

# Konkurentnost hrvatske radne snage

---

## Edited book / Urednička knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2004**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:242:985548>

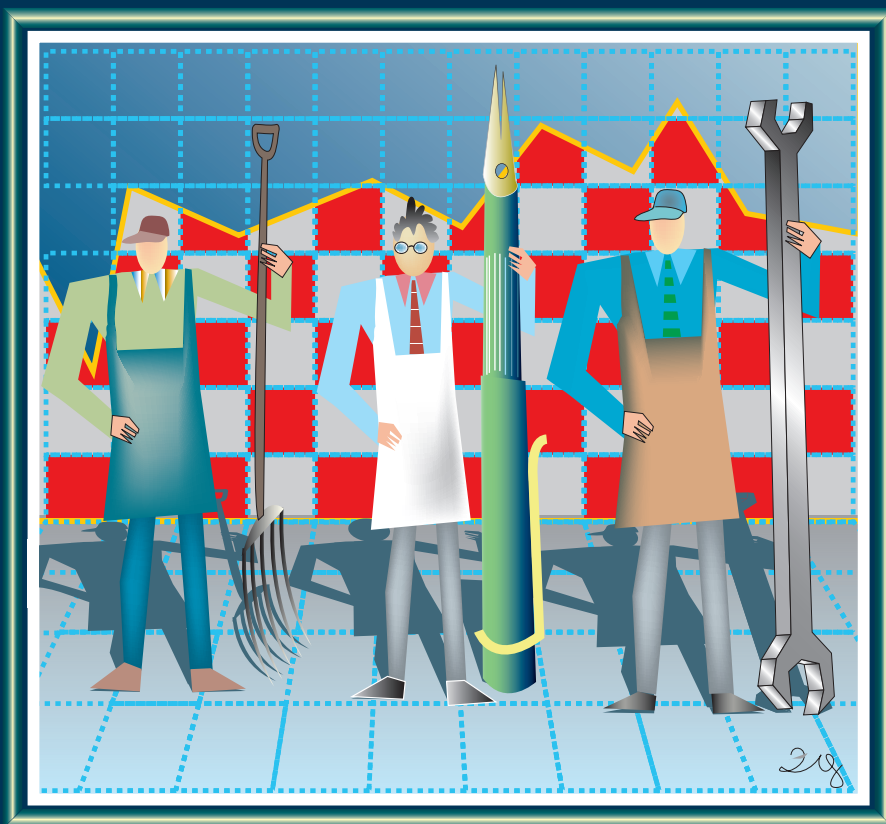
Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

[Institute of Public Finance Repository](#)



# KONKURENTNOST HRVATSKE RADNE SNAGE

Urednici Predrag Bejaković i Joseph Lowther

# KONKURENTNOST HRVATSKE RADNE SNAGE

---

# KONKURENTNOST HRVATSKE RADNE SNAGE

## *Izdavač*

Institut za javne financije, Zagreb, Katančićeva 5  
<http://www.ijf.hr>

## *Za izdavača*

Katarina Ott

## *Urednici*

Predrag Bejaković  
Joseph Lowther

## *Vanjska oprema knjige*

Zlatko Guzmić

## *Priprema i tisak*

Gipa d.o.o., Zagreb, Magazinska 11

## *Naklada*

500 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 331.5(497.5)(082)

KONKURENTNOST hrvatske radne snage / <urednici Predrag Bejaković, Joseph Lowther>. - Zagreb : Institut za javne financije, 2004.

Nasl. str. prištampnog engl. teksta: The competitiveness of Croatia's human resources. - Oba su teksta tiskana u međusobno obratnim smjerovima.

ISBN 953-6047-50-0

I. Radna snaga -- Konkurentnost

II. Tržište rada -- Hrvatska

440427109

# **KONKURENTNOST HRVATSKE RADNE SNAGE**

**Institut za javne financije  
Zagreb, 2004.**



# SADRŽAJ

<b>Predgovor</b> .....	VII
<b>Autori</b> .....	XI
<b>Konkurentnost radne snage u Hrvatskoj: stanje i problemi</b> .....	1
Predrag Bejaković	
<b>Kvaliteta hrvatskoga formalnog obrazovnog sustava</b> .....	13
Joseph Lowther	
<b>Isplati li se u Hrvatskoj ulagati u obrazovanje: povrat ulaganja u ljudski kapital kao čimbenik konkurentnosti ljudskih resursa</b> .....	27
Vedran Šošić	
<b>Strukturni aspekti troškovne konkurentnosti zaposlenih u prerađivačkoj industriji Hrvatske</b> .....	37
Mario Švigir	
<b>Usporedba osnovnih makroekonomskih indikatora na tržištu rada odabrane skupine zemalja</b> .....	45
Alka Obadić	
<b>Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage: rezultati empirijskog istraživanja</b> .....	59
Nina Pološki Vokić i Dubravka Frajlić	

# PREDGOVOR

Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID) u suradnji s Institutom za javne financije, provela je istraživanje o konkurentnosti hrvatske radne snage jer se vjeruje da su ljudski resursi ključna odrednica ostvarivanja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva, sposobnoga za sudjelovanje i natjecanje u svjetskom gospodarstvu i Europskoj uniji. Cilj je studije potaknuti raspravu o tom važnom pitanju, kao i o potrebnim mjerama, menadžmentu, osobnom obrazovanju i usavršavanju te drugim pojavama koje se u studiji istražuju.

