

Cjeloživotno učenje unutar institucije¹

Prikaz slučaja: Hrvatski zavod za zapošljavanje

Višnja PERIN

*Strukovna udruga djelatnika u upravljanju
ljudskim resursima – Centar HR*

Snježana TERIHAIJ

Hrvatski zavod za zapošljavanje

UDK: 374.7.091

DOI: 10.15291/ai.2947

PRETHODNO PRIOPĆENJE

Primljeno: 2. studenog 2019.

SAŽETAK

KLJUČNE RIJEČI:

*učinkovitost institucije,
obrazovanje djelatnika,
cjeloživotno učenje*

Razvoj se i poboljšanje učinkovitosti organizacije između ostaloga postiže i brigom za konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem djelatnika. Kao ključne faktore konkurentnosti organizacije ekonomisti navode ljudski kapital i organizacijsko znanje, a oba se faktora razvijaju obrazovanjem i usavršavanjem. Ishodi učenja i razvijanja vještina trebaju ponajprije voditi k ostvarivanju i razvoju osobnih potencijala i biti važnim elementom aktivnosti svih zaposlenih od kojih se očekuje dinamičnost, prilagodljivost i kompetitivnost. Poslovanje bilo koje organizacije zahtijeva usvajanje novih kompetencija djelatnika, usvajanje znanja, razvoj vještina, stjecanje iskustava. Nedostaci vještina i znanja te njihova neprilagođenost potrebama tržišta rada i same organizacije često su jedan od razloga neučinkovitosti i negativnoga imidža organizacije u javnosti, stoga je neophodno da organizacija neprestano uči ili podržava učeće okruženje za svoje radnike. U radu se daje prikaz razvoja obrazovanja djelatnika u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje te se analiziraju iskustva djelatnika s različitim oblicima organiziranoga obrazovanja.

¹ Rad je izložen na VII. međunarodnoj konferenciji o obrazovanju odraslih „Komu treba obrazovanje odraslih?“ održanoj 26. – 28. rujna 2016. u Zagrebu i Vodicama.

UVOD

Potrebe za obrazovanjem u radnom procesu najčešće predstavljaju potrebe organizacije i pojedinca. Poduzeće ima potrebu za djelatnicima koji posjeduju određena znanja, vještine i stavove. S druge strane, djelatnici imaju potrebe za stjecanjem novih znanja i vještina kako bi adekvatno odgovarali na svakodnevne izazove na radnome mjestu.

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

Najvredniji resurs poslovnih subjekata u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, dok je najvrednija imovina organizacija 21. stoljeća, kako profitnih tako i neprofitnih, radnici, znanja i njihova proizvodnost (Drucker, 1999).

Danas se sve više raspravlja o cjeloživotnom učenju, odnosno o aktivnosti učenja tijekom života s ciljem unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti u okvirima osobne, građanske, društvene i posebice poslovne perspektive. Ljudi, organizacije kao i društva današnjice koja žele uspjeti prisiljeni su stalno učiti i što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja (Bahtijarević-Šiber i Pološki, 1999).

Važnost se cjeloživotnoga učenja ističe u nizu međunarodnih akcijskih planova, deklaracija, dokumenata i konferencija, primjerice: Memorandum Europske komisije o cjeloživotnom učenju; Stvaranje jedinstvenog europskog prostora cjeloživotnoga učenja; Nikada nije prekasno za učenje; Akcijski plan za obrazovanje odraslih: uvijek je dobro vrijeme za učenje i drugi. Europska je unija svoju orijentaciju prema koncepciji cjeloživotnog učenja potvrdila donošenjem „Lisabonske strategije“ još u ožujku 2000. (European Council, 2000. Lisbon Strategy). Naglašavaju se pojmovi kao što su društvo znanja, društvo koje uči, ekonomija utemeljena na znanju, cjeloživotno učenje i integracija obrazovnih politika. Unapređivanje cjeloživotnoga učenja nužno je za uspješnu tranziciju prema društvu utemeljenom na znanju.

