and Hughes, W. (eds) *Proceedings of The West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER)*, Accra, Ghana, 27-28 July 2010, pp. 525 - 534
2. Barnett, R. (2005) Recapturing the Universal in the University. *Educational Philosophy and Theory*, 37 (6), 7, pp. 85–797
3. *Bolonjski proces - informacije za gospodarstvo* (2008), Slapničar I. (ur.) Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, dostupno na: <http://hosting.unizg.hr/tempusprojects/FurtherBologna/tempus%20brosura.pdf> pristupljeno: 28.05.2019.
4. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., M. (2008) *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*, The Oxford Handbook of Human Resource Management, Edited by Peter Boxall, John Purcell, and Patrick M. Wright. dostupno na: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029-e-1> (Pristupljeno: 02.10.2017.), DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001
5. Bušelić, M. (2014) *Tržište rada*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković".
6. Cascio, W. F. (1998) *Managing human resources - productivity, quality of work life, profits, 5th ed., International ed.* Boston: Irwin McGraw-Hill

7. Čikeš, N. (2005) Kvalifikacije i kompetencije u europskom prostoru visokog obrazovanja, *Tempus projekt: Prvi koraci u Bolonjskom procesu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
8. Duke, C. et al. (2008) *OECD Reviews of Tertiary Education – Croatia*, OECD, dostupno na: <https://www.oecd.org/countries/croatia/38814548.pdf> (Pristupljeno: 19.04.2019.)
9. ECONQUAL - katalog zanimanja (2016), *Istraživački rezultati Projekta ECONQUAL*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/hr/econqual> (Pristupljeno: 29.10.2017.)
10. Fitz-enz, J. (1995) *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
11. Griffiths, D. (2013?) *Is this one of the best HR models ever? - The Harvard Model (Beer et al., 1984)*, dostupno na: <https://davidg.atavist.com/is-this-one-of-the-best-hr-models-ever> (Pristupljeno: 20.04.2019.)
12. Host, A., Alfirević, N. (2016) Preporuke za inovaciju studijskih programa iz ekonomije i poslovne ekonomije na temelju ishoda učenja, Predgovor, u: *Preporuke za inovaciju studijskih programa iz ekonomije i poslovne ekonomije na temelju ishoda učenja*, Host, A., Alfirević, N. (ur.), Pula/Split/Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
13. *Hrvatski klasifikacijski okvir*, službena web stranica, dostupno na: <http://www.kvalifikacije.hr/hr> (Pristupljeno: 19.04.2019.)
14. Huczynski, A., Buchanan, D. (2001) *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall
15. Jadrić, M., Ćukušić, M., and Garača, Ž. (2017) Analiza metodološkog i tehnološkog aspekta studijskih programa iz područja ekonomije i poslovne ekonomije u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, (2), str. 747-776.
16. Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Mikulandra Volić, I. (2014). Komparativna analiza ekonomskoteorijskih kolegija korištenjem pojmova i kriterija iz Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. *Tranzicija*, 16 (34), str. 59-78.
17. Loosemore, M., Dainty, A., Lingard, H. (2003) *Human Resource Management in Construction Projects – Strategic and operational approaches*, London/New York: Spon Press, Taylor & Francis Group.
18. Lowther, J. *Kvaliteta hrvatskoga formalnog obrazovnog sustava*, Washington: Deloitte Touch Tohmats, dostupno na: <http://www.ijf.hr/konkurentnost/lowther.pdf> (Pristupljeno: 19.04.2019.)
19. Mayer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2778293> (Pristupljeno: 28.05.2019.)
20. Mayo, A. (2001) *The Human Value of the Enterprise – Valuing PEOPLE as Assets – Monitoring, Measuring, Managing*, London – Boston: Nicholas Brealey Publishing

