

# Analiza edukativnih potreba malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama

---

**Bejaković, Predrag; Sopek, Petar; Bratić, Vjekoslav**

**Other document types / Ostale vrste dokumenata**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2012**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:242:479160>

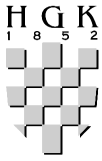
*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Institute of Public Finance Repository](#)



**HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA**  
Centar za razvoj ljudskih potencijala

**ANALIZA EDUKATIVNIH POTREBA MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA S POSEBNIM NAGLASKOM NA  
PODUZETNIČKIM VJEŠTINAMA**

**Zagreb, travanj 2012. godine**

**Hrvatska gospodarska komora**

**Voditeljica projekta, suradnica: Vesna Štefica**

**Analizu izradio: Institut za javne financije**

**Glavni istraživač: Predrag Bejaković**

**Suradnici: Petar Sopek i Vjekoslav Bratić**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
Okvir 1. Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje Jugoistočne Europe i uloga Hrvatske gospodarske komore u provedbi projekta obrazovanja i usavršavanja u MSP .....	3
2. METODOLOGIJA .....	4
2.1. Kategorije analize .....	4
2.2. Metode kvantifikacije .....	4
3. INFORMACIJE O UZORKU .....	6
4. REZULTATI ANALIZE .....	7
4.1. Opće informacije o poduzećima i trendovi poslovanja .....	7
4.2. Ljudski potencijali i usavršavanje zaposlenika .....	14
5. ZAKLJUČAK UKUPNE ANALIZE I DALJNJE SMJERNICE .....	23

## 1. UVOD

Hrvatska gospodarska komora (HGK) preko svojih županijskih komora provela je on-line istraživanje o potrebama za edukacijom malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama, kao dio projekta Regionalnog istraživanja potreba za obrazovanjem i usavršavanjem u malim i srednjim poduzećima kojeg provodi Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe (*South East European Centre for Entrepreneurial Learning - SEECEL*). Projekt se financira sredstvima Europske unije, a na nacionalnoj razini bio je sufinanciran od Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 31. listopada do 25. studenog 2011., dok je analiza prikupljenih rezultata napravljena tijekom ožujka i travnja 2012. U provedenom istraživanju su odabrana mala i srednja poduzeća trebala ispuniti upitnik s ukupno 27 pitanja. Upitnik je bio podijeljen u tri glavna dijela. Prvi dio obuhvaća opće informacije za identificiranje poduzeća, drugi dio informacije o veličini poduzeća, strukturi zaposlenika te poslovnim trendovima, a treći dio posvećen je ljudskim potencijalima i usavršavanju zaposlenika.

Anketiranje je bilo neobavezno, a ispitanicima je dostavljen poziv za odaziv anketiranju te su oni na vlastitu inicijativu odlučili hoće li pristupiti ili ne. Kao i u prethodnim godinama, kad se provodilo samo nacionalno istraživanje, zamjetan je relativno slab odaziv pristupanju popunjavanja upitnika. Ukupan odabrani uzorak obuhvaća 8231 poduzeće iz cijele Republike Hrvatske koji adekvatno predstavljaju ukupnu populaciju svih malih i srednjih poduzeća (do 250 zaposlenih), ali veliki udio poduzeća nije pristupio popunjavanju upitnika ili pak ga nije popunio do kraja. Stoga analizirani uzorak obuhvaća 758 malih i srednjih poduzeća koja su odgovorila na više od 90% pitanja iz upitnika.

Analiza edukativnih potreba malih i srednjih poduzeća s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama prvi je puta provedena u 2009. godini na nacionalnoj razini. Zadovoljavajući odaziv anketiranju te određene manjkavosti na koje je analiza upućivala bili su dovoljan razlog da se istraživanje nastavi i u 2010. godini. U 2010. i 2011. godini nacionalna analiza je dodatno proširena pa je, osim malih i srednjih poduzeća iz baze Hrvatske gospodarske komore (HGK), obuhvaćala i obrtnike iz baze Hrvatske obrtničke komore (HOK-a). U drugoj polovici 2011. pokrenuto je i regionalno istraživanje čiji su rezultati prikazani u ovom dokumentu. Valja naglasiti da je anketiranje provedeno u razdoblju od 31. listopada do 25. studenog 2011., ali je analiza prikupljenih rezultata prikazanih u ovom dokumentu napravljena tijekom ožujka i travnja 2012. Stoga ćemo radi lakšeg razlikovanja nacionalnog istraživanja iz 2011. i ovog istraživanja u cijelom dokumentu ovo istraživanje voditi pod 2012. godinom. Glavni je cilj ovog istraživanja i provedene analize identificirati i pratiti potrebe za usavršavanjem, osposobljavanjem i obrazovanjem (treningom) zaposlenika.

Okvir 1. Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje Jugoistočne Europe i uloga Hrvatske gospodarske komore u provedbi projekta obrazovanja i usavršavanja u MSP

**Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje Jugoistočne Europe (SEECCEL)** osnovan je kao neovisna institucija 2009. godine potpisivanjem ugovora između Republike Hrvatske i Hrvatske gospodarske komore. Realna perspektiva SEECCEL-a je da preraste u referenti EU centar učenja za poduzetništvo u cilju razvoja konkurentnosti.

Slijedeći preporuke Europske komisije i Glavne uprave za proširenje, uz prvotnih sedam zemalja (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Kosovo, Makedonija i Srbija), pridružila se i Turska. Interes za suradnju sa SEECCEL-om uvelike iskazuju i zemlje članice EU koje sudjelovanje ovog trenutka mogu ostvariti na načelu samofinanciranja.

Aktivnosti centra za period 2009-2012. vezane su uz tri područja gdje se aktivnosti odvijaju od razvoja konceptualnih rješenja za razvojne politike do njihove direktne implementacije u svih osam zemalja, a to su:

1. Poduzetničko učenje kao ključna kompetencija u ISCED 2 (osnovna škola);
2. Poduzetničko učenje kao ključna kompetencija u ISCED 5 i 6 (visokoškolsko obrazovanje);
3. Sustavno praćenje potreba za edukacijom malih i srednjih poduzeća.

Četvrta sastavnica je horizontalno stvaranje platforme za razmjenu i informiranje o najnovijim EU politikama iz područja poduzetničkog učenja, te razmjena dobrih iskustava i prakse.

**Hrvatska gospodarska komora** aktivno se uključila u provedbu točke tri, te kao pilot institucija provela istraživanje potreba za obrazovanjem u malim i srednjim poduzećima za Republiku Hrvatsku. Nužno je napomenuti da je za upitnik razvijen od strane radne skupine u okviru SEECCEL-ovog projekta poslužio upitnik koji je Komora razvila 2009. godine i koju koristi za nacionalna istraživanja.

Hrvatska gospodarska komora je **osnivač Nacionalne koordinacije edukacije za poduzetništvo (E4E)**, a čije članice su Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Ministarstvo poduzetništva i obrta (ranije MINGORP), Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska udruga poslodavaca i Hrvatska obrtnička komora. Zadaće koordinacije možemo svesti pod zajednički nazivnik uvođenje poduzetničkog učenja u sve razine i oblike obrazovanja i učenja, a što se može provesti zahvaljujući Strategiji učenja za poduzetništvo 2010-2014. i pripadajućem Akcijskom planu, a koji su rezultat rada stručne skupine osnovane iz redova članica Koordinacije. Tijekom proteklih godina članovi Koordinacije usklađivali su svoje aktivnosti te djelovali u okviru svojih nadležnosti, a kako bi stvorili temelje za cjeloživotno učenje za poduzetništvo. Ovdje želimo posebno naglasiti da poduzetničke kompetencije ne promatramo samo kao znanja i vještine samo za pokretanje vlastitog posla, već kao kompetencije koje su nužne svakom pojedincu u njegovom osobnom i profesionalnom razvoju.

## 2. METODOLOGIJA

Cjelokupna analiza potreba za edukacijom provodi se za trgovačka društva iz promatranog uzorka, a zbog detaljnijeg uvida u uzorak, analiza je provedena i na detaljnijim razinama u ovisnosti o *kategorijama djelatnosti, veličine poduzeća i regionalne pripadnosti*. Budući da populacija nije savršeno distribuirana po svim navedenim kategorijama, tako ni sam odabrani uzorak, kao ni uzorak korišten u analizi (uzorak onih koji su završili upitnik) nije savršeno distribuiran po kategorijama, zbog čega se po pojedinim kategorijama može uočiti nerazmjern broj popunjenih upitnika, što je posebice uočljivo kod klasifikacije djelatnosti.

### 2.1. Kategorije analize

S obzirom na *veličinu trgovačkog društva i broj zaposlenih*, u kategoriju malog i srednjeg poduzetništva prema EU metodologiji pripadaju sva trgovačka društva s brojem zaposlenika do najviše 250, pri čemu razlikujemo tri vrste poduzeća, a to su mikro poduzeća s do 10 zaposlenika, mala poduzeća s 11 do 50 zaposlenika te srednje velika poduzeća s 51 do 250 zaposlenika.

*Kategorija djelatnost* sastoji se od ukupno 18 stavaka sukladno nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD 2007). Zbog činjenice da pojedine djelatnosti imaju iznimno malen broj trgovačkih društava koja su ušla u uzorak za analizu, u analizi prema klasifikaciji djelatnosti prilikom formiranja zaključaka vodilo se računa o udjelu pojedine djelatnosti u ukupnom uzorku.

*Kategorija regionalne pripadnosti* pravne subjekte svrstava po statističkim regijama Državnog zavoda za statistiku prihvaćene od strane Eurostata. Prema toj kategorizaciji postoje ukupno 3 regije, a to su Jadranska Hrvatska (koja obuhvaća Primorsko-goransku, Ličko-senjsku, Zadarsku, Šibensko-kninsku, Splitsko-dalmatinsku, Istarsku i Dubrovačko-neretvansku županiju), Sjeverozapadna Hrvatska (Zagrebačka, Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Koprivničko-križevačka i Međimurska županija te Grad Zagreb), i Panonska Hrvatska (Sisačko-moslavačka, Karlovačka, Bjelovarsko-bilogorska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska županija).

### 2.2. Metode kvantifikacije

S obzirom da je u svim pitanjima bilo dopušteno umjesto odgovora ostaviti praznu rubriku, jedan se dio odgovora iz uzorka popunjenih upitnika može smatrati nevažecim te su ti odgovori izuzeti iz analiza. U suprotnome bi ti odgovori pokazivali različite rezultate od stvarnih. Drugim riječima, analiza je provedena isključivo na odgovorima onih ispitanika koji su jasno i nedvosmisleno odgovorili na pojedino pitanje.

U analizi pitanja iz upitnika s ponuđenim odgovorima koji kvalitativno opisuju promatrani skup, prvo su se odgovori kvantificirali te su kasnije izračunati tzv. težinski prosjeci kao veličine koje daju usporedive

rezultate između pojedinih interesnih skupina. To se odnosi na pitanja u kojima se značajnost opisuje kvalitativno, kao što je to primjerice kod učestalosti (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek) ili važnosti (nije važno, manje važno, poželjno, nužno). U svim je takvim pitanjima težinski prosjek izračunat tako da može poprimiti vrijednosti između 0 i 100, pri čemu 0 označava najmanju vrijednost (u slučaju učestalosti to je ekvivalentno odgovoru „nikad“, odnosno u slučaju važnosti odgovoru „nije važno“), a 100 najveću („uvijek“, odnosno „nužno“). Težinski prosjek korišten u analizi definira se sljedećom formulom:

$$\bar{\omega}(k) = \frac{0 \cdot x_1 + \dots + (k - 1) \cdot x_k}{x_1 + \dots + x_k} \cdot \frac{100}{k - 1} \quad (1)$$

U jednadžbi (1)  $k$  označava broj odgovora ponuđenih u upitniku koji se odnose na kvalitativnu procjenu, a  $x_1, \dots, x_k$  ukupan broj odgovora po pojedinoj kategoriji.