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

CJELOŽIVOTNO UČENJE UNUTAR ORGANIZACIJE

Konkurentnost poduzeća u svijetu se između ostalog postiže i brigom za konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem djelatnika. Istraživanja pokazuju da se ulaganja u djelatnike unapređivanjem njihovih znanja i vještina i korištenjem tih znanja i vještina višestruko isplate. Tako su Delaney i Huselid (1996) na uzorku od 590 profitnih i neprofitnih organizacija dokazali pozitivnu korelaciju između količine obrazovanja i uspješnosti organizacija, Appleyard i Brown (2001) ustanovili su da je količina obrazovanja presudna za uspješnost neke tvornice, istražujući američke, azijske i europske proizvodne organizacije.

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

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

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

Marušić (2007) navodi tri razine osposobljavanja unutar poduzeća. Na prvoj

razini nalazi se *osposobljavanje za tekuće poslove* koje se provodi u cilju postizanja standarda uspješnosti koje postavlja poduzeće instruktazom, predavanjima, pripravničkim stažem i sl. Drugu razinu čini *razvoj dodatnih potencijala* koje obuhvaća proširivanje znanja za dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja profesionalnim i tehničkim osposobljavanjem i sl. Treću razinu čini *razvijanje karijere* koje predstavlja pripremu za napredovanje stipendijama, specijalizacijama, studijama i sl.

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

Prema Eurostatovim podacima o uključenosti u procese cjeloživotnog učenja, u Hrvatskoj je 2006. godine u neki od programa obrazovanja bilo uključeno 3,1% stanovništva u dobi između 24 i 65 godina (EU 9,6%), 2016. godine taj broj se smanjio na 3,0 % (EU 10,8 %). Kao najveće prepreke za uključivanje u obrazovanje, ispitanici navode da je preskupo te da ga ne mogu priuštiti (60,6%), da nemaju vremena (55,5) te da im vrijeme obrazovanja kolidira s radnim vremenom (35%). Ispitanici u 22% slučajeva navode da su poslodavci ti koji pružaju obrazovanje i osposobljavanje (EU 32%).

Stjecanje znanja i vještina kod poslodavca može se organizirati bilo formalnim ili neformalnim oblicima učenja i obrazovanja.

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

Neformalno obrazovanje možemo odrediti kao organizirano poučavanje i učenje koje je više ili manje pedagoški i didaktički osmišljeno, kojima pojedinac stječe neka znanja ili usvaja vještine te kojima zadovoljava dopunske, dodatne ili alternativne potrebe učenja. Neformalnim se obrazovanjem najčešće proširuju i dograđuju postojeća znanja i vještine stečene formalnim obrazovanjem te usvajaju ona znanja i vještine s kojima se tijekom formalnoga obrazovanja nije susretalo. Prema Markoviću (2005) neformalno obrazovanje određuje nekoliko činjenica: obrazovne aktivnosti su *organizirane i planirane*;

potiču individualno i društveno učenje, stjecanje različitih znanja i vještina, razvoj stavova i vrijednosti; događaju se izvan sustava formalnog obrazovanja; komplementarne su formalnom obrazovanju; sudjelovanje u njima je dobrovoljno, a obučeni i kompetentni edukatora ih dizajniraju i izvode.

METODOLOGIJA RADA

U radu se daje pregled razvoja sustava cjeloživotnoga učenja unutar HZZ-a analizom internih i javno dostupnih dokumenata. Kako bi se utvrdila i analizirala iskustva polaznika s različitim oblicima učenja i poučavanja, provedena je analiza evaluacijskih listova koje polaznici ispunjavaju neposredno nakon održane edukacije internim e-learning portalom.

U radu se analiziraju evaluacijski listovi polaznika (N= 156) koji su bili uključeni u neki oblik učenja i poučavanja i to: klasično učenje (N=51) – podrazumijeva učenje i poučavanje u kojem se sve aktivnosti odvijaju u učionici; mješovito učenje (N=51) – podrazumijeva učenje i poučavanje u kojem se jedan dio aktivnosti odvija u učionici, dok se drugi dio odvija e-learning portalom i e-učenje (N=54) – podrazumijeva učenje i poučavanje u kojem se aktivnosti odvijaju isključivo e-learning portalom. Analiza je provedena na ukupno 15 grupa polaznika (po 5 grupa iz svakog oblika učenja i poučavanja).