21. Mills, J. E., Treagust, D. F. (2003-04), *Engineering Education – is Problem Based or Project-Based Learning the Answer?* Adelaide: The Australasian Association for Engineering Education Inc., dostupno na: [http://www.aaee.com.au/journal/2003/mills\\_treagust03.pdf](http://www.aaee.com.au/journal/2003/mills_treagust03.pdf) (Pristupljeno: 19.04.2019.)
22. Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance – Achieving a Long-Term Viability*, New York: Oxford University Press Inc.
23. Pološki Volić, N. (2004) Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 455-478.
24. Powell, W. W. (1998) Institutional theory, IN: Cooper, C. C. and C. Argyris (eds.) *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
25. Richards, R., Škreblić Kirbiš, I., Koričan, M. (2009) Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (4), str. 513-528.
26. Ruggunan, S., Spiller, D. (2014) Critical pedagogy for teaching HRM in the context of social change, *African Journal of Business Ethics*, 8(1), pp 29-43
27. Sharma, S. K. (2009) *Handbook of HRM Practices: Management Policies and Practices*, New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd.
28. *Smjernice i preporuke za implementaciju HKO u visokoobrazovni prostor na području ekonomije i poslovne ekonomije* (2016), Split: Sveučilište u Splitu
29. Sunje, A. (2003) *Top – menadžer, vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada d.o.o.
30. Tadić, I., Lovrinčević, M. (2016) Preporuke za sadržajne inovacije studija Poslovne ekonomije – smjer Menadžment, u: *Preporuke za inovaciju studijskih programa iz ekonomije i poslovne ekonomije na temelju ishoda učenja*, Host, A., Alfirević, N. (ur.) Pula/Split/Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
31. *Tržište rada u Hrvatskoj – nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek* (2015), Hrvatska gospodarska komora, Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf> (Pristupljeno: 19.04.2019.)
32. Vidak, I. (2016) Pregled ključnih pojmova hrvatskog kvalifikacijskog okvira, *Praktični menadžment*, 7(1), str. 63-65. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/171166>, (Pristupljeno: 19.04.2019.)
33. Wright, P., Boswell, W. (2002) Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–256. dostupno na: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1051&context=cahrswp>



## LEARNING OUTCOMES IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LABOR MARKET AT ECONOMIC FACULTIES AND UNIVERSITY DEPARTMENTS - CRITICAL ANALYSIS

Aleksandra Krajnović<sup>36</sup>, Ivona Vrdoljak Raguž<sup>37</sup> & Jurica Bosna<sup>38</sup>

### *Summary*

*Implementation of the Croatian Qualifications Framework (HKO) requirements during the course of the study involves analysing and harmonizing the content of teaching courses in order to acquire the key competencies of students that will be in line with labour market needs. The purpose of this paper is to examine to what extent and how are the study contents in the area of human resource management and labour market and their connection included in the university studies in the field of economics in the Republic of Croatia. The methods of critical analysis, case study, comparative analysis, observation and ECONQUAL research results were used. The authors have come to the following research results: human resource management skills are one of the key competencies required by the labour market when it comes to economics studies; study programs of economics typically include study contents from the field of human resources management within a separate course but the issue of human resource management is also related to other, related courses, especially in the field of management; labour market theory is represented within different courses, but the question of labor market upgrading, sector labor market analysis and similar issues that lead to a direct link between the labor market situation and human resources management strategies in enterprises are not covered by the standard learning outcomes defined by the ECONQUAL project. This prompted the authors to the following implications: study programs in the field of economics should be updated, new teaching methods and other innovations in the teaching process should be applied to a greater extent, to interconnect the teaching contents of different courses, to dynamise the process of amending the content of study programs. As the limitations of research the authors point out two detailed case studies and limitations of the paper only on the question of content related to the management of human resources and labor market.*

**Key words:** *Croatian Qualifications Framework (CQF), learning outcomes, human resource management, Harvard HRM Model, labor market, ECONQUAL project*

**JEL classification:** *A2, O15, E2*

---

<sup>36</sup> Aleksandra Krajnović, Ph.D., Full Professor, University of Zadar, Department of Economics, Zadar, Croatia, E-mail: akrajnov@unizd.hr

<sup>37</sup> Ivona Vrdoljak Raguž, Ph.D., Associate Professor, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, Dubrovnik, Croatia, E-mail: ivrdolja@unidu.hr

<sup>38</sup> Jurica Bosna, Ph.D., Postdoctoral Researcher, University of Zadar, Department of Economics, Zadar, Croatia, E-mail: jbosna@unizd.hr