Studija se sastoji od šest nezavisnih radova koji su u cijelosti objavljeni na web stranicama Instituta za javne financije <http://www.ijf.hr>. Kratak pregled radova objavljen je u ovoj knjizi, kao i pregled najvažnijih odrednica konkurentnosti radne snage.

Nalazi istraživanja pokazuju kako radna snaga u Hrvatskoj nema potrebnih vještina, znanja ni stručnosti koje bi omogućile hrvatskim poduzećima postizanje opće konkurentnosti u proizvodnji roba i pružanju usluga, te dopustili natjecanje na tržištu Europske unije. Općenito, hrvatska je radna snaga u prosjeku stara, nije fleksibilna, nedovoljno obrazovana i osposobljena, te joj nedostaje potrebno znanje stranih jezika, informatičkih i komunikacijskih vještina. Zaposleni ne posjeduju znanja i vještine potrebne suvremenome i konkurentno sposobnom gospodarstvu, a u sustavu obrazovanja još uvijek nisu provedene potrebne mjere za poboljšanje stanja. Hrvatska poduzeća nedovoljno ulažu u obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika (46% hrvatskih poduzeća uopće ne ulaže u usavršavanje i osposobljavanje svojih zaposlenih). Općenito, studija pokazuje da hrvatski menadžeri ustvari zapravo nisu svjesni postojanja problema jer je među njima uvriježeno mišljenje vjerovanja kako su im zaposlenici "konkurentni". Nadalje, čini se da se postojeća znanja i vještine nedovoljno iskorištavaju zbog neodgovarajuće poslovne i poduzetničke klime.

U Studiji se zaključuje da obrazovni sustav ne omogućuje polaznicima stjecanje nekih od najvažnijih vještina i sposobnosti potrebnih za gospo-



darstvo 21. stoljeća utemeljeno na znanju, poput tehničkih i računalnih, jezičnih i komunikacijskih vještina, sposobnost učenja, timskoga rada, upravljanja samima sobom, prepoznavanja i rješavanje problema, te analitičkih vještina. Takva situacija rezultat je hrvatskoga obrazovnog sustava na svim razinama jer je u njemu težište na činjeničnom znanju i pasivnom učenju te zastupljenost nedovoljno osposobljenih nastavnika i profesora. Izrađene su nove obrazovne strategije, ali one nisu provedene.

Pozitivno obilježje hrvatskih ljudskih resursa jest porast nadničnih premija za obrazovane radnike krajem '90-ih, što je investiciju u obrazovanje učinilo razmjerno isplativom. Međutim, unatoč povećanom povratu od ulaganja u obrazovanje i odgovarajućem porastu zanimanja za visoko obrazovanje, udio mladih koji u Hrvatskoj upisuju visoko obrazovanje još je uvijek ispod prosjeka. Usto, izuzetno visok postotak osoba koje ne završavaju studij i dugo prosječno razdoblje studiranja utječu na rasipanje raspoloživih sredstava i slabu učinkovitost sustava. Politika porasta školarina što su hrvatska sveučilišta vodila u posljednje vrijeme uklapa se u tendencije koje postoje prisutne u drugim europskim zemljama, ali se zasad njihov potencijal ne iskorištava za povećanje učinkovitosti sustava jer se školarine uglavnom ne vežu za uspješnost studiranja.

Hrvatski su radnici djelomično nekonkurentni i zbog njihova ukupnog troška s obzirom da je njihova produktivnost manja u odnosu na podjednaku produktivnost i manje troškove zaposlenih u drugim zemljama. Iako je to opće stanje, u nekim su sektorima (pogotovo u onima s manjim udjelom državnog vlasništva) hrvatski radnici troškovno konkurentni svojim glavnim takmacima. Cijena radne snage nije glavna odrednica koja utječe na nedostatak konkurentnosti hrvatskih poduzeća, jer problem obuhvaća i nedovoljna ulaganja u tehnološki razvoj, neodgovarajući marketing i distribuciju proizvoda, kao i nedostatak praćenja potrebne kvalitete proizvoda i usluga.

Poseban je problem hrvatskog gospodarstva zapostavljanje cjeloživotnog obrazovanja nakon ulaska na tržište rada. To je osobito vidljivo u dobi nakon 34. godine, u kojoj je udio sudionika u bilo kojoj vrsti obrazovnih programa gotovo zanemariv.

Kako bi se konkurentnost radne snage u Hrvatskoj približila razini konkurentnosti u razvijenim zemljama, potrebno je djelovati na više područja.