RAZVOJ SUSTAVA CJELOŽIVOTNOGA UČENJA UNUTAR HRVATSKOGA ZAVODA ZA ZAPOSŁJAVANJE

Kako je za uspjeh bilo kog poslovnog subjekta presudno znanje utjelovljeno u ljudskome kapitalu (Stewart, 2001), obrazovanje i razvijanje djelatnika postaje nužna potreba za sve poslovne subjekte koji žele ostati i opstati na tržištu. Poslovni su subjekti usmjereni na obrazovanje i razvijanje svojih djelatnika kako bi njihova znanja i vještine upotrijebili za unapređivanje poslovanja, razvitak i rast samoga poslovnog subjekta. Potrebi za pravilno osposobljenim i visoko kvalificiranim djelatnicima Hrvatski zavod za zapošljavanje posvećuje značajnu pozornost, stoga osigurava interno obrazovanje te organizira i provodi različite aktivnosti usmjerene na stručno usavršavanje svojih djelatnika. Obrazovanje djelatnika Zavoda dio je razvoja ljudskih potencijala, a Odjel

za razvoj i obrazovanje radnika djeluje u okviru Sektora za pravne poslove i upravljanje ljudskim potencijalima.

Kompetencije se djelatnika razvijaju i unaprjeđuju u skladu s definiranim kompetencijskim okvirom HZZ-a koji je usklađen s „Europskim referentnim okvirom za savjetnike javnih službi za zapošljavanje i EURES savjetnike“ (*European reference competence profile for PES and EURES counsellors*) Europski je kompetencijski profil savjetnika za zapošljavanje i EURES savjetnika podijeljen u tri područja s odgovarajućim kompetencijama:

- Temeljne kompetencije (opće vrijednosti i vještine savjetnika) predstavljaju opće karakteristike i vještine koje su relevantne za velik broj različitih zadataka i situacija. Njih je potrebno tražiti od svih savjetnika za zapošljavanje, bez obzira postoje li razlike u njihovim ulogama u obavljanju zadataka (npr. rad sa specifičnim skupinama klijenata kao što su mlade nezaposlene ili dugotrajno nezaposlene osobe).
- Kompetencije vezane za neposredan rad i interakciju s klijentom (rad s nezaposlenim osobama i poslodavcima) predstavljaju najšire područje kompetencija jasno povezanih s glavnim zadacima koje obavljaju savjetnici za zapošljavanje u svojem svakodnevnom radu.
- Potporne kompetencije (sustavne i tehničke kompetencije) kompetencije za rad s tehnološkim aspektima rada (IKT), kao i kompetencije vezane na specifične usluge koje nude javne službe za zapošljavanje u pojedinim zemljama.

Hrvatski zavod za zapošljavanje prepoznao je potrebu za stalnim usavršavanjem svojih djelatnika, usudujemo se reći puno prije svih drugih javnih institucija u RH. Prvi organizirani sustav obrazovanja djelatnika uspostavljen je još 2003. godine kada je Ministarstvo za međunarodni razvoj Velike Britanije (DFID) u sklopu bilateralnog projekta između Velike Britanije i Republike Hrvatske u području rada, obrazovanja i socijalne skrbi pod nazivom *Jačanje strategije zapošljavanja u RH i sposobnosti HZZ-a za provedbu politike na tržištu rada temeljenu na nacionalnom akcijskom planu zapošljavanja* osposobilo interne edukatore Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

U prvom je ciklusu osposobljena skupina od 12 internih edukatora, te je među njima odabrano četvero koji su osposobljeni za edukatore edukatora. Edukatori edukatora su tijekom 2004. i 2005. osposobili novu skupinu od 10

internih edukatora. Na temelju utvrđenih potreba za obrazovanjem djelatnika Zavoda, dizajnirane su tri standardne petodnevne edukacije². Osim standardnih edukacija, a prema potrebama posla, edukatori su dizajnirali i niz radionica i kraćih osposobljavanja djelatnika u trajanju od nekoliko sati do nekoliko dana.