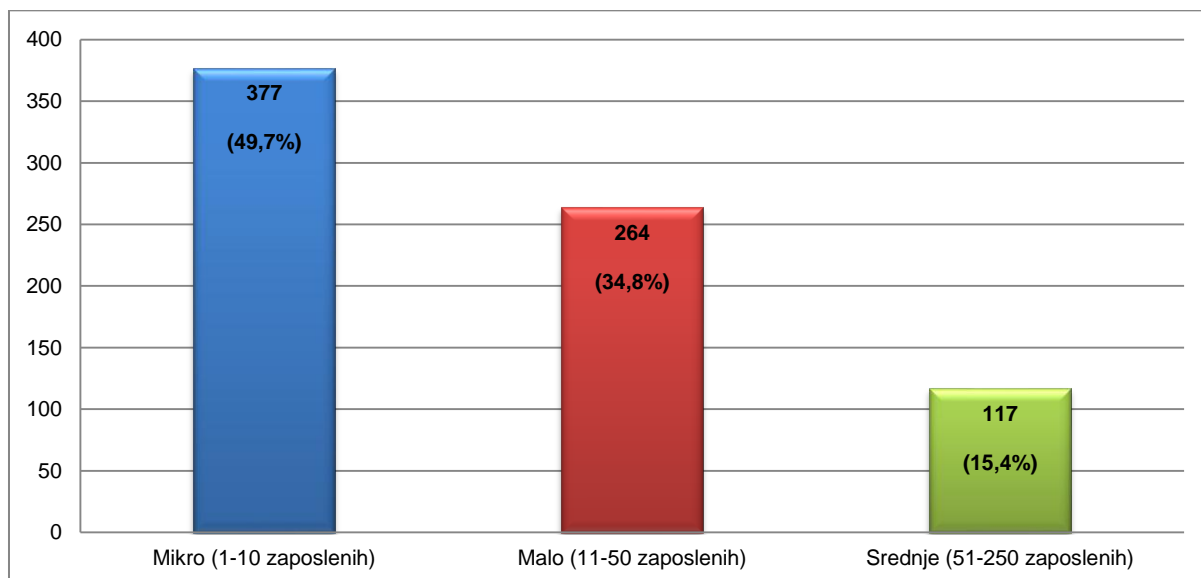
Zbog lakšeg razumijevanja pojasnimo na primjeru jednog poduzeća što predstavlja iznos težinskog prosjeka. Primjerice, ukoliko ispitanik odgovori na učestalost odgovorom „nikad“, dodjeljuje mu se 0, „rijetko“ označava 25, „ponekad“ 50, „često“ 75, a „uvijek“ 100. Kod pitanja s manjim brojem odgovora i bodovi su drugačije raspoređeni pa bi npr. u slučaju 4 moguća odgovora „nikad“ donijelo ocjenu 0, „ponekad“ 33, „često“ 67, a „uvijek“ 100. Slična analogija dodijele bodova može se primijeniti i na skup od više poduzeća pri čemu se iz izraza (1) dobiva težinski prosjek.



### 3. INFORMACIJE O UZORKU

Ukupan odabrani uzorak obuhvaća 8231 poduzeće iz cijele Republike Hrvatske koji adekvatno predstavljaju ukupnu populaciju svih malih i srednjih poduzeća (do 250 zaposlenih). Obzirom da sudjelovanje u anketi nije bilo obavezno, veliki udio poduzeća nije pristupio popunjavanju upitnika ili pak ga nije popunio do kraja. Stoga analizirani uzorak obuhvaća 758 malih i srednjih poduzeća (9,2% od ukupno odabranog uzorka) koja su odgovorila na više od 90% pitanja iz upitnika.

Grafikon 3.1. Popunjenost upitnika prema veličini subjekta



Izvor: Izračun autora

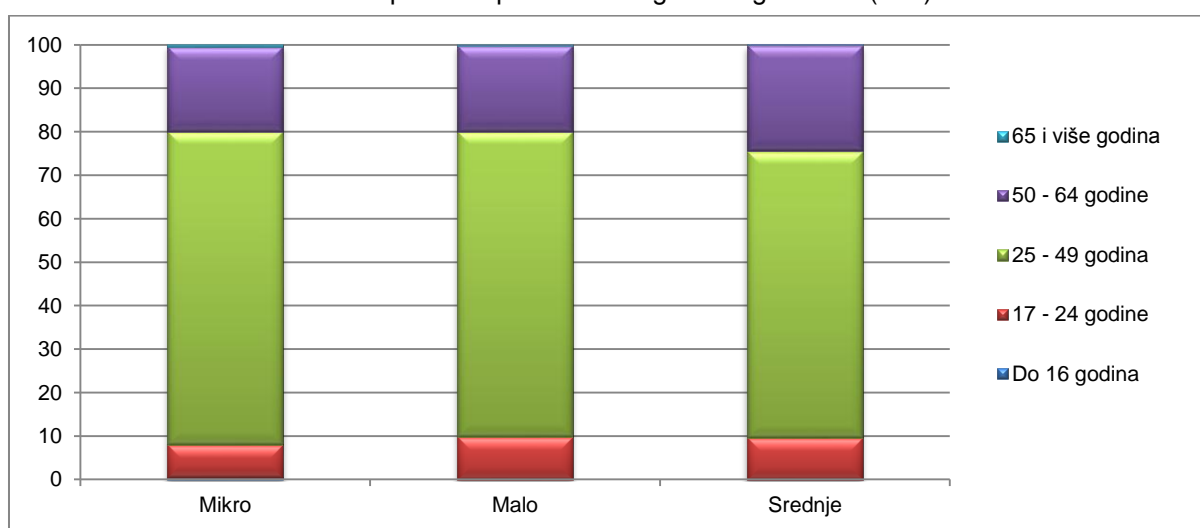
Gotovo polovica analiziranog uzorka obuhvaća mikro poduzeća s do 10 zaposlenika, nešto iznad jedne trećine uzorka su mala poduzeća s 11 do 50 zaposlenika, a najmanji udio uzorka od 15% čine srednje velika poduzeća s 51 do 250 zaposlenika. Ovakva je distribucija, uz tek manja odstupanja, standardna u istraživanju potreba za edukacijom u malim i srednjim poduzećima koju od 2009. provodi Hrvatska gospodarska komora.

## 4. REZULTATI ANALIZE

### 4.1. Opće informacije o poduzećima i trendovi poslovanja

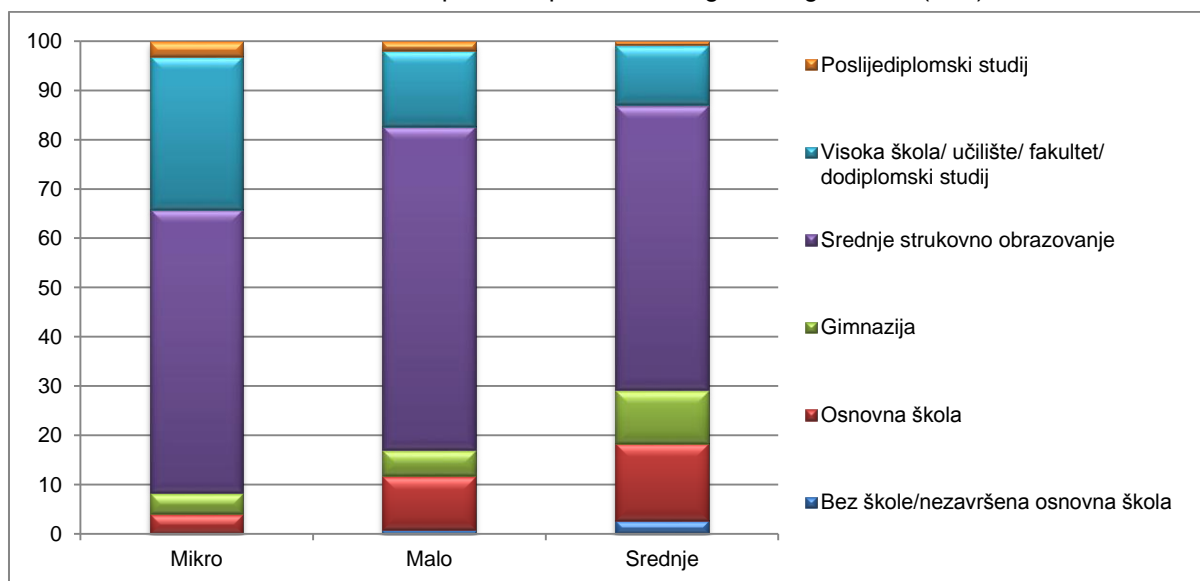
Najveći udio u dobnoj strukturi zaposlenih u ispitanim poduzećima od oko prosječno 68% odnosi se na zaposlenike u dobi od 25 do 49 godina. U odnosu na veličinu poduzeća tek srednje velika poduzeća imaju nešto veći udio zaposlenika u dobi od 50-64 godina koji iznosi 24%, za razliku od 19% u mikro i 20% u malim poduzećima.

Grafikon 4.1. Dobna struktura zaposlenih prema vrsti trgovačkog društva (u %)



Izvor: Izračun autora

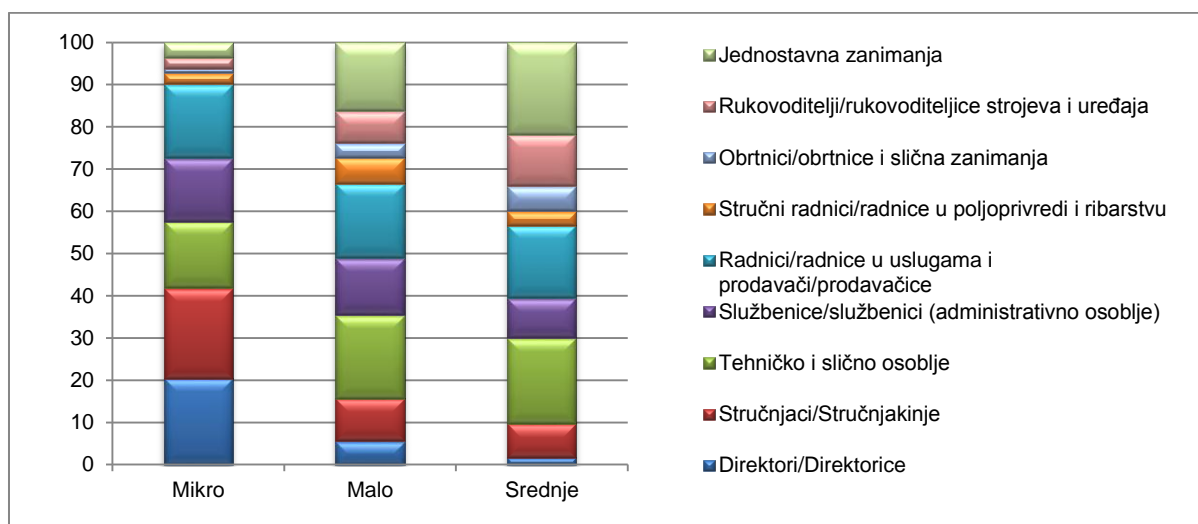
Grafikon 4.2. Obrazovna struktura zaposlenih prema vrsti trgovačkog društva (u %)



Izvor: Izračun autora

Najveći udio u obrazovnoj strukturi zaposlenih u ispitanim poduzećima od oko 69% odnosi se na srednje obrazovanje (oko 60% srednje strukovno i 9% gimnazijsko obrazovanje), a slijedi ga udio više i visokoobrazovanog kadra (uključujući i završeni poslijediplomski studij) od oko 16%. Slično kao i u analizi iz svibnja 2011., pokazuje se da najveći udio više i visokoobrazovanih zaposlenika radi u mikro poduzećima (34%), što je posljedica velikog udjela djelatnosti J – Informacije i komunikacije u kojoj je zabilježen najviši udio više i visokoobrazovanog kadra od čak 75%. Najviši udio niskoobrazovanih, odnosno zaposlenika bez škole (ili nezavršenom osnovnom školom) te osnovnom školom, zabilježen je u srednje velikim poduzećima i iznosi 18%, dok je u malim poduzećima taj udio na razini od oko 12%, a u mikro poduzećima oko 4%. Nalazi ove analize vrlo su slični onima iz ranijih istraživanja, što je i logično budući da je značajnija promjena obrazovne struktura dugotrajan proces čiji su rezultati vidljivi tek u srednjem roku.