U sustavu obrazovanja trebalo bi, među ostalim, preoblikovati nastavne planove i programe te ih jače povezati s potrebama gospodarstva. Nadalje, potrebno je smanjiti broj obveznih i povećati broj izbornih predmeta,

pomaknuti odabir i osposobljavanje za zanimanja u više razrede strukovnog obrazovanja, ublažiti osposobljavanje samo za jedno zanimanje, poboljšati sposobnosti rješavanja problema, razvijati timski rad, povećati sposobnost učenja, izgrađivati komunikacijske i tehničko-računalne vještine te smanjiti važnost suhoparnog pamćenja činjenica. Reformu nastavnog plana i programa trebali bi pratiti novi udžbenici, priručnici za nastavnike i nastavni materijal, promjene nastavnih metoda i novi načini mjerenja obrazovnih rezultata. Visokom obrazovanju potrebne su slične promjene, a odgovornost sveučilišne administracije (uključujući proračun i troškove) trebala bi se prebaciti s fakulteta na rektorate. Školarine bi svakako trebalo povećati kako bi se skratilo prosječno razdoblje studiranja, a trošak se prebacio s poreznih obveznika na studente. Mogući negativni utjecaj povećanja školarina za visoko obrazovanje trebalo bi ublažiti uvođenjem sustava studentskih kredita iz javnih fondova.

Poduzeća trebaju ulagati u svoje radnike osiguravajući im obrazovanje i stručno osposobljavanje. Nužno je promijeniti svijest hrvatskih menadžera koji radnike vide kao trošak, a ne kao ključan čimbenik da bi se poduzeće moglo natjecati i zadovoljiti potrošače. Mnoga hrvatska poduzeća trebala bi preusmjeriti svoje napore s postizanja konkurentnosti snižavanjem plaća, te se usmjeriti na povećano ulaganje u suvremenu tehnologiju i obrazovanje, u poboljšanje sustava distribucije i marketinga te u povećanja kvalitete proizvoda i usluga.

Hrvatski građani sami moraju preuzeti odgovornosti te radi ostvarivanja konkurentnosti obrazovanjem i usavršavanjem stalno poboljšavati svoje vještine i stručnost. Vlada, poslodavci i sindikati trebaju se izravno i bez oklijevanja uključiti u to.

Dio sredstava namijenjenih mjerama aktivne politike na tržištu rada valjalo bi usmjeriti u poboljšanje znanja i vještina nezaposlenih osoba, ali i zaposlenika kojima zbog zastarijevanja znanja prijeto gubitak posla.

Za izvoznu konkurentnost prerađivačke industrije ključna odrednica nisu niski troškovi (posebice ne niske plaće) nego ulaganje u tehnološki razvoj, djelotvorni sustavi distribucije, uspješne marketinške kampanje, vrhunsko oblikovanje i kvaliteta proizvoda, fleksibilna struktura upravljanja, dobro poznavanje novih tržišta i potreba kupaca, sustav plaća koji motivira stvaralaštvo zaposlenih i dr.

Podjednako je važno ostvariti reformu javne uprave, poticati nastajanje i razvoj neovisnih tijela i osnažiti institucije. Radi poboljšavanja učinkovitosti mjerodavnih institucija, pri određivanju politike nadnica u javnim

službama i državnim poduzećima potrebno je bolje usklađivati nadnič-  
ne premije za obrazovane radnike s prevladavajućom praksom u privat-  
nom sektoru, te nagrađivanje i napredovanje vezati uz ostvarene učinke  
rada, a ne uz godine provedene u službi.

Urednici

# AUTORI

**Predrag Bejaković**, doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, radi u Institutu za javne financije u Zagrebu. Bio je stipendist Kraljevine Danske u Kopenhagenu, dobitnik Fulbrightove stipendije za Sveučilište Wisconsin, Madison, SAD, te stipendist British Councila na sveučilištima u Essexu i Bathu. Surađivao u više projekata, npr. Neslužbeno gospodarstvo u RH, Razvoj porezne uprave u Hrvatskoj i Mirovinska reforma i održivi proračun Instituta za javne financije, Program politike zapošljavanja Vlade RH. Objavljuje u znanstvenim i stručnim časopisima poput *Financijske teorije i prakse*, *Društvena istraživanja* i dr. Suautor je više knjiga s područja ekonomije, javnih financija i ekonomike rada.

**Dubravka Frajlić**, diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku (1995), a magistrirala na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu (2000). U sklopu doktorskog programa boravila je na usavršavanju u Danskoj. Zaposlena je kao asistentica na Katedri za marketing Ekonomskoga fakulteta u Zagrebu, gdje održava nastavu kolegija Marketing i Institucijski marketing. Objavila je više znanstvenih i stručnih radova s područja marketinga i marketinga poslovnih tržišta. Surađuje s organizacijama iz prakse kao konzultantica i istraživačica.

**Joseph Lowther** DSc, stariji je menadžer Deloitte Touche Tohmatsu grupacije tržišta u razvoju (Washington DC), a upravlja reformama trgovačkog prava i konkurentnosti na području njegove primjene. Doktorirao je pravo i magistrirao poslovnu administraciju na Whitter Collegu te diplomirao međunarodne financije na Sveučilištu Južna Kalifornija. Jedanaest je godina radio kao pravnik specijaliziran za područje trgovačkog prava. U Bugarskoj i Hrvatskoj upravljao je projektima Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) koji su se bavili trgovačkim pravom, poslovnim okružjem, ekonomskim, radnim i socijalnim zakonodavstvom. Obja-

vio je znanstvene radove i članke o temi radnog zakonodavstva, konkurentnosti, alternativnog rješavanja radnih sporova i sigurnosti novčanih transakcija. Vodeći je stručnjak na području promjena politike (zakonodavstva), na kojemu surađuje s timom stručnjaka.