Odjel za razvoj i obrazovanje djelatnika Zavoda ustrojen je 2005. godine te se od tada periodično provodi sustavno ispitivanje potreba za obrazovanjem, osmišljavaju se organiziraju i provode obrazovne aktivnosti te se provodi evaluacija istih. Odjel je uključen u osmišljavanje i provođenja projekata s ciljem unaprjeđenja sustava obrazovanja djelatnika Zavoda. Do sada su provedena dva projekta:

Centar tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

Hrvatski je zavod za zapošljavanje u okviru I. komponente Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) provodio projekt Centar tržišta rada. Projekt je trajao 22 mjeseca, a ukupna je vrijednost projekta bila 898.000 €. Opći je cilj Projekta jačanje kapaciteta Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i ostalih institucija/organizacija na tržištu rada s ciljem razvoja učinkovitijeg tržišta rada, a svrha projekta bila je podržati osnivanje Centra tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje s ciljem obrazovanja djelatnika HZZ-a i drugih ključnih dionika na tržištu rada. Ciljne su skupine bili djelatnici HZZ-a i ostali dionici na tržištu rada (relevantna ministarstva, državne agencije, javne institucije, socijalni partneri, organizacije civilnog društva te tvrtke koje pružaju usluge razvoja ljudskih potencijala).

Aktivnosti su se provodile u okvirima četiri komponente:

Komponenta 1: Definiranje/unaprjeđenje ključnih kompetencija i standarda kvalitete osnovnih i potpornih poslovnih procesa Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. U okviru je prve komponente projekta formirana radna skupina koja je definirala i revidirala ključne kompetencije i standarde kvalitete poslovnih procesa HZZ-a. Ta je aktivnost bila osnova za razvoj novih programa osposobljavanja i usavršavanja.

Komponenta 2: Osnivanje Centra tržišta rada HZZ-a. U okvirima druge komponente projekta provedena je analiza potreba za osposobljavanjem dje-

² edukacija savjetodavnih vještina, edukacija marketinških vještina i edukacija za rad u teškim situacijama

latnika HZZ-a te djelatnika ostalih institucija na tržištu rada. Nadalje, u sklopu je druge komponente projekta razvijen organizacijski i edukacijski model Centra tržišta rada.

Komponenta 3: Jačanje kapaciteta edukatora HZZ-a i edukatora iz ostalih institucija/organizacija na tržištu rada za prenošenje odgovarajućih znanja i vještina djelatnicima HZZ-a i drugih institucija/organizacija na tržištu rada. U sklopu je komponente proveden odabir potencijalnih edukatora te razvoj sveobuhvatnog programa osposobljavanja za edukatore HZZ-a i edukatore iz ostalih institucija/organizacija na tržištu rada.

Nakon razvoja programa osposobljavanja, provedena su osposobljavanja edukatora u sljedećim tematskim područjima:

- vještine edukatora (*soft skills*)
- osnovno orijentacijsko osposobljavanje za sve djelatnike HZZ-a
- poslovni procesi HZZ-a usmjereni na klijente
- poslovni procesi HZZ-a koji nisu usmjereni na klijente (potporni poslovni procesi)
- vještine i znanja o tržištu rada.

Također su provedena osposobljavanja 50 mentora iz redova HZZ-a koji su stekli potrebne vještine za prenošenje praktičnih znanja tijekom neposrednoga rada na radnom mjestu.

Komponenta 4: Jačanje kapaciteta djelatnika HZZ-a i institucija na tržištu rada za učinkovit rad s klijentima i provedbu aktivne politike tržišta rada. Tu su edukatori osposobljeni u okvirima treće komponente projekta, proveli osposobljavanja djelatnika HZZ-a i drugih institucija/organizacija na tržištu rada u sljedećim tematskim područjima:

- osnovno osposobljavanje za djelatnike HZZ-a
- osposobljavanje za djelatnike u poslovnim procesima HZZ-a usmjerenim prema klijentima
- osposobljavanje djelatnika u poslovnim procesima HZZ-a koji nisu usmjereni prema klijentima
- osposobljavanje na temu analize tržišta rada, kreiranja, provedbe i evaluacije mjera tržišta rada te strateškog planiranja.