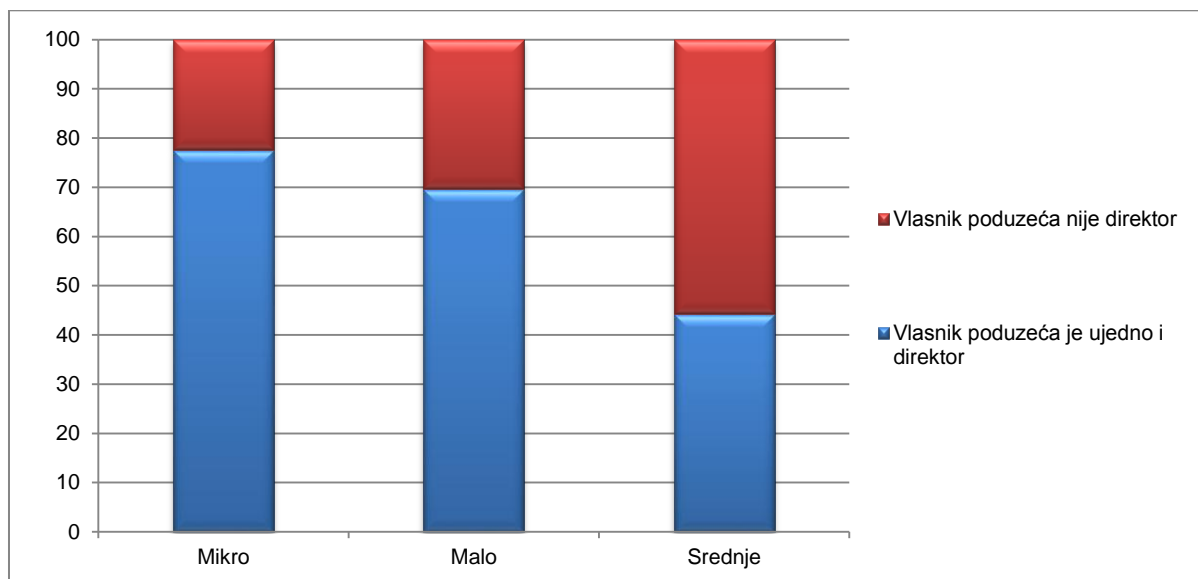
Grafikon 4.3. Struktura zaposlenih prema zvanju prema vrsti trgovačkog društva (u %)



Izvor: Izračun autora

Najveći udio u strukturi zaposlenika prema zvanju odnosi se na tehničko i slično osoblje (20%), jednostavna zanimanja (19%) i radnike u uslugama i prodavače (17%). Strukturni udjeli zaposlenika prema zvanju diferencirani prema veličini poduzeća pokazuju značajne razlike. U mikro poduzećima je najmanji udio zaposlenika koji obavljaju jednostavna zanimanja (4%, u odnosu na 16% u malim i 22% u srednjim poduzećima). S druge strane, u mikro poduzećima je ujedno i najveći udio direktora (20%, u odnosu na 6% u malim i 2% u srednjim poduzećima) i stručnjaka (21%, u odnosu na 10% u malim i 8% u srednjim poduzećima). Ovakva struktura je na neki način i očekivana, budući da je u mikro poduzećima zaposlen daleko manji broj ljudi pa su ti zaposlenici usko specijalizirani za rukovođenje te razne stručne poslove.

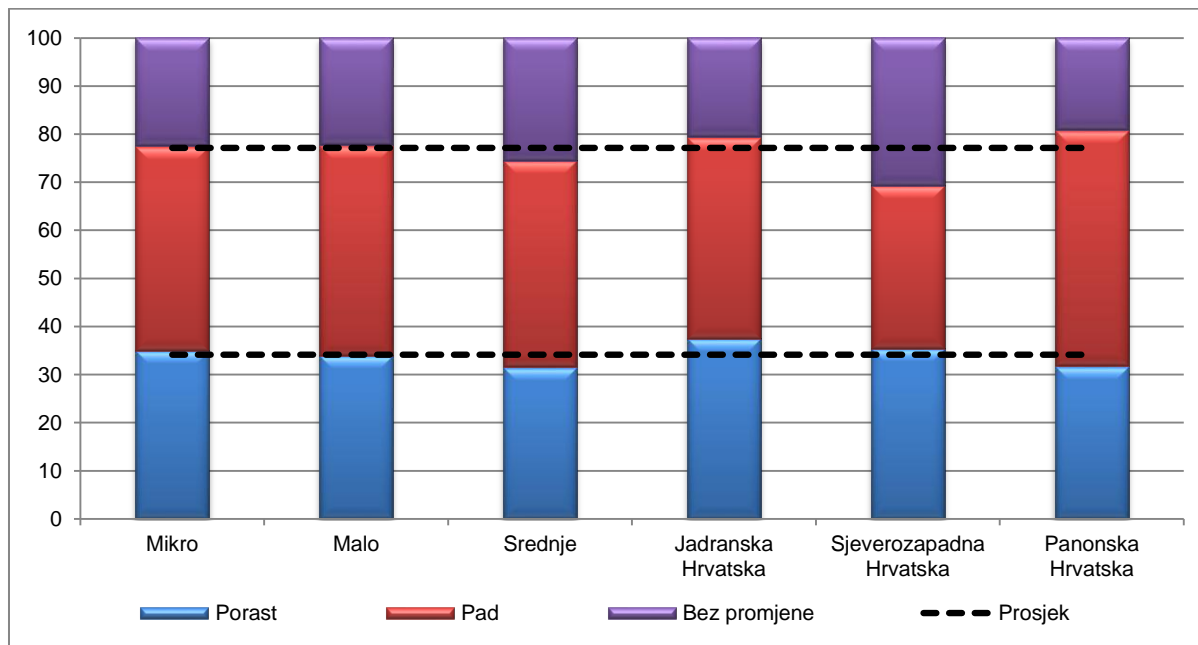
Grafikon 4.4. Struktura poduzeća prema vrsti u ovisnosti da li je vlasnik poduzeća ujedno i direktor (u %)



Izvor: Izračun autora

U mikro poduzećima je čak u 78% slučajeva vlasnik poduzeća ujedno i direktor. S druge strane, porastom veličine poduzeća, odnosno broja zaposlenih, pada i taj udio pa je u malim poduzećima vlasnik ujedno i direktor u njih 70%, a u srednjima tek u 44% poduzeća.

Grafikon 4.5. Kretanje ukupnih prihoda u posljednje tri godine prema vrsti poduzeća i regiji (u %)



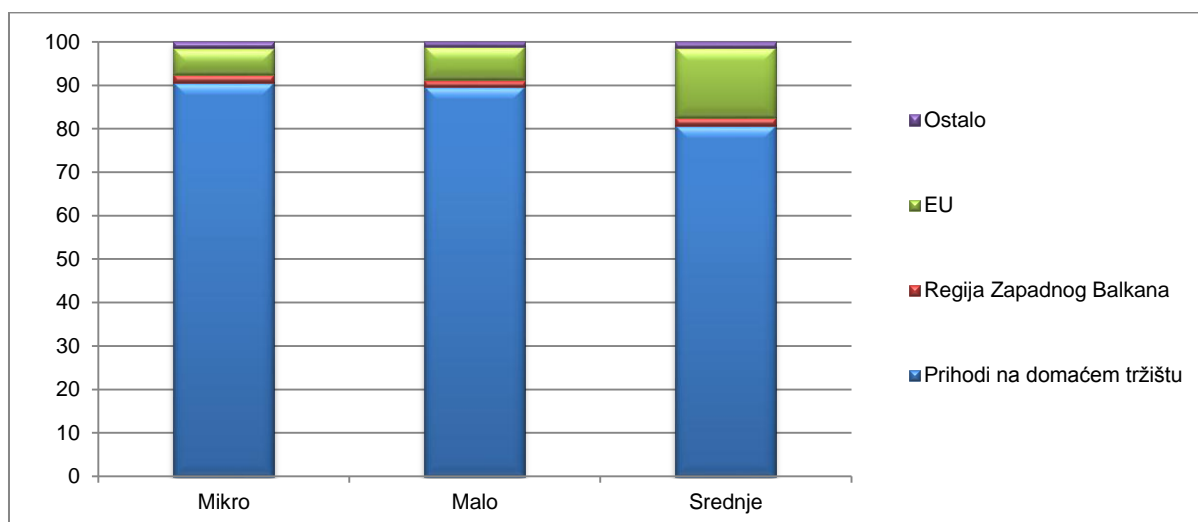
Izvor: Izračun autora

Napomena:

donja isprekidana crta - prosječan udio porasta prihoda;  
gornja isprekidana crta - prosječan udio smanjenja prihoda.

Ukupni prihodi analiziranih poduzeća porasli su u nešto više od trećine promatranih poduzeća (prosjeck od 34%, donja isprekidana crta na grafikonu), dok je pad prihoda zabilježen u otprilike 43% poduzeća, što je očiti pokazatelj utjecaja i opstojnosti krize na mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj. U odnosu na veličinu poduzeća gotovo da i nema odstupanja, dok su u odnosu na regionalnu pripadnost vidljiva tek manja odstupanja. To znači da su prema ta dva kriterija poduzeća općenito relativno istovjetno reagirala na pogoršanu gospodarsku situaciju. Otprilike slični pokazatelji trendova poslovanja iskazani su i u prethodne dvije analize potreba za edukacijom u malim i srednjim poduzećima.