**Alka Obadić**, magistrirala i doktorirala ekonomiju na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Zaposlena je kao asistentica na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, na Katedri za makroekonomiju i razvoj. Sudjeluje u nastavi kolegija Ekonomska politika, Gospodarstvo Hrvatske i Makroekonomija. Bila je nekoliko puta stipendistica austrijske Vlade u (Ernst Mach Scholarship), indijske Vlade i Otvorenog društva. Stručno se usavršavala u Beču, Eisenstadtu i Salzburgu (Austrija), Puneu (Indija), Lundu (Švedska) i Lisabonu (Portugal). Surađivala je na projektima Ministarstva znanosti i tehnologije: Teorijski i primijenjeni modeli ekonomske politike, Efikasnost nacionalnog gospodarskog rasta, te na projektu Svjetske banke *Global Development Network South East Europe* pri WIIW institutu iz Beča. Autorica je brojnih znanstvenih i stručnih radova, a područje njezina istraživačkog interesa jesu tržište rada tranzicijskih zemalja i EU-a, sektorske reforme u državama kandidatkinjama, ekonomski kriteriji za članstvo u EU-u.

**Nina Pološki Vokić**, doktorirala na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, gdje je i diplomirala te magistrirala. Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu radi kao asistentica na Katedri za organizaciju i management, na kolegijima Management i Management ljudskih potencijala. Kolegij Uvod u menadžment predaje na Fakultetu kemijskog inženjerstva i tehnologije. Kolegij *Human resource management* predaje na Međunarodnoj ljetnoj školi Danubia u organizaciji Ekonomskog fakulteta u Beču. Kolegij Management ljudskih potencijala na MBA u građevinarstvu predaje na Građevinskom fakultetu u Zagrebu. Usavršavala se u inozemstvu (Wirtschaftsuniversität – Wien, Beč, Austrija; Bled School of Management, Bled, Slovenija; Kingston Business School, London, Velika Britanija; ESADE, Barcelona, Španjolska). Objavila je dvadesetak znanstvenih i stručnih radova.

**Vedran Šošić**, diplomirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Zaposlen je kao ekonomist u Sektoru za istraživanje i statistiku Hrvatske narodne

banke te kao vanjski suradnik na Katedri za ekonomiku rada Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Iskustva je stjecao u Vladinu Uredu za socijalno partnerstvo (reforma propisa tržišta rada) te je sudjelovao u izradi izvještaja *Human Developmenta* – Hrvatska 2002, u suradnji s Ekonomskim institutom, Zagreb i UNDP-om. Autor je brojnih knjiga i radova, a područje njegova interesa su tržište rada u tranziciji, monetarni sustav, problemi u tranzicijskom gospodarstvu (dolarizacija, trgovanje zamjenom robe, dugovi itd.) i neslužbeno gospodarstvo.

**Mario Švigir**, diplomirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Radi kao ekonomski savjetnik u Savezu samostalnih sindikata Hrvatske. Radio kao savjetnik i pomoćnik ministra financija na izradi analitičkih podloga za donošenje mjera ekonomske politike, s posebnim naglaskom na proračunskoj politici, programskom usmjerenju proračuna i uvođenju kvantificiranih mjera praćenja kvalitete pružanja usluga koje se financiraju iz proračuna. Kao član užega pregovaračkog tima Vlade RH sa sindikatima zaposlenika državnih i javnih služba utjecao na oblikovanje dijaloga na području politike plaća u javnom sektoru. Kao ekonomski analitičar u Institutu za međunarodne odnose te ekonomist u *Management Systems Internationalu* sudjelovao u nizu projekata s područja ekonomike rada, utjecaja direktnih stranih investicija na gospodarsko okruženje tranzicijskih zemalja, financiranja srednjih i malih poduzeća, anticipiranja efekata ulaska Hrvatske u EU, te analize recentnih trendova sektora predaivačke industrije. Vanjski je član Odbora za gospodarstvo Hrvatskog sabora.

# KONKURENTNOST RADNE SNAGE U HRVATSKOJ: STANJE I PROBLEMI

*Predrag Bejaković*

*Institut za javne financije, Zagreb*

## Što je konkurentnost i zašto je bitna?

Prema najšire prihvaćenoj definiciji, konkurentnost je sposobnost postizanja uspjeha na tržištima koja vodi k visokoproduktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu cjelokupnog stanovništva. Prihvatanje koncepta konkurentnosti ključno je pitanje daljnjeg razvoja Hrvatske jer su brojna istraživanja pokazala snažnu vezu između pokazatelja konkurentnosti i dinamike gospodarskog rasta, a to povratno utječe na privlačenje stranih ulaganja, ublažavanje siromaštva i nejednakosti, političku stabilnost i dr. U ostvarivanju konkurentnosti gospodarstva posebno se ističe važnost konkurentnosti radne snage<sup>1</sup>. Najvažniji čimbenici konkurentnosti radne snage jesu obrazovna struktura, kompatibilnost (podudarnost) ponude i potražnje rada u smislu znanja, stručnosti i sposobnosti te troškovi rada.