Jačanje Centra tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

Projekt „Jačanje Centra tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje“ proveden je od prosinca 2014. do travnja 2016. (15 mjeseci). Projekt je proveden u okviru Operativnog programa „Razvoj ljudskih potencijala 2007. – 2013.“, financiran je sredstvima Europskog socijalnog fonda, a ugovorena je vrijednost iznosila 2.949.000,00 HRK bez PDV-a, odnosno 3.686.250,00 HRK s uračunatim PDV-om.

Opći su cilj i svrha projekta podržati daljnju modernizaciju i jačanje kapaciteta Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kako bi se razvilo učinkovitije tržište rada u Republici Hrvatskoj, odnosno podržati daljnji razvoj Centra tržišta rada HZZ-a.

Projekt „Jačanje Centra tržišta rada HZZ-a“ predstavljao je nadogradnju prethodnog projekta „Centar tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje“ provedenoga u okviru komponente I IPA programa. Projekt je doprinio daljnjem jačanju Centra tržišta rada HZZ-a razvojem ICT podrške Centra tržišta rada, razvojem novih, prilagođenih osposobljavanja edukatora i djelatnika HZZ-a kao i edukatora iz drugih institucija/organizacija relevantnih na tržištu rada te uvođenjem metoda „e-učenja“ i programa mješovitog učenja (*blended learning*), odnosno obrazovnih modela utemeljenih na integraciji različitih klasičnih nastavnih metoda s računalno posredovanim aktivnostima osposobljavanja.

Aktivnosti projekta odvijale su se u okviru sljedeće tri komponente:

Komponenta 1: razvoj ICT podrške za Centar tržišta rada Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. U sklopu komponente 1 provedena je analiza postojećih poslovnih procesa HZZ-a povezanih s osposobljavanjem i procjena postojeće razine ICT pokrivenosti navedenih procesa te je razvijen e-learning portal Centra tržišta rada HZZ-a i registar osposobljavanja Centra tržišta rada, uz postavljanje inicijalnog sadržaja portala Centra tržišta rada i sustavno testiranje aplikacijske i ICT podrške.

Komponenta 2: razvoj kapaciteta edukatora Centra tržišta rada HZZ-a u kreiranju i provedbi programa e-učenja i programa mješovitog učenja. Tim je aktivnostima provedena selekcija i osposobljavanje edukatora HZZ-a i edukatora ostalih dionika tržišta rada u području programa e-učenja i programa mješovitog učenja.

Komponenta 3: razvoj kapaciteta djelatnika HZZ-a programima e-učenja i programima mješovitog učenja. U okviru je ove komponente provedena analiza potreba za osposobljavanjem na nacionalnoj i regionalnoj razini te su razvijeni kuri-

kulumi osposobljavanja u programima e-učenja i programima mješovitog učenja. Edukatori osposobljeni aktivnostima komponente 2 proveli su pilot programe e-učenja i programe mješovitog učenja za djelatnike HZZ-a na nacionalnoj i regionalnoj razini nakon čega su navedeni pilot programi evaluirani. U finalnoj su fazi komponente ispitani i certificirani edukatori Centra tržišta rada HZZ-a.