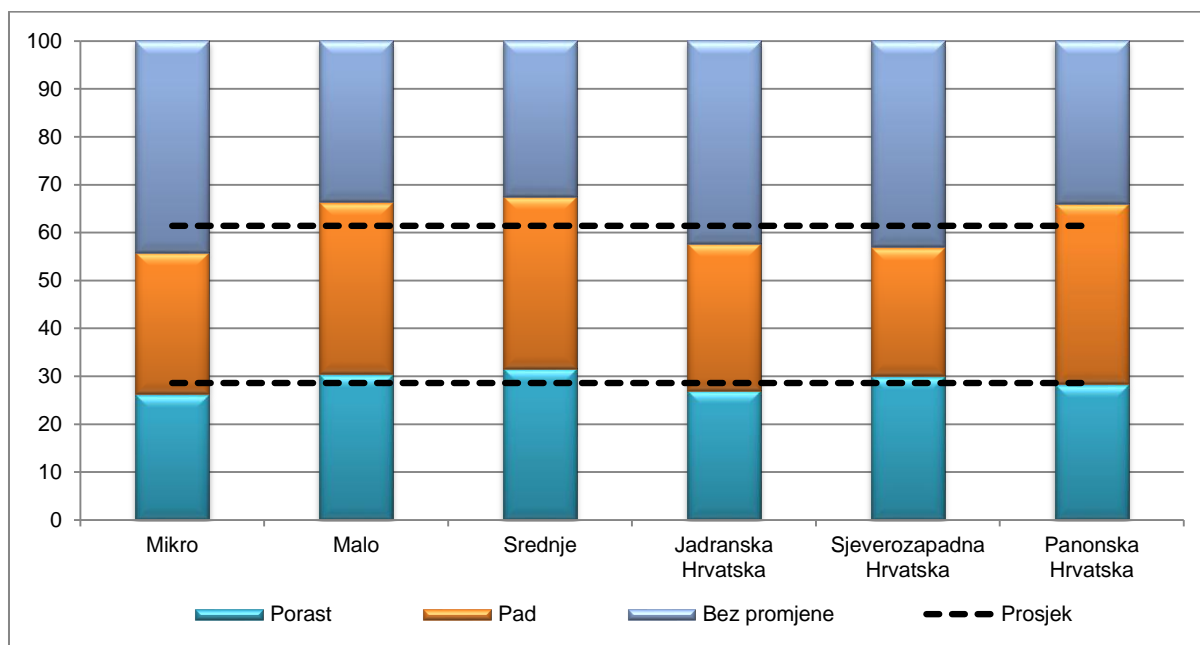
Grafikon 4.6. Struktura ukupnih prihoda u 2010. prema vrsti poduzeća i tržištu na kojem je prihod ostvaren (u %)



Izvor: Izračun autora

Neovisno o veličini sva su poduzeća iskazala najveći udio ostvarenih prihoda na domaćem tržištu u prosjeku od oko 89%. Kod srednje velikih poduzeća taj je udio nešto niži od prosjeka (81%), budući da su ta poduzeća iskazala i nešto viši udio ostvarenih prihoda u zemljama Europske unije (16%, u odnosu na 6% u mikro i 8% u malim poduzećima). Na tržištu zapadnog Balkana koje uključuju Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju, Albaniju i Kosovo u prosjeku se ostvaruje između 1 i 2% ukupnih prihoda. Prema djelatnostima postoje neka veća odstupanja u strukturi prihoda pa su poduzeća iz djelatnosti J - Informacije i komunikacije imale najveći udio prihoda ostvarenog u regiji zapadnog Balkana (6%), dok su poduzeća iz djelatnosti B - Rudarstvo i vađenje zabilježila najviši udio prihoda u zemljama EU (29%). U djelatnostima D - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, K - Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja i P – Obrazovanje sav prihod je ostvaren isključivo na domaćem tržištu.

Grafikon 4.7. Trend broja zaposlenih u posljednje tri godine prema vrsti poduzeća i regiji (u %)



Izvor: Izračun autora

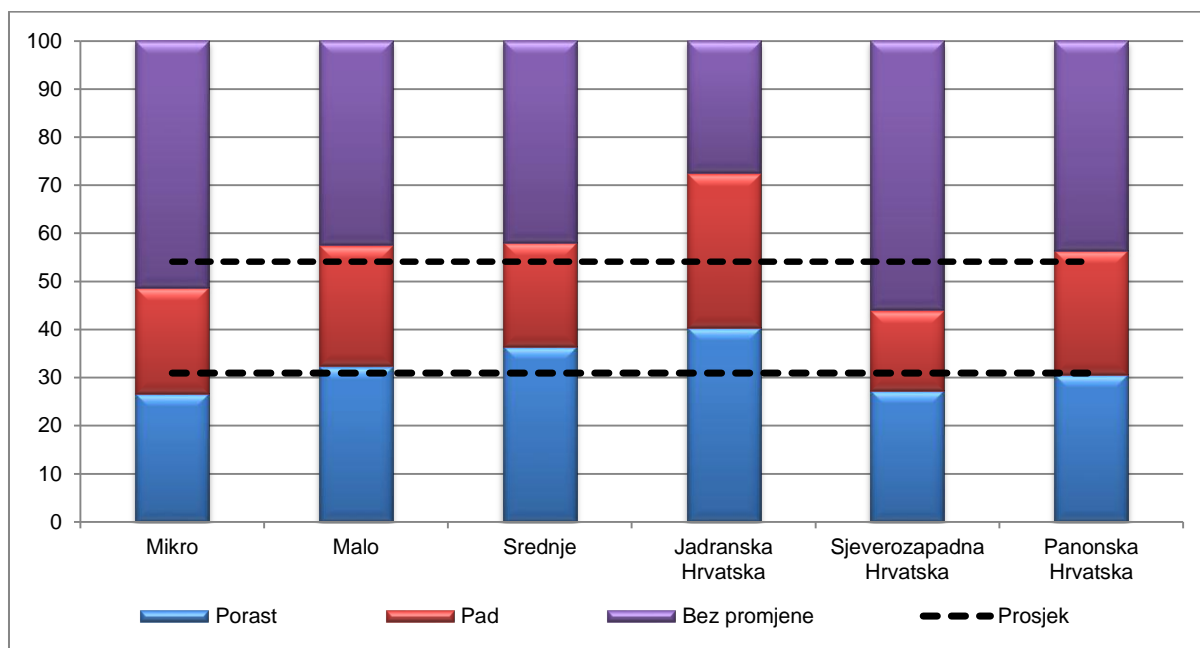
Napomena:

donja isprekidana crta - prosječan udio porasta broja zaposlenih;  
gornja isprekidana crta - prosječan udio smanjenja broja zaposlenih.

U analizi kretanja broja zaposlenih prema veličini poduzeća vidljiva su odstupanja od prosjeka<sup>1</sup>. Prosječno je 29% poduzeća zabilježilo rast, dok je njih 33% zabilježilo pad broja zaposlenih u posljednje tri godine. Očito je veličina poduzeća u izravnoj vezi s promjenama broja zaposlenih, pa je kod manjih poduzeća i manji udio onih kod kojih se mijenjao broj zaposlenih, što je i na prvi pogled manje-više prilično jasno budući da je u tim poduzećima i manji protok zaposlenika. Ipak, zabrinjavaju podaci o broju poduzeća koja bilježe pad broja zaposlenika, a čiji je udio u mikro poduzećima iznosio 30%, a u malim i srednje velikim poduzećima alarmantnih 36%. Regionalno gledano, nešto veća odstupanja zabilježena su u smanjenju broja zaposlenih u Panonskoj Hrvatskoj (38%, u odnosu na 27% u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj, odnosno 31% u Jadranskoj Hrvatskoj).

<sup>1</sup> Dio od 0% do donje isprekidane linije označava udio poduzeća s porastom, od donje do gornje isprekidane linije udio poduzeća s padom broja zaposlenih, a dio od gornje isprekidane linije do 100% udio poduzeća kod kojih se broj zaposlenika nije mijenjao u protekle tri godine.

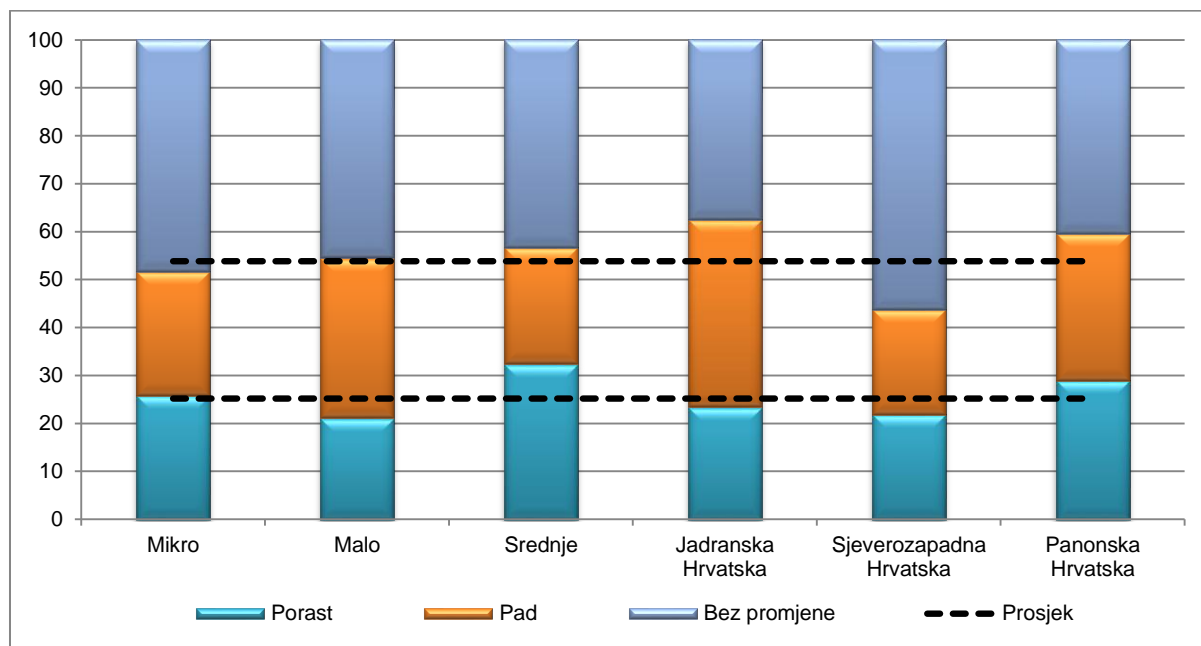
Grafikon 4.8. Trend ukupnog izvoza u posljednje tri godine prema vrsti poduzeća i regiji (u %)



Izvor: Izračun autora

U analizi ukupnog izvoza prema veličini poduzeća vidljiva su neznčajna odstupanja od prosjeka. Prosječno je 31% poduzeća zabilježilo rast izvoza, dok je njih 23% zabilježilo smanjenje u posljednje tri godine, pri čemu je veličina poduzeća djelomično povezana s izvoznim trendovima, pa je kod mikro poduzeća najveći udio onih kod kojih se nije mijenjao ukupan izvoz (51%, naspram 42% u malim i srednjim poduzećima). Regionalno gledano, zabilježena su značajnija odstupanja od prosjeka u Jadranskoj Hrvatskoj gdje je 40% zabilježilo rast izvoza u posljednje tri godine, u odnosu na 27% u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj, odnosno 31% u Panonskoj Hrvatskoj. Također, u Jadranskoj Hrvatskoj je zabilježen i najveći pad izvoza u posljednje tri godine od čak 32%, dok je u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj taj pad iznosio tek 17%.