U uvodnom poglavlju dan je kratki teorijski okvir odrednica konkurentnosti radne snage, izložena su bitna obilježja stanja u Hrvatskoj te iznesena najvažnija stajališta drugih autora publikacije.

<sup>1</sup> Ovdje mislimo na radnu snagu u širem smislu kao na *ljudski resurs*, odnosno na zaposlene i nezaposlene te na neaktivne osobe koje se potencijalno mogu aktivirati i zaposliti.

## Teorijski okvir

Ekonomska teorija već dugo naglašava važnost istraživanja i razvoja, stručnosti i znanja zaposlenih te društvenog kapitala. Ipak, njihovo je značenje različito za razvijene dijelove svijeta (tehnološke lidere) i za manje razvijene zemlje. Obrazovanija radna snaga lakše prihvaća tuđu tehnologiju te brže razvija vlastitu. Istina, više je istraživanja pokazalo da je utjecaj obrazovanja te istraživanja i razvoja na niskoj razini razvijenosti slab, te da su, nakon što se dosegne određena razina razvijenosti, prosječan broj godina obrazovanja koje imaju zaposleni i ulaganja u istraživanja i razvoj *pozitivno* povezani s gospodarskim razvojem. Ujedno, čini se da bi uloga istraživanja i razvoja te obrazovanja radne snage u velikim i malim zemljama mogla biti različita. Dok u velikim zemljama veći rashodi za obrazovanje te za istraživanje i razvoj mogu povećati stopu inovacija, u malim zemljama oni ponajprije služe za olakšavanje transfera tehnologije iz inozemstva.

Suvremene spoznaje jasno govore da su obrazovanje te istraživanje i razvoj sve važniji u sadašnjim uvjetima globalnoga gospodarstva i svijeta utemeljenoga na znanju. Obrazovanje, znanje i inovacije prodiru u sve djelatnosti i vezani su s gotovo svakom vrstom poslovanja i tvrtkama svih veličina. Obrazovne institucije i razina obrazovanja stanovništva ne utječu samo na stvaranje ljudskog kapitala, nego i na jačanje društveno korisnog dijela socijalnog kapitala te slabljenje njegovih disfunkcionalnih pojava oblika. Obrazovanje nesumnjivo ima popratne netržišne učinke (npr. lakši pristup informacijama, veću brigu o vlastitom zdravlju i aktivnije sudjelovanje u društvenom životu, čime se potiče odgovorno demokratsko ponašanje građana, izbor demokratske vlasti i ostvarivanje vladavine prava).

U cjelini, više istraživanja navodi da na konkurentnost gospodarstva i porast BDP-a:

- pozitivno utječe povećanje udjela osoba starijih od 25 godina koje imaju srednje, više i visoko obrazovanje
- negativno utječe povećanje rashoda države: veći obujam neproizvodnih državnih rashoda, a time i veći porezi, nepovoljna su odrednica rasta
- pozitivno utječe indeks *vladavine zakona* (kvaliteta državne uprave, politička korupcija, vjerojatnost da država neće poštovati ugovore, rizik državne eksproprijacije i, općenito, poštovanje vladavine zakona).



Ne treba nekritično precjenjivati vrijednost samoga formalnog obrazovanja. Većina se istraživača slaže da je ljudski kapital bitna odrednica konkurentnosti i gospodarskog razvoja (povrat od ulaganja u obrazovanje veći je od bilo kojeg drugog povrata), ali nije i jamstvo razvoja jer zemlja s najboljim ljudskim kapitalom ne mora postići i najbolje razvojne rezultate. U uvjetima brzoga tehnološkog razvoja i privređivanja zasnovanoga sve više na konceptualnoj, a sve manje na materijalnoj proizvodnji, školske diplome i akademske titule više ne jamče ekonomski uspjeh ni pojedincima ni društvu u cjelini.

Postojeće obrazovanje zaposlenih i cjelokupnog stanovništva, pogotovo u tranzicijskim zemljama, nije jamstvo ni konkurentne sposobnosti ni gospodarskog razvoja. Radna snaga lako može biti nedovoljno ili neodgovarajuće obrazovana, odnosno (formalno obrazovani) zaposleni ne raspolazu znanjima potrebnima za uspješnu gospodarsku utakmicu. Nadalje, postojeći su sustavi s obzirom na rezultate obrazovanja skupi i neučinkoviti, ali ne postoje jednostavni modeli za njihovo poboljšanje. Samo stručno znanje pri tome nije dovoljno: zaposleni danas moraju biti sposobni stvarati, analizirati i transformirati informacije, djelotvorno komunicirati te organizirati i koordinirati poslovne aktivnosti. Traže se razvijene komunikacijske sposobnosti, informatička znanja te sposobnost i spremnost na daljnje učenje i usavršavanje.