ISKUSTVA POLAZNIKA S RAZLIČITIM OBLICIMA UČENJA

Danas postoji velik broj različitih metoda, načina, postupaka i pristupa učenju i poučavanju. To su sva ona sredstva i postupci koji se primjenjuju u procesu učenja i poučavanja i uz čiju se pomoć metodički može poduprijeti i omogućiti konstruiranje znanja i razvitak kompetencija kod učenika (Schüssler, 2004). Izbor nekog oblika učenja i poučavanja prvenstveno ovisi o ciljevima učenja i sadržaju, ali i o čitavu nizu određenih didaktičko-metodičkih elemenata (npr. koji će se oblici rada primijeniti, u kakvu okruženju se učenje ostvaruje i sl.). U 2016. godini HZZ ima u sustavu 51 osposobljena interna edukatora te razvijenih 48 programa osposobljavanja i usavršavanja koji su dostupni djelatnicima HZZ-a. Od toga se 33 programa izvodi klasičnim poučavanjem u učionici, 10 programa e-učenjem³ te 5 programa mješovitim učenjem (*blended learning*).⁴ Poučavanje organizirano e-učenjem i mješovitim učenjem (dio koji se odnosi na e-učenje) bilo je postavljeno interaktivno, strukturirano, vremenski određeno u smislu okvirnoga vremenskog plana za obavljanje zadanih elemenata te stalno mentorirano i vođeno edukatorima. Odvijalo se e-learning portalom (www.elearning.hzz.hr), interno razvijenom platformom za potrebe učenja i poučavanja unutar Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

U radu uspoređujemo iskustva polaznika (N=156) s različitim oblicima učenja i poučavanja koji su se provodili tijekom 2016. godine. Usporedba je rađena na temelju evaluacijskih upitnika koji se koriste nakon svake provedene edukacije, u kojima polaznici vrednuju različite elemente učenja i poučavanja. Sva ispitivanja provedena su neposredno nakon održane edukacije, e-learning portalom. Uspoređeno je po 5 skupina polaznika iz svakoga oblika učenja i poučavanja, edukacije su bile različitog trajanja (od 8 do 24 sata) i tema povezanih s poslovnim procesima HZZ-a.

³ Oblik učenja i poučavanja koji se izvodi isključivo uz pomoć računala.

⁴ Oblik učenja i poučavanja koji kombinira e-učenje i klasično učenje u učionici.

TABLICA 1. Iskustva polaznika s različitim oblicima učenja

	Tvrdnje	Klasično učenje (N=51)	Mješovito učenje (N=51)	E-učenje (N=54)
Metode poučavanja	Bile su vrlo korisne	68,63%	64,71%	50,00%
	Bile su uglavnom korisne	31,37%	35,29%	48,15%
	Bile su manjim dijelom korisne	0	0	1,85%
	Nisu bile korisne	0	0	0
Prostor za rad	U potpunosti je bio pogodan za učenje	60,78%	58,82%	25,93%
	Uglavnom je bio pogodan za učenje	39,22%	31,37%	42,59%
	Manjim je dijelom bio pogodan za učenje		3,92%	22,22%
	Nije bio pogodan za učenje		1,96%	9,26%
Količina informacija	Bila je prevelika	1,96%	1,96%	12,96%
	Bila je prikladna	98,04%	98,04%	87,04%
	Bila je nedovoljna	0	0	0
Pisani materijal	Bit će mi od velike koristi	29,41%	66,67%	72,22%
	Bit će mi uglavnom koristan	37,25%	31,37%	27,78%
	Bit će mi manjim dijelom koristan	0	1,96%	0
	Neće mi biti koristan	1,96%	0	0
	Bez odgovora	31,37%	0	0

Kao vrlo korisne metode poučavanja ispitanici u najvećem broju procjenjuju kod klasičnoga učioničkog rada. Razlogi tome može biti uobičajen način učenja i poučavanja, nešto na što su se navikli. Osim toga, takve metode u pravilu zahtijevaju i najmanji angažman polaznika u smislu organizacije učenja, organizacije vremena za učenja te fokusiranosti na učenje. Polaznici su kod klasičnog učenja u učionici izdvojeni iz svoje radne sredine te su fokusirani isključivo na učenje. Navedeno može biti i razlog zbog kojega su učionicu u najvećem broju slučajeva doživjeli i kao prostor koji je u potpunosti bio pogodan za učenje.