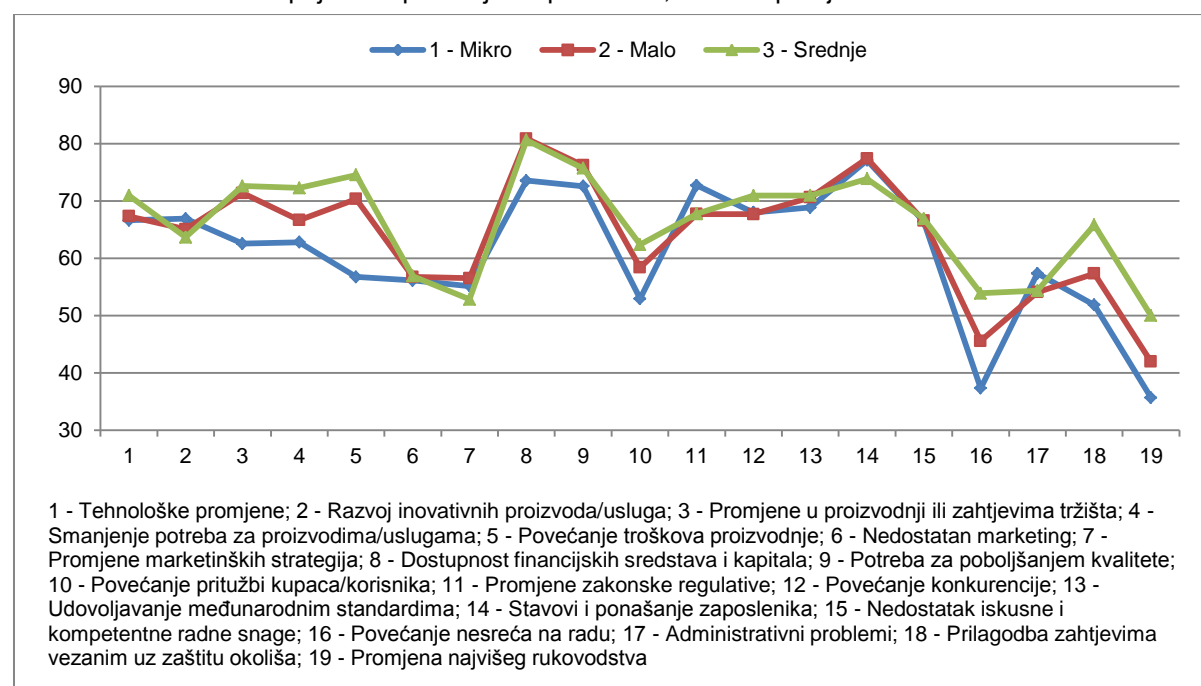
Grafikon 4.9. Trend ukupnog uvoza u posljednje tri godine prema vrsti poduzeća i regiji (u %)



Izvor: Izračun autora

U analizi trendova ukupnog uvoza prema veličini poduzeća vidljiva su tek manja odstupanja od prosjeka. Prosječno je 25% poduzeća zabilježilo rast uvoza, 29% poduzeća je zabilježilo smanjenje ukupnog uvoza, a 46% poduzeća tvrdi da se ukupni uvoz nije promijenio u posljednje tri godine. Regionalno gledano, zabilježena su značajnija odstupanja od prosjeka u smanjenju ukupnog uvoza pa je u Jadranskoj Hrvatskoj 39% poduzeća zabilježilo pad uvoza u posljednje tri godine, u odnosu na 22% u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj, odnosno 31% u Panonskoj Hrvatskoj.

Grafikon 4.10. Važnost pojedinih područja za poduzeće, težinski prosjeci



Izvor: Izračun autora

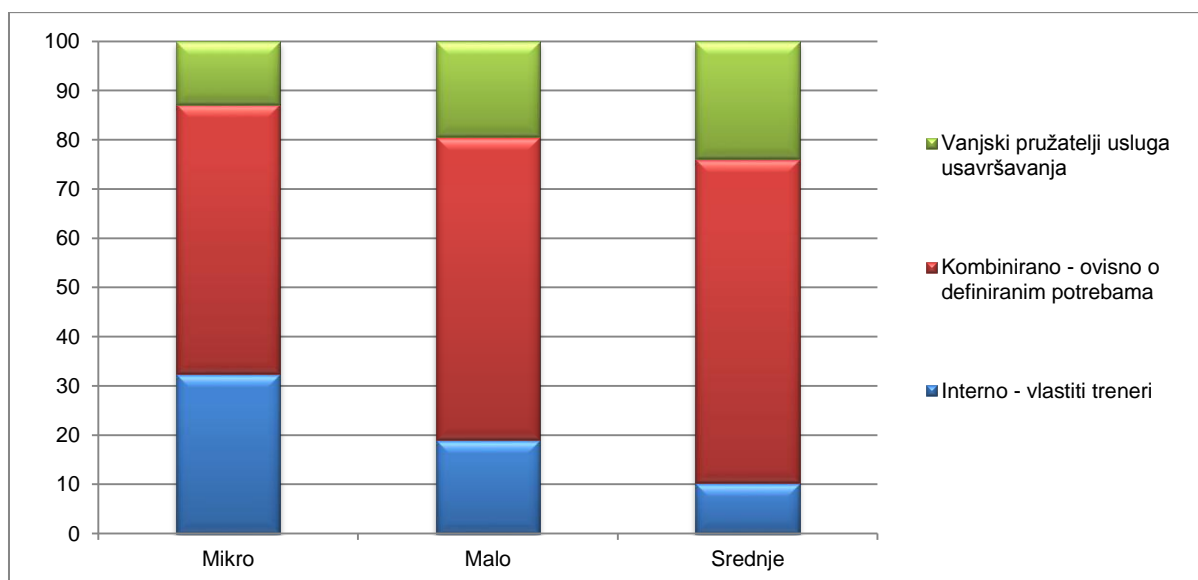


Analiza pokazuje da je dostupnost financijskih sredstava i kapitala najznačajnije područje za poduzeće, a slijede stavovi i ponašanje zaposlenika na drugom mjestu. Manja su odstupanja vidljiva u odnosu na veličinu poduzeća pa su u mikro poduzećima najvažniji upravo stavovi i ponašanje zaposlenika, a slijede dostupnost financijskih sredstava i kapitala, promjene zakonske regulative te potreba za poboljšanjem kvalitete. U malim poduzećima najvažnija je dostupnost financijskih sredstava i kapitala, a slijede stavovi i ponašanje zaposlenika na drugom, te potreba za poboljšanjem kvalitete na trećem mjestu. U srednje velikim poduzećima je, baš kao i u malim poduzećima, najvažnija dostupnost financijskih sredstava i kapitala, a slijede potreba za poboljšanjem kvalitete, povećanje troškova proizvodnje te stavovi i ponašanje zaposlenika. Kao najmanje važnim područjem značajnosti za poduzeće pokazuje se promjena najvišeg rukovodstva u svim poduzećima, a slijede povećanje nesreća na radu u mikro i malim te promjena marketinških strategija u srednjim poduzećima.

## 4.2. Ljudski potencijali i usavršavanje zaposlenika

Kombinacija vanjskih i internih edukatora najčešće je korišten pristup prilikom organiziranja usavršavanja zaposlenika, što je navelo prosječno 59% poduzeća. U mikro poduzećima se usavršavanje zaposlenika češće provodi interno, odnosno pomoću vlastitih zaposlenika (32%, u odnosu na 19% u malim i 10% u srednjim poduzećima).

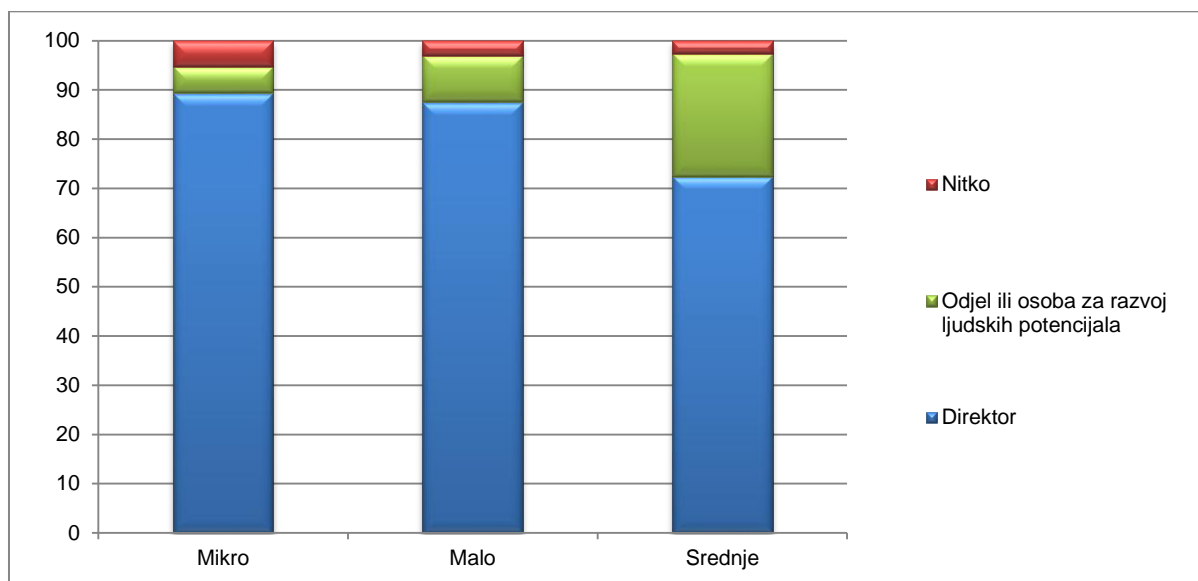
Grafikon 4.11. Organiziranje usavršavanja zaposlenika prema veličini poduzeća (u %)



Izvor: Izračun autora

S druge strane, veća poduzeća češće koriste vanjske pružatelje usluga usavršavanja pa je tako taj udio u srednjim poduzećima 24%, naspram 19% u malim i 13% u mikro poduzećima.

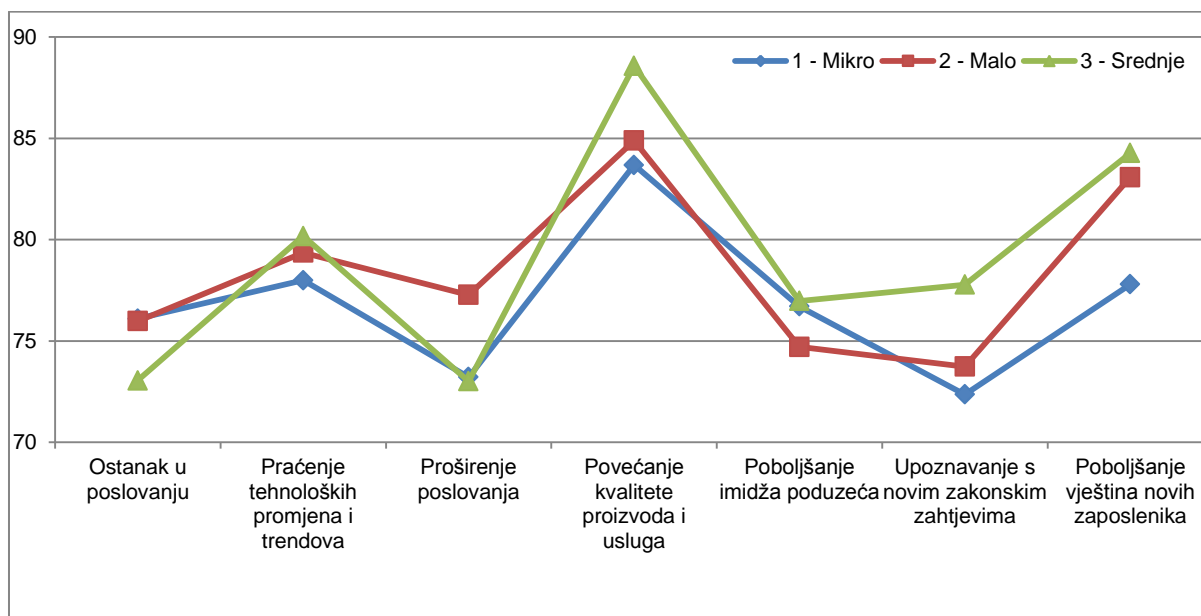
Grafikon 4.12. Odgovornost za ljudski potencijal i usavršavanje zaposlenika prema veličini poduzeća (u %)



Izvor: Izračun autora

Raspodjela odgovornost za ljudski potencijal i usavršavanje zaposlenika, kao što je i očekivano, dosta ovisi o veličini poduzeća pa se tako u mikro poduzećima u 89%, a u malim u 88% slučajeva ljudskim potencijalima bavi direktor poduzeća. S druge strane, s porastom poduzeća, odnosno broja zaposlenika, raste i potreba za sustavnijim i potpunijim upravljanjem ljudskim potencijalima pa se određuju posebne osobe koje imaju dužnost brinuti o tome, odnosno osnivaju se specijalni odjeli koji se bave isključivo ljudskim potencijalima. To se posebno dobro vidi u srednjim poduzećima u kojima se u čak 25% slučajeva ljudskim resursima i usavršavanjem zaposlenika bavi poseban odjel ili osoba (u odnosu na 5% u mikro, odnosno 9% slučajeva u malim poduzećima). Dobra je vijest da je tek prosječno 4% poduzeća istaknulo da se ljudskim potencijalima ne bavi nitko, što znači da je velika većina poduzeća ipak uspjela prepoznati ključnu ulogu ljudskih potencijala za razvoj poduzeća.