Možemo s priličnom sigurnošću procijeniti da su obrazovni programi u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe (pogotovo oni utemeljeni na austro-njemačkome modelu) usmjereniji na memoriranje zadanoga gradiva nego na njegovo samostalno analitičko-kritičko razmatranje i zaključivanje te na inovativni pristup, što je sigurno otežavajući čimbenik u drugačijem pristupu obrazovanju i budućem radu. Danas se težište stavlja na analitičke sposobnosti – mogućnosti traženja i odabiranja informacija, razjašnjavanje problema, formuliranje pretpostavki, potvrđivanje i procjenu dokaza i nalaženje rješenja.

Postoje primjeri da dobro i odgovarajuće obrazovana radna snaga zbog više razloga može biti neiskorištena ili nedovoljno iskorištena, što izravno utječe na konkurentnost gospodarstva. Razloga je više, a najčešće se navode nezadovoljavajuća razina društvenog kapitala i nepostojanje povjerenja u društvu, što uvjetuje visoke transakcijske troškove. Nadalje, i najbolje obrazovana i vrlo stručna radna snaga neće biti dovoljno konkurentna u uvjetima nezadovoljavajuće razine inovativnosti i poduzetništva u društvu, nepostojanja vladavine prava, rasprostranjene i duboko ukorijenjene korupcije i/ili sveprisutnoga neslužbenog gospodarstva.

Također, nerazmjerno skupa radna snaga (s obzirom na ukupne plaće i doprinose) u odnosu prema ostvarenoj proizvodnosti sigurno nije konkurentna. Iako u uvjetima moderne informatičke i komunikacijske tehnologije te globalizacije, nacija ne može biti konkurentna samo zahvaljujući niskim izravnim troškovima rada, oni su bez sumnje bitni kod donošenja odluka o ulaganjima<sup>2</sup>. Ujedno, odgovarajuće i učinkovito korištenje i upravljanje raspoloživim radnim resursima može biti bitan čimbenik postizanja konkurentnosti gospodarstva.

Konačno, postizanje konkurentnosti gospodarstva i gospodarski razvoj otežava rastrošna ili neučinkovita država, odnosno neprofesionalne i nestručne javne uprave. Stoga su za poboljšanje konkurentnosti radne snage i ostvarivanje gospodarskog razvoja podjednako važna izgradnja i jačanje stručnih institucija državne vlasti i nevladina sektora. U unaprjeđivanju stanja svih spomenutih otežavajućih odrednica važnu pozitivnu ulogu mogu imati pritisci međunarodnih organizacija ili *vanjska sidra*, kao što su zahtjevi EU-a glede *acquisa communautairea* za izgradnju stručnih i djelotvornih državnih i javnih institucija.

Ukratko, obrazovna struktura stanovništva i zaposlenih u skladu s potrebama gospodarstva bitna je odrednica konkurentnosti i gospodarskog razvoja, ali postoje i mnogi drugi čimbenici koji mogu uvelike utjecati na ograničavanje konkurentnosti, poput nedovoljne razine društvenog kapitala, nepostojanja poduzetničke klime u društvu, vladavine bezakonja i neučinkovite države.

## Hrvatska

U relativno kratkom razdoblju bitno je poboljšana struktura radne snage prema stupnju (formalno) stečene školske spreme (naravno, ne ulazimo u pitanja stvarne kvalitete pojedinih obrazovnih programa i studija). Znatno se smanjio udio nestručnih zaposlenika te porastao udio stručnih radnika – pogotovo višega i visokog obrazovanja.

---

<sup>2</sup> Svjetsko je gospodarstvo većinom vrlo pokretno te je i radna snaga sve više izložena međunarodnoj gospodarskoj utakmici pa dobiva obilježja robe na tržištu. Ako ulagač ima mogućnosti ulaganja u pojedinoj zemlji, njegova će odluka uvelike ovisiti o troškovima proizvodnje. Rad je jedan od troškova proizvodnje, ali to ne znači da će zemlje s najjeftinijom radnom snagom privući najviše ulaganja jer ulagači mnogo više gledaju na poslovnu klimu, vladavinu prava i djelotvornost sudske vlasti, političku stabilnost, nepostojanje korupcije, administrativne teškoće i slično. Sve su to čimbenici koje treba razmotriti kod istraživanja konkurentnosti gospodarstva i radne snage. Iako su troškovi rada bez sumnje važni, oni se ne smiju gledati kao isključiva odrednica ili ograničavajući čimbenik u određivanju konkurentnosti.

Bez obzira na navedene formalno stečene obrazovne kvalifikacije, Hrvatska još uvijek ozbiljno zaostaje za zemljama članicama EU-a, kao i za nekim tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe. Postotak visokoobrazovanog stanovništva u Hrvatskoj je još uvijek niži od europskog prosjeka, a tako je i s učinkovitošću školovanja i studiranja. Obrazovanje odraslih, koje je gotovo najdinamičniji sektor cjeloživotnog učenja u svijetu, u Hrvatskoj je najzanemareniji dio obrazovnog sustava.