TABLICA 2. Komentari polaznika vezani uz oblike učenja

Klasično učenje (N=51)	Mješovito učenje (N=51)	E-učenje (N=54)
Izrazito interesantno.	Svi su materijali dostupni <i>on line</i> , pa ih po potrebi mogu lako pronaći.	To je zaista odličan način na koji se djelatnici mogu educirati iz pojedinih područja.
Nisam očekivala ovoliko angažmana i iskreno sam oduševljena.	Veća je vjerojatnost da ćemo na taj način doći na red za edukacije.	E-učenje je dobar primjer kako sami uz pomoć mentora možemo upotpuniti svoje znanje.
Zanimljivo i korisno.	Brzina i dostupnost podataka.	Za neke teme idealno!
Imala sam problema s održavanjem koncentracije i pažnje, malo više pauza!	Ured u kojem radimo, u koji navraćaju stranke, kolege, zvone telefoni, ipak nije najsretnije mjesto za učenje na takav način.	Edukacije u kojima se susrećem sa svojim kolegama i gdje razmjenjujemo iskustva u osobnom kontaktu su mi daleko draže i korisnije.
	Kombinacija svakodnevnoga posla i učenja na istom mjestu bila je poprilično stresna.	Bilo bi puno učinkovitije kada bi nam bilo osigurano slobodno vrijeme za učenje.
	Teško je uz svakodnevne aktivnosti izdvojiti vrijeme za učenje.	Vrlo je teško održati koncentraciju za učenje i istovremeno odrađivati sve poslovne procese koji se od nas očekuju.

Količinu informacija dobivenih tijekom edukacije, polaznici ocjenjuju većinom prikladnu njihovim potrebama. Jedino kod e-učenja dio (13%) ispitanika smatra da je količina informacija prevelika. Kod e-učenja količina informacija dostupna polaznicima obično i jest veća nego kod drugih oblika učenja, kako bi se osiguralo da oni koji imaju dodatni interes za temu budu zadovoljni dostupnošću sadržaja na jednome mjestu. Kod e-učenja polaznici u najvećoj mjeri smatraju da će im pisani materijali dobiveni programima e-učenja biti od velike koristi. Pisani je materijal kod e-učenja osnovno sredstvo komunikacije između edukatora i polaznika, kao i polaznika međusobno. Osim toga, pisani materijal je sistematiziran prema tematskim cjelinama te je polaznicima kao takav uvijek dostupan dok su u sustavu HZZ-a ili imaju pristup platformi za e-učenje kao dionici na tržištu rada.

Kao glavne zamjerke novim načinima učenja i poučavanja (e-učenju i mje-

šovitom učenju), polaznici navode ono što bismo mogli uvrstiti u organizaciju radnog vremena djelatnika uključenog u učenje. Te bi se prepreke možda mogle riješiti drugačijom organizacijom radnog dana djelatnika koji sudjeluju u programima e-učenja, odnosno osiguravanjem dijela radnog vremena koji bi bio namijenjen učenju, kao i osiguravanjem izdvojenoga fizičkog prostora za neometano učenje.

ZAKLJUČAK

Današnje poslovanje zahtijeva neprestano usavršavanje i prilagođavanje znanja, vještina i iskustva. Hrvatski je zavod za zapošljavanje prepoznao tu potrebu te kontinuirano radi na stručnom osposobljavanju i usavršavanju svojih djelatnika, pritom koristi različite načine i metode učenja i poučavanja kako bi se obuhvatio što veći broj djelatnika te optimalno iskoristavali resursi.