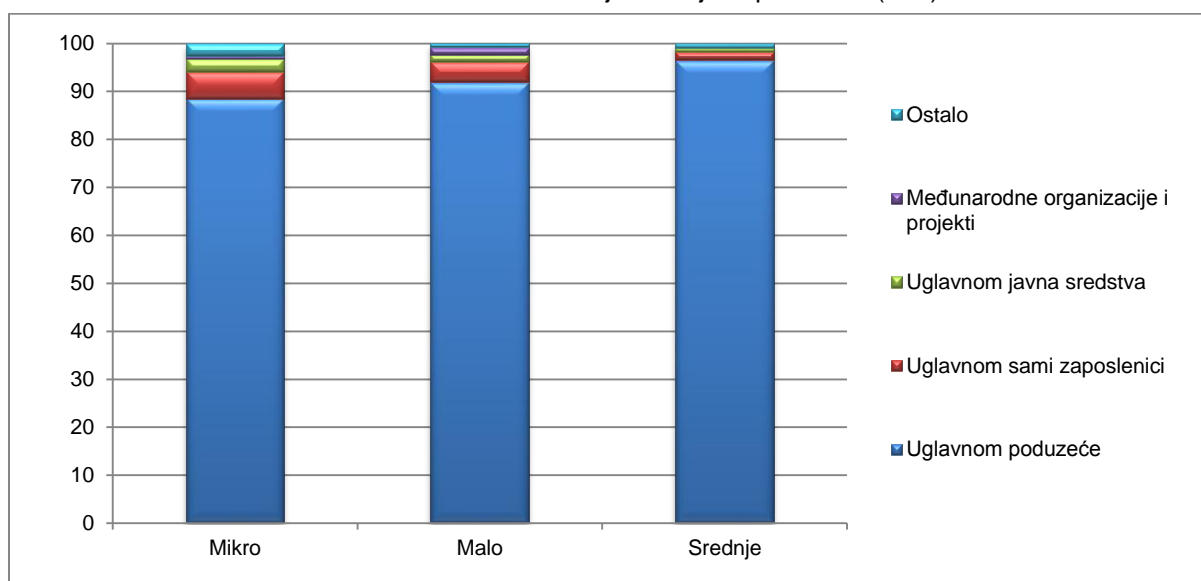
Grafikon 4.13. Razlozi za organiziranje usavršavanja zaposlenika, težinski prosjeci



Izvor: Izračun autora

Glavni razlog za organiziranje usavršavanja zaposlenika je povećanje kvalitete proizvoda i usluga s prosječnim težinskim prosjekom od 85, a slijedi ga poboljšanje vještina novih zaposlenika s težinskim prosjekom od 81. Najmanje značajan razlog za organiziranje usavršavanja zaposlenika od svih ponuđenih odgovora u mikro i malim poduzećima je upoznavanje s novim zakonskim zahtjevima, dok su u srednjim poduzećima to ostanak u poslovanju i proširenje poslovanja. Ipak, obzirom na visoke težinske prosjeke svakog od navedenih razloga, možemo zaključiti da su svi oni bili relativno važan poticaj za organiziranje usavršavanja zaposlenika.

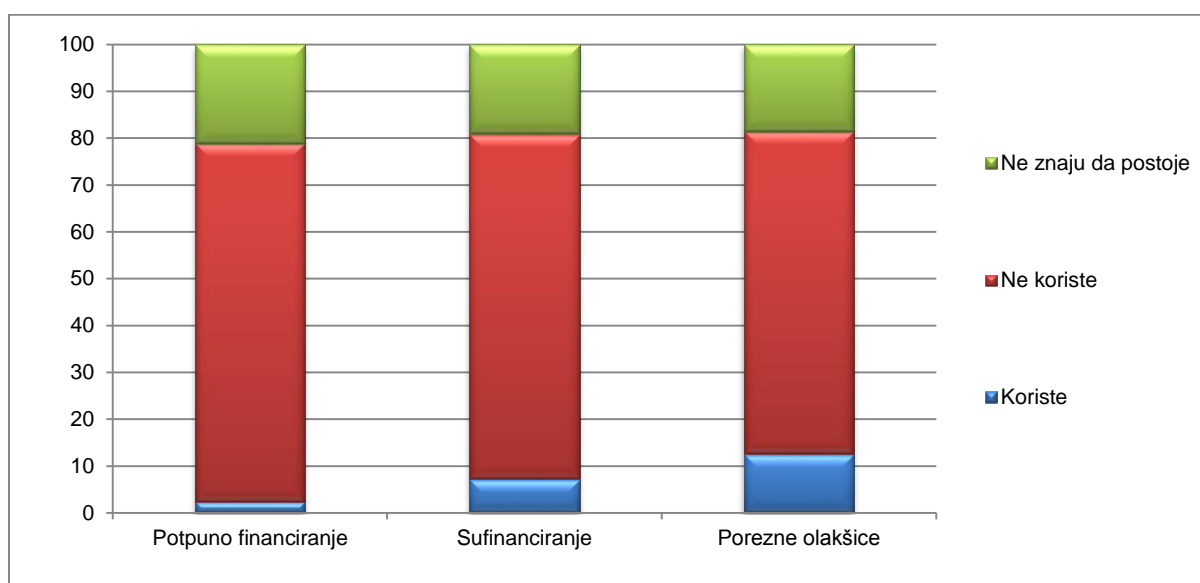
Grafikon 4.14. Glavni izvori sredstava za financiranje razvoja zaposlenika (u %)



Izvor: Izračun autora

Razvoj i usavršavanje zaposlenika uglavnom financira poduzeće što je istaknulo prosječno 91% ispitanika. Tek su neznajne razlike vidljive prema veličini poduzeća pa je u srednje velikim poduzećima taj postotak viši i iznosi 97%, naspram 89% u mikro, odnosno 92% u malim poduzećima. U mikro i malim poduzećima je stoga i nešto veći udio ispitanika koji su istaknuli da razvoj i usavršavanje zaposlenika financiraju uglavnom sami zaposlenici (6% u mikro, 4% u malim poduzećima), a svi ostali izvori sredstava za financiranje usavršavanja zaposlenika su relativno beznačajni.

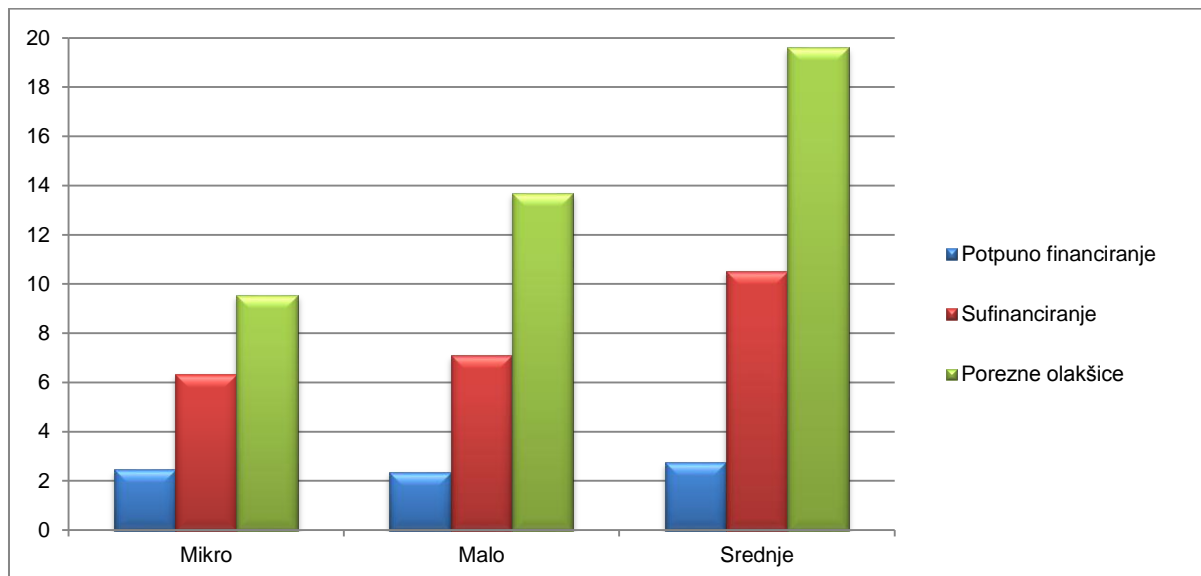
Grafikon 4.13. Korištenje državnih potpora za razvoj zaposlenika prema vrsti potpore (u %)



Izvor: Izračun autora

Porezne olakšice bile su najčešće korišteni oblik državnih potpora za razvoj zaposlenika u posljednjih 12 mjeseci, a koristilo ih je prosječno 13% poduzeća iz uzorka. Na drugom mjestu su potpore u obliku sufinanciranja (7%), a na posljednjem mjestu potpuno financiranje. Iako može zabrinjavati relativno visok udio poduzeća koja ne koriste državne potpore za razvoj zaposlenika, kao još veći problem ističe se relativno visok udio poduzeća koja uopće ne znaju da takve postoje (prosječno 19-21% ovisno o vrsti potpore). Stoga se svakako može preporučiti iniciranje daljnjih aktivnosti širenja svijesti o postojanju raznih varijanti državnih olakšica i poticaja za razvoj i usavršavanje zaposlenika.

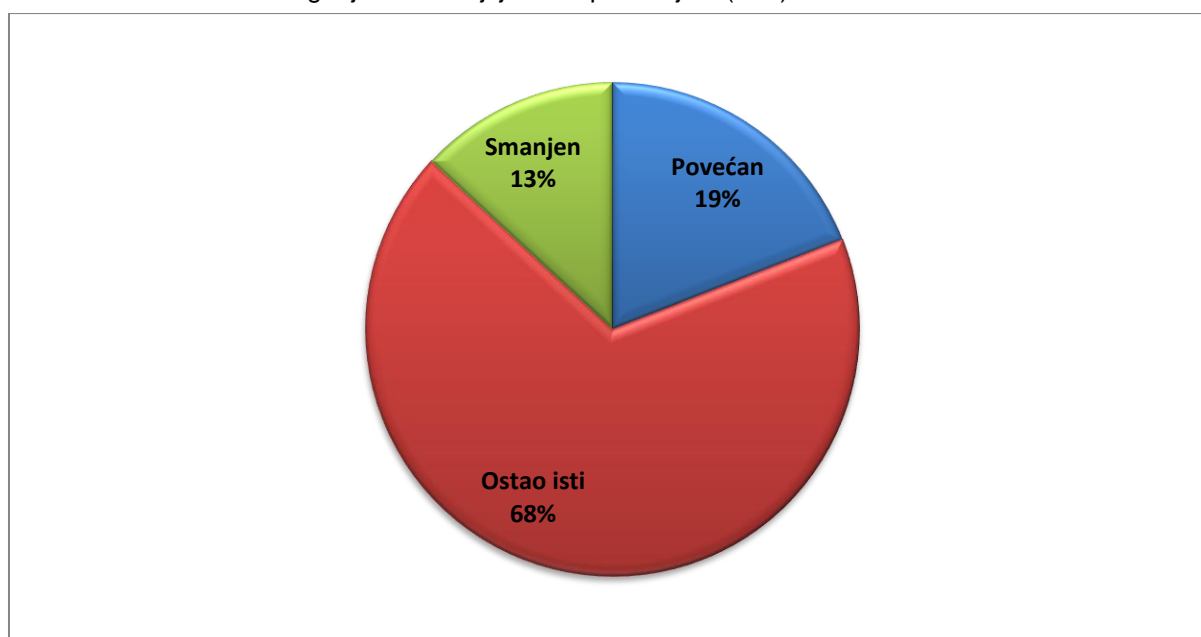
Grafikon 4.14. Korištenje državnih potpora za razvoj zaposlenika prema veličini poduzeća (u %)



Izvor: Izračun autora

Veličina poduzeća svakako je važan pokazatelj povezanosti s korištenjem državnih potpora pa tako srednje velika poduzeća u prosjeku najviše koriste državne potpore za razvoj i usavršavanje zaposlenika, od čega se posebno ističe korištenje poreznih olakšica, a što je istaknulo gotovo 20% srednje velikih poduzeća iz uzorka, naspram tek 10% mikro, odnosno 14% malih poduzeća. Sličan rezultat vidljiv je i kod sufinanciranja, dok je kod potpunog financiranja relativno jednolika distribucija (ne)korištenja u ovisnosti o veličini poduzeća. Razloge za to prvenstveno možemo tražiti u administrativnim zahtjevima koje je potrebno ispuniti da bi se ostvarilo pravo na korištenje takvih potpora, što je pogotovo nespretno onim poduzećima u kojima ne postoji osoba ili odjel koji je zadužen baviti se ljudskim potencijalima.