Najveći problem osnovnoga i srednjeg obrazovanja jesu nedovoljna diferenciranost i prekidanje obrazovanja. Nastavni programi višeg stupnja osnovne škole oblikovani su za nastavak školovanja u gimnaziji, a ne za potrebe nastavka školovanja u obrtničkim i stručnim školama (iako školovanje u gimnaziji nastavlja samo četvrtina svih osnovnoškolaca). Znatna broj mladih u Hrvatskoj *ispada* iz srednjega i visokog obrazovanja. Prema gruboj procjeni, oko 1,5% upisanih učenika ne završi srednju školu (taj je postotak znatno niži za gimnazije, odnosno osjetno viši za trogodišnje strukovne škole). Ujedno, ne postoji sustavan rad s darovitim odnosno talentiranim učenicima, što bi se moglo ostvariti i bez odvajanja tih učenika u posebne razrede. Potrebno je sustavno provoditi evaluacije učinaka obrazovnog sustava i usporedbe Hrvatske s drugim zemljama u regiji, odnosno sa zemljama pristupnicama u EU, te potaknuti planove za ulazak u programe PISA i IALS<sup>3</sup>.

Prosječno trajanje studija vrlo je dugo i tek svaki treći student završi studij u roku, s tim da ih velik broj prekine studiranje. Broj diplomiranih studenata u odnosu prema broju upisanih studenata prve godine (s 5-godišnjim pomakom) iznosi samo 39%, što pokazuje nisku uspješnost studiranja.

Potrebno je stoga poboljšati fleksibilnost obrazovnog sustava, ostvariti sustav koji bi bio *prohodan* kako bi se izbjegle "slijepe ulice" i smanjilo prerano napuštanje školovanja, povećati unutarjnu diferencijaciju učenika, jačati neformalne načine stjecanja znanja i sposobnosti te poboljšati znanje stranih jezika. Nužno je sustavno analizirati, rasterećivati i osuvremenjivati nastavne planove i programe.

Visok postotak visokoobrazovanih nije izravno i/ili jasno povezan s rezultatima konkurentnosti. Hrvatska ima više visokoobrazovanih osoba u zaposlenome i ukupnom stanovništvu od Austrije i najuspješnijih tran-

<sup>3</sup> Dva povremena OECD-ova istraživanja o procjeni učinaka obrazovanja i pismenosti stanovništva: PISA (*Programme for International Student Assessment*) i IALS (*International Adult Literacy Survey*). Pogledati: [www.pisa.oecd.org](http://www.pisa.oecd.org)

zicijskih zemalja. Može se s priličnom sigurnošću procijeniti da su visokoobrazovani u Hrvatskoj pretežito završili fakultete i akademije koje nisu neposredno određene potrebama suvremenoga gospodarstva, te da se u traženim zanimanjima često ne raspolaže potrebnim znanjima i sposobnostima.

Ukratko, možemo biti prilično sigurni da je radna snaga u Hrvatskoj (vjerojatno) ipak nedovoljno kvalificirana ili možda neodgovarajuće kvalificirana za potrebe suvremenoga tržišnog gospodarstva. Napore treba usmjeriti u programe obrazovanja i osposobljavanja za rad, sustavno usklađivanje obrazovanja prema potrebama tržišta rada te potaknuti cjeloživotno obrazovanje. Ulaganje u ljudski kapital sigurno je poželjno, ali ono vjerojatno neće dati rezultate u kratkom roku. Nadalje, pozornost bi trebalo usmjeriti na osobe do 25. godine života.

Obrazovana radna snaga sama po sebi nije dovoljan razvojni resurs ako se ne iskoristi za stvaranje i primjenu novih tehnologija. Da bi se to moglo ostvariti, potrebna su tehnička znanja i dobre organizacijske i upravljačke sposobnosti u cijelom društvu. Podjednako je važno poboljšati institucionalno okruženje i društveni kapital. Više je istraživanja upozorilo na slabe institucije i osjetno nižu razinu društvenog kapitala u gotovo svim tranzicijskim zemljama. Pokazatelj institucionalne razvijenosti jest i razina povjerenja. Hrvatska znatno zaostaje u međusobnom povjerenju unutar cjelokupnog stanovništva. Nadalje, s obzirom na povjerenje u institucije političkog sustava zemlje<sup>4</sup>, Hrvatska je na razini prosjeka zemalja pristupnica, ali znatno ispod prosjeka EU-a. Gotovo presudno pitanje u ponašanju i odluci o (ne)poštovanju zakona i obveza jest pitanje pravednosti i poštovanja društvenih normi, pa je povjerenje u postojeće norme važan pokazatelj društvenog povjerenja. Sukladno osobnome mišljenju, što je češće kršenje normi, manja je vjerojatnost da će osoba sama imati povjerenje u njih. Stoga je potrebno i važno dosljedno sprječavati nezakonito ponašanje i korupciju, a pogotovo ograničavati prilike i potrebe za njihovim nastankom.

Kao gotovo presudna otežavajuća odrednica cjelokupne konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i radne snage često se navodi nezadovoljavajuća razina upravljačke sposobnosti (*administrative/governance capacity*) u smislu dugotrajnoga i visokostandardiziranog operativnog djelovanja na svim razinama državne uprave. Vrlo se često ističe manjak stručnih ljudi

---

<sup>4</sup> Riječ je o Crkvi, vojsci, odgojno-obrazovnom sustavu, tisku, sindikatu, policiji, parlamentu, javnim službama, sustavu socijalnog osiguranja te zdravstvenom i pravosudnom sustavu.

i organizacijskih sposobnosti zaposlenika u upravi. U javnoj upravi postoji dugogodišnja negativna selekcija i deprofesionalizacija – zbog relativno niskih primanja i pravila senioriteta u napredovanju – koje zasigurno utječu na to da upravna tijela uvelike napuštaju stručni i sposobni djelatnici koji mogu naći posao izvan uprave, a ostaju oni koji nemaju takvu mogućnost.