Komentari polaznika na kraju edukacije možda najbolje prikazuju usporedbe različitih oblika učenja i poučavanja. Vidimo da svaki način poučavanja i učenja ima svoje dobre i manje dobre strane. Većinu je sadržaja i tema moguće obraditi klasičnim metodama poučavanja u učionici, no to je ponekad organizacijski i financijski poprilično zahtjevno. Hrvatski zavod za zapošljavanje zbog svoje teritorijalne razgranatosti i dislociranosti regionalnih i područnih ureda te ispostava, koristi sve opisane resurse kojima osigurava svim djelatnicima jednake mogućnosti usvajanja i usavršavanja znanja kao i mogućnosti pristupa informacijama potrebnim za unificirano provođenje poslovnih aktivnosti prema svim korisnicima na čitavom prostoru Republike Hrvatske. Neke se teme, pogotovo one kojima se u većoj mjeri prenose znanja, mogu obraditi e-učenjem, što donosi znatne uštede resursa. Tu moramo biti jako pažljivi i profesionalni kako bi sukladno ciljevima učenja i sadržaju upotrijebili prikladne metode u skladu s pravilima andragoškoga učenja i poučavanja. Planiranje i programiranje učenja djelatnika u instituciji zahtijeva uz dobro poznavanje samih poslovnih procesa i vrlo dobro poznavanje andragoške didaktike i metodike.

LITERATURA

- APPLEYARD, M., BROWN, C. (2001). "Employment practices and semiconductor manufacturing performance", *Industrial Relations*, (40), 3: 436-471.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., POLOŠKI, N. (1999). "Virtualno učenje – učinkovit i efektivan način ostvarivanja konkurentskih prednosti", *Informatologija*, (32), 1-2: 81-85.
- CERTO, S. C., CERTO, S. T. (2008). *Moderni menadžment*, 10 izdanje. Zagreb: Mate.
- 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.
- DRUCKER, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, New York: HarperCollins Publishers
- European Council (2000). *The Lisbon Strategy 2000 – 2010, An analysis and evaluation of the methods used and results*, achieved at <http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN>.
- Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/main-tables>
- HUSELID, M. A., BECKER, B. E., BEATTY R. W. (2005). *The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston: Harvard Business School Press
- Izvještaj o ključnim kompetencijama i standardima kvalitete u poslovnim procesima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. (interni dokument HZZ-a)
- MARKOVIĆ, D. (2005). *Šta je neformalno u neformalnom obrazovanju? Neformalno obrazovanje u Evropi*. Beograd: Grupa "Hajde da...".
- MARUŠIĆ S. (2007). *Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost*, *Ekonomski pregled*, 58 (9-10) 599-617
- Metode analize obrazovnih potreba za gospodarski razvoj: Sažetak i rezultati za Republiku Hrvatsku*, ASOO rujan, 2011.; www.aoo.hr
- Smjernice o procedurama osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika u sklopu CTR-a* (interni dokument HZZ-a)
- Strategija organizacijskog razvoja CTR-a 2012. – 2016.* (interni dokument HZZ-a)

- SCHÜSSLER, I.: (2004). Lernwirkungen neuer Lernformen. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.
- STEWART, T. A. (2001). The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. London: Nicholas Brealey Publishing
- WEIHRICH, H., Koontz, H. (1998). Menadžment. Zagreb: Mate.
- ŽIGA, J. (2003). Cjeloživotno učenje kao imperativ u modernom dobu; Pregled – časopis za društvena pitanja, br.1 -2, 50 – 68

LIFELONG LEARNING WITHIN THE INSTITUTION A CASE REPORT: CROATIAN EMPLOYMENT SERVICE

Višnja PERIN

*Professional Association of Management Employees
Human Resources – Center HR*

Snježana TERIHAIJ

Croatian Employment Service

SUMMARY

KEYWORDS:

*efficiency of the
institutions, the education
of workers, lifelong
learning*

Constant education and training of employees is a part of achieving development, improvement and efficiency of the organization. Economists consider human capital and organizational skills key factors of the organization's competitiveness. Both factors are developed through education and training of employees. Outcome of education and skill development should primarily lead to development of personal potentials. Also, it should be one of the key elements of activities of all employees since dynamics, adaptivity and competitiveness are always expected in their work environment.

Management of any organization today requires adoption of new competencies of employees (adoption of knowledge, development of skills and gaining experience). Lack of skills and knowledge and their adaptability (or their mismatch with the needs of labour market and organization itself) are often reasons of inefficiency and negative image of the organization in public. That is the reason why it is necessary that organization continuously teaches or supports teaching environment for its employees.

The paper gives an overview of development of education of workers in Croatian Employment Service and experiences that workers have had with different forms of organized education.