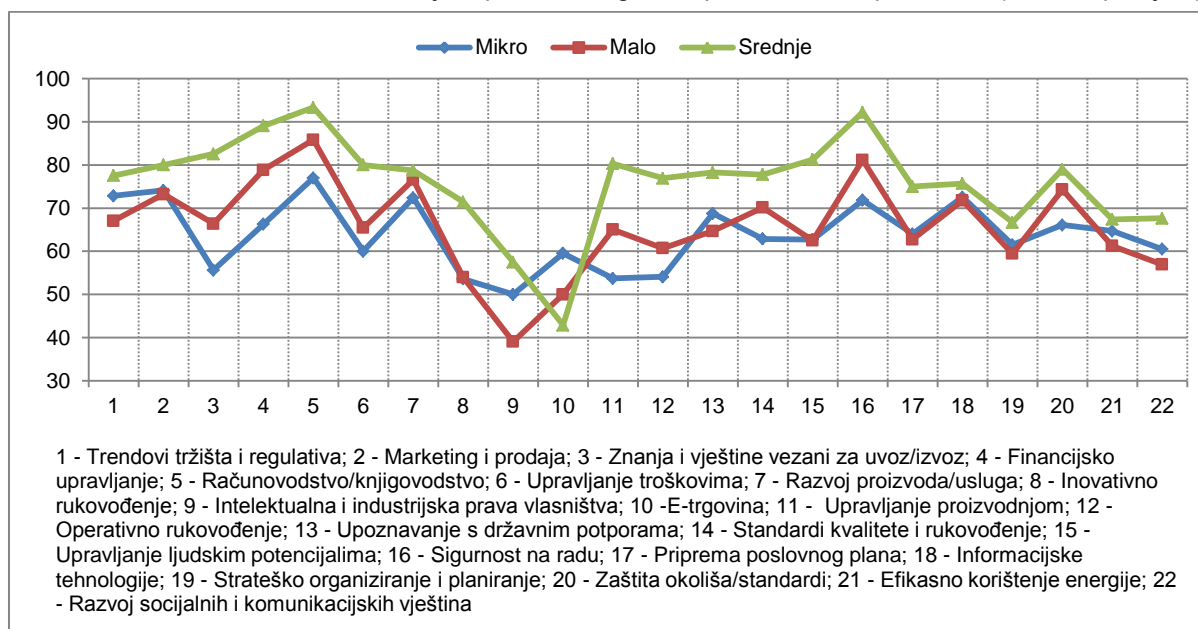
Grafikon 4.157. Trend ulaganja za razvoj ljudskih potencijala (u %)



Izvor: Izračun autora

U odnosu na protekle tri godine trendovi ulaganja u razvoj ljudskih potencijala (obrazovanje, usavršavanje, unaprjeđenje vještina i sl.) pokazuju da većina poduzeća nije mijenjala politiku ulaganja u razvoj zaposlenika, a veći je i postotak poduzeća koja su navela trend povećanja ulaganja u odnosu na poduzeća koja su navela smanjenje ulaganja u razvoj vlastitih zaposlenika za čak 6 postotnih bodova. Ipak, ovo svakako možemo prihvatiti kao ohrabrujuće statistike imajući u vidu značajno pogoršanje gospodarske situacije u posljednje tri godine, pogotovo ukoliko razmotrimo činjenicu da je većina poduzeća morala raditi na smanjivanju troškova poslovanja, što obično dovodi do ograničavanja proračuna za edukaciju i razvoj zaposlenika. Ovo istraživanje potvrdilo je da su hrvatska poduzeća ipak relativno svjesna potrebe kontinuiranog unaprjeđivanja znanja i vještina zaposlenika te da su prepoznala kvalitetu i stručnost zaposlenika kao nužan preduvjet održavanja i razvoja poslovanja u teškim tržišnim i gospodarskim uvjetima.

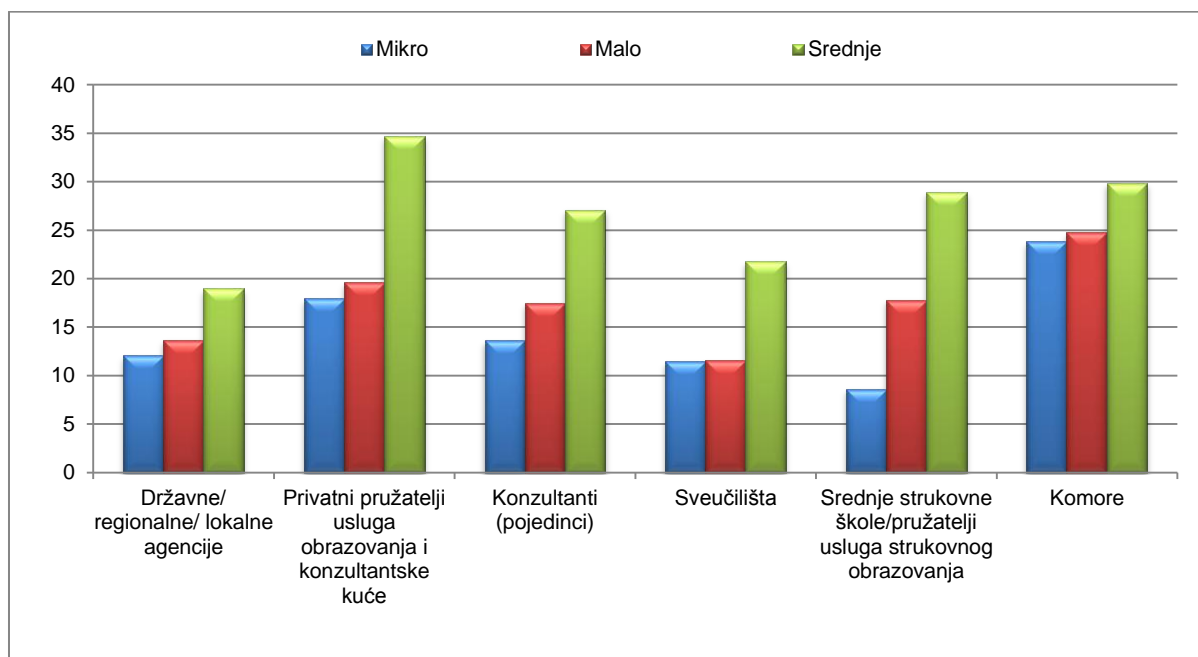
Grafikon 4.18. Korisnost usavršavanja u protekle tri godine prema veličini poduzeća (težinski prosjeci)



Izvor: Izračun autora

Prema rezultatima analize, najkorisnija usavršavanja za zaposlenike poduzeća iz uzorka bila su ona povezana s računovodstvom i knjigovodstvom, neovisno o kategoriji veličine poduzeća. Nakon toga, srednje velika i mala poduzeća ističu najkorisnijima edukacije iz područja sigurnosti na radu i financijskog upravljanja, a mikro poduzeća edukacije iz područja marketinga i prodaje, trendova tržišta i regulative, informacijske tehnologije, razvoja proizvoda i usluga te sigurnosti na radu. Najmanje korisnim programima usavršavanja pokazali su se programi iz područja e-trgovine kod srednje velikih poduzeća, odnosno intelektualnog i industrijskog prava vlasništva kod mikro i malih poduzeća, na kojima su ujedno i najrjeđe participirali.

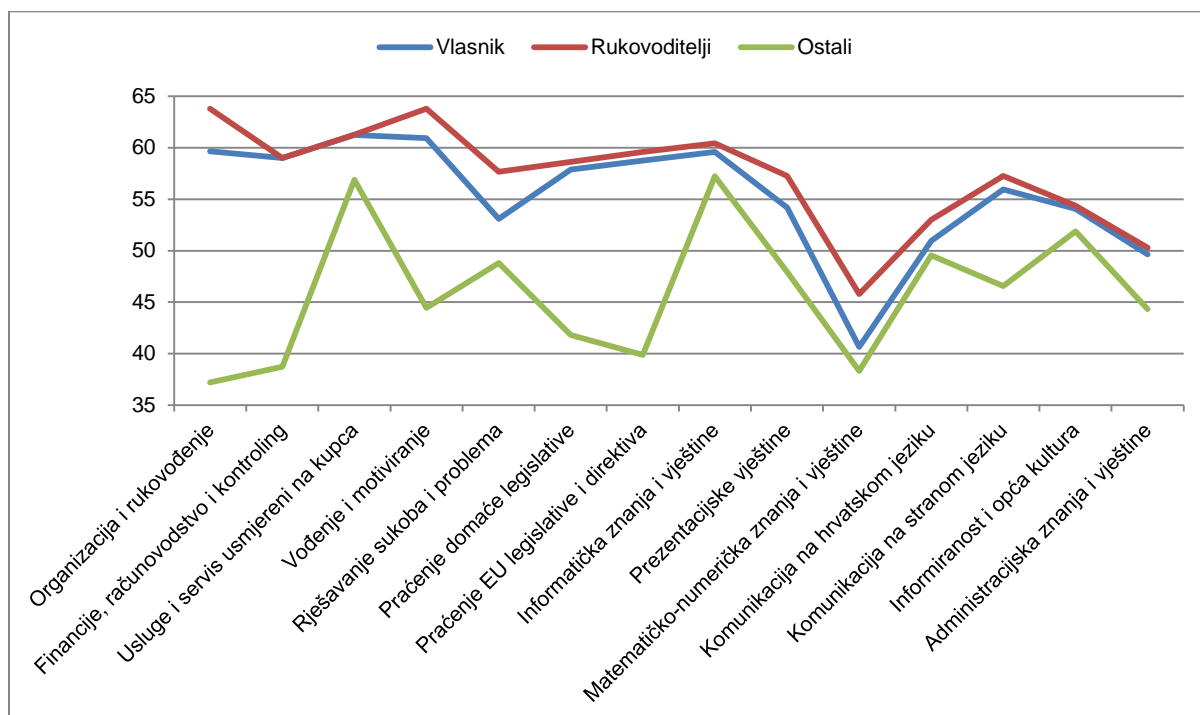
Grafikon 4.19. Suradnja s obrazovnim sektorom prema veličini poduzeća (težinski prosjeci)



Izvor: Izračun autora

Poduzeća iz uzorka u zajedničkim projektima, razmjeni osoblja, aktivnostima treninga i sličnim aktivnostima najviše surađuju s komorama (težinski prosjek 25), a slijede je suradnja s privatnim pružateljima usluga obrazovanja i konzultantskim kućama (težinski prosjek 21). Ipak, tu suradnju s obzirom na težinske prosjeke možemo označiti tek kvalitativnom oznakom rijetko. Suradnja sa sveučilištima te suradnja s državnim, regionalnim i lokalnim agencijama imaju iznimno nizak težinski prosjek (13) te možemo ustvrditi da je suradnja s tim pružateljima usluga obrazovanja iznimno rijetka. Manja odstupanja zamjetna su prema veličini poduzeća pa srednje velika poduzeća općenito najčešće (iako se ta suradnja ostvaruje tek rijetko ili ponekad) surađuju s privatnim pružateljima usluga obrazovanja i konzultantskim kućama, dok s druge strane mikro i mala poduzeća najčešće surađuju s komorama.

Grafikon 4.20. Područja razvoja zaposlenika koja bi u skoroj budućnosti trebalo provesti (težinski prosjeci)

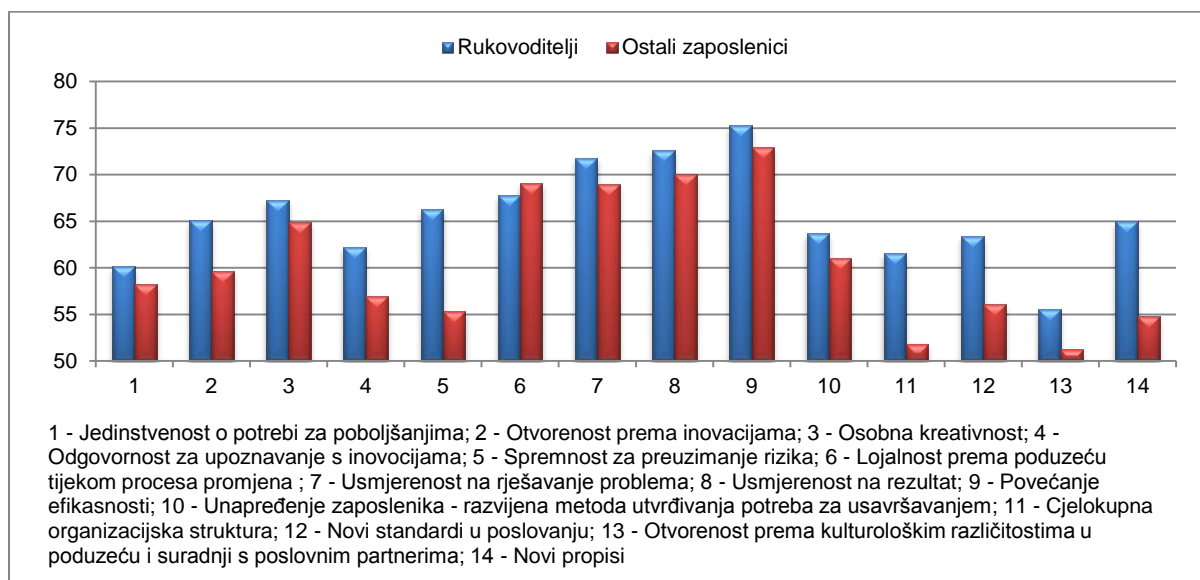


Izvor: Izračun autora

Provedba programa obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja u budućnosti vlasnicima i rukovoditeljima potrebna je od ostalih zaposlenika. Pritom se organizacija i rukovođenje te vođenje i motiviranje navode kao najvažnije vještine koju bi rukovoditelji trebali dodatno usavršiti, dok bi kod vlasnika trebalo poraditi na uslugama i servisima orijentiranim na kupca. Kod ostalih zaposlenika najviše bi trebalo poraditi na informatičkoj pismenosti, a zatim na uslugama i servisima usmjerenima na kupca. Najmanje važnima kod vlasnika i rukovoditelja ocijenjene su matematičko-numerička te administrativna znanja i vještine, dok su kod ostalih zaposlenika to organizacija i rukovođenje. Svakako možemo primijetiti da su u ovom istraživanju dobiveni rezultati vrlo slični onima iz istraživanja provedenih u razdoblju od 2009.-2011., što svakako može biti dobra vodilja prilikom odlučivanja o kreiranju specijaliziranih sufinanciranih obrazovnih programa.



Grafikon 4.21. Organizacijske karakteristike koje bi trebalo unaprijediti, težinski prosjeci



Izvor: Izračun autora

Povećanje efikasnosti najvažnija je organizacijska karakteristika koju bi trebalo unaprijediti i kod rukovoditelja i kod ostalih zaposlenika, a slijede je usmjerenost na rezultat, usmjerenost na rješavanje problema i lojalnost prema poduzeću tijekom procesa promjena. Najmanje važna organizacijska karakteristika koju bi trebalo unaprijediti i kod rukovoditelja i kod ostalih zaposlenika je otvorenost prema kulturološkim različitostima u poduzeću i suradnji s poslovnim partnerima, a slijede je jedinstvenost o potrebi za poboljšanjima kod rukovoditelja i cjelokupna organizacijska struktura kod ostalih zaposlenika. Ipak, valja naglasiti da se sve ove karakteristike kreću unutar intervala težinskog prosjeka 50 do 75 što znači da su sve one poželjne za razvoj.

## 5. ZAKLJUČAK UKUPNE ANALIZE I DALJNJE SMJERNICE

U gospodarstvu koje se temelji na znanju i stručnosti, što je svakako dugoročni cilj hrvatskog gospodarstva, korištenje znanja i ideja igra presudnu ulogu u ostvarivanju tog cilja. Ključna odrednica svakako je razvoj ljudskog kapitala, tj. znanja, stručnosti i sposobnosti svih zaposlenika. Konkurentnost hrvatskog gospodarstva može opstojati samo ako se bude sustavno radilo na poboljšavanju konkurentnosti radne snage te poduzetničkih sposobnosti, što je posebice važno u malim i srednjim poduzećima te obrtima. Raznim teorijskim i empirijskim istraživanjima pokazano je da razvoj obrazovanja ima dugoročne pozitivne učinke koji se očituju u razvoju industrije i porastu BDP-a, ali i očuvanja i održavanja slobode, mira, suradnje, povjerenja i ostalih institucionalnih dobara koji pogoduju socio-ekonomskom razvoju zemlje u cjelini.

Stanje u Hrvatskoj u pogledu razvoja zaposlenika i poduzetničkih vještina još uvijek nije zadovoljavajuće, no očigledni su pozitivni pomaci u odnosu na prethodno provedena istraživanja u razdoblju 2009.-2011. Svakako možemo istaknuti da su za zabilježena unaprjeđenja barem djelomično zaslužni rezultati i preporuke prethodnih istraživanja potreba za edukacijom u malim i srednjim poduzećima, što je definitivni znak da je i nadalje potrebno raditi na ovom i svim sličnim istraživanjima u budućnosti. Međutim, nužno je naglasiti da je proces formalnog obrazovanja iznimno dugotrajan te je potrebno dosta vremena da se postojeća obrazovna struktura zaposlenika značajnije izmijeni. Stoga treba biti uporan i strpljiv u provođenju obrazovnih politika, kao i u praćenju svih mogućih dobrih, ali i loših posljedica tih politika. Zbog svega navedenog, važno je i dalje barem na godišnjoj razini pratiti napretke te davati preporuke za naredne faze sustavnog razvoja znanja, poduzetnosti i konkurentnosti zaposlenika i poduzeća, a time i gospodarstva u cjelini. Eventualne veće promjene u tom smislu moći će se uočiti tek kroz nekoliko godina uz konstantno promicanje važnosti obrazovanja i poduzetničkih vještina i ulaganje u provedbu specijaliziranih programa.

Kao najviše važno područje značajnosti za poduzeće pokazuje se dostupnost financijskih sredstava i kapitala te stavovi i ponašanje zaposlenika na drugom mjestu. Kao najmanje važnim područjem značajnosti za poduzeće pokazuje se promjena najvišeg rukovodstva u svim poduzećima, a slijede povećanje nesreća na radu u mikro i malim poduzećima te promjena marketinških strategija u srednjim poduzećima.

Poduzeća iz uzorka svjesna su važnosti budućeg razvoja osobina svojih zaposlenika, a prilikom izbora programa za obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika kvaliteta i stručnost predavača igraju presudnu ulogu, a slijede je cijena i motiviranost zaposlenika za razvoj i usavršavanje. Pritom bi se trebali razdvojiti programi za rukovoditelje i vlasnike s posebnim naglaskom na organizaciji, rukovođenju i motiviranju te na uslugama i servisima orijentiranima na kupca, dok bi za ostale zaposlenike programi trebali biti usmjereni na razvoj informatičke pismenosti i znanja te na uslugama i servisima orijentiranima na kupca. Programi educiranja trebali bi biti prilagođeni široj skupini poduzetnika, što bi svakako povećalo jednostavnost njihove upotrebe i pojeftinilo provedbu. Ovisno o

profilu poduzeća potrebno je prilagoditi marketinšku kampanju kako bi se što bolje dosegnule ciljane skupine, odnosno kako bi te kampanje bile što efikasnije te s ciljem širenja svijesti o postojanju različitih programa i mogućnostima njihovog korištenja.

Stoga je u provedbi širenja svijesti o važnosti razvoja i obrazovanja zaposlenika potrebna dvostrana strategija. Obzirom na još uvijek nezadovoljavajuću informiranost o mogućnostima korištenja državnih potpora i sudjelovanja na obrazovnim programima, nužno je sustavno poraditi na informiranju o važnosti obrazovanja, raspoloživim programima obrazovanja koje provode nadležna ministarstva i druga tijela te mogućnostima poticanja za njihovo financiranje i sufinanciranje te svakako intenzivirati suradnju poduzeća i komora, a posebice u Sjeverozapadnoj Hrvatskoj. Istovremeno, potrebno je nastaviti s istraživanjima o potrebama za edukacijom poduzetnika općenito, kako bi se spoznali učinci, pratio napredak, identificirali nedostaci te predložile mjere poboljšanja. To ujedno mogu biti i značajni koraci u unapređenju neophodne međusobne suradnje poslovnog svijeta, a posebice malih i srednjih poduzeća čije značenje stalno jača, s obrazovnim sustavom.

U promatranju rezultata cjelokupne analize i smjernica nužno je voditi računa o tome da je ovaj upitnik pripremljen za regionalno istraživanje koje se provodilo istovremeno u 8 zemalja regije, a koje do sada nisu imale iskustva s takvim pristupom. To je ujedno i osnovni razlog obimnosti i sadržajnosti upitnika (27 pitanja) jer su predstavnici pojedinih zemalja željeli s jednim upitnikom dobiti odgovore na cijeli niz pitanja koja pokrivaju šire područje od same potrebe za edukacijom u malim i srednjim poduzećima. Stoga možemo pretpostaviti da će svaka zemlja u budućnosti prilagoditi pitanja svojim potrebama, a u slučaju Hrvatske nacionalni upitnik koji se koristi sigurno će se unaprijediti, ali vodeći pri tome računa da se zadrži najveći broj pitanja u sadašnjem obliku kako bi se mogla raditi komparacija rezultata.

Komparativna analiza rezultata za svih 8 zemalja koje su sudjelovale u istraživanju bit će dostupna negdje u lipnju 2012. godine. Važno je naglasiti da će ovom inicijativom po prvi puta biti dostupni podaci za direktnu usporedbu trendova u Hrvatskoj u odnosu na zemlje u okruženju, što svakako može ukazati na brojne pozitivne i negativne strane hrvatskog poduzetništva u odnosu na konkurenciju u susjednim zemljama te može biti odlična polazišna točka za moguća poboljšanja. Svakako će veliku važnost u budućoj provedbi ovih aktivnosti imati Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje Jugoistočne Europe (SEECEL) čije aktivnosti su usmjerene upravo na sustavno praćenje potreba za edukacijom u malim i srednjim poduzećima te horizontalno stvaranje platforme za razmjenu i informiranje o najnovijim EU politikama iz područja poduzetničkog učenja, te razmjena dobrih iskustava i prakse.