Bitna odrednica konkurentnosti radne snage jest i (ne)postojanje poduzetničkih sposobnosti i klime. Hrvatska u tome znatno zaostaje, te je prema indeksu ukupne poduzetničke aktivnosti (*Total Entrepreneurial Activity* – TEA) svrstana na 32. mjesto od promatranih 37 zemalja (Singer i sur., 2003). Istraživanje je identificiralo dva osnovna motiva poduzetničkog djelovanja: spoznaja prilike koju je moguće komercijalizirati pokretanjem poduzetničkog pothvata i nužda, odnosno, nedostatak drugih alternativa. Prema obrazovanju, najveća je poduzetnička aktivnost ispitanika sa srednjom stručnom spremom, zatim slijede oni s fakultetom i višim obrazovanjem, a najnižu aktivnost imaju najmanje obrazovane osobe. Općenito, poduzetnik u Hrvatskoj tri je puta češće muškarac nego žena, u dobi između 25. i 34. godine, sa srednjom školom i s višim prihodima.

Značajna (iako ne i isključiva) odrednica konkurentnosti gospodarstva i radne snage na međunarodnom tržištu jest ukupna cijena rada. Jeftina radna snaga važna je odrednica konkurentnosti i ulaganja u zemlje srednje i istočne Europe, a hrvatski je rad razmjerno skup. Ukupan prosječni godišnji trošak rada u Hrvatskoj, preračunan prema tržišnim tečajevima, u 2002. godini dosegao je 9 500 dolara. To je dvostruko veći iznos nego u Slovačkoj, dok je razlika u odnosu prema Češkoj Republici, koja se najviše približila Hrvatskoj, iznosila otprilike 13%. Na temelju tih podataka može se zaključiti kako je rad u Hrvatskoj skuplji nego u bilo kojoj od zemalja koje bi se u prvom valu proširenja trebale priključiti EU-u, osim u Sloveniji, koja nije bila uključena u uzorak zbog nedostupnosti novijih podataka. Prema kupovnoj moći, neto plaća u Hrvatskoj bila je za 3% niža nego u Češkoj Republici, ali je zato između 10% i gotovo 40% nadmašivala ostale zemlje u uzorku.

Stanje je posebno zabrinjavajuće ako se uspoređuju plaće i produktivnost rada. Rutkowski (2003) navodi da su plaće u Hrvatskoj visoke u usporedbi s drugim (posebice tranzicijskim) zemljama i ne odgovaraju razlici u produktivnosti rada. Ako se kao okvirna mjera produktivnosti rada uzme BND po stanovniku, proizlazi da su razlike u plaćama između Hrvatske i drugih tranzicijskih gospodarstava veće od razlike u produktivno-

sti. Na primjer, plaće u industrijskoj proizvodnji u Sloveniji više su za oko 60% nego u Hrvatskoj, dok je produktivnost više od dva puta veća, što podrazumijeva da su, unatoč višim plaćama, jedinični troškovi rada u Sloveniji niži. Jednako tako, produktivnost rada u Mađarskoj na sličnoj je razini kao u Hrvatskoj, ali su mađarske plaće u prosjeku trećinu niže.

Visok udio poreza i doprinosa u troškovima rada nepovoljno utječe na želju poslodavaca da zapošljavaju nove radnike, što vjerojatno pojačava poticaje za otpuštanje viška radnika, potiče zapošljavanje u neformalnom sektoru gospodarstva, smanjuje domaću (privatnu) štednju i investicije, te time i u dugom roku nepovoljno djeluje na gospodarski rast i stvaranje nove zaposlenosti, odnosno povratno utječe na jačanje konkurentnosti. Pohvalno je da su u posljednjih nekoliko godina ipak sustavno snižavani doprinosi, ali istodobno nisu smanjivani i javni rashodi tako da se potrebna sredstva nadoknađuju iz državnog proračuna i uvjetuju jačanje fiskalnog deficita i duga. Hrvatska i nadalje ima velik udio proračuna i javnih rashoda u BDP-u, što stvara veliki fiskalni teret te sigurno smanjuje i konkurentnost radne snage.

Poticanju gospodarskog razvoja i konkurentnosti mogu pomoći i pritisci izvana. Pritom je možda najvažnije ostvaruje li Hrvatska stabilan i održiv gospodarski rast. Ništa ne približava jednu zemlju EU-u više od nekoliko godina snažnoga održivog gospodarskog rasta. EU je utemeljen na interesu, a interes za neku zemlju raste ako je ona napredna i konkurentna. Hrvatska prema više pokazatelja ostvaruje održivi gospodarski rast, a ima i prilično povoljne izgleda za dugoročan gospodarski razvoj (5%). Niska je stopa inflacije (2-3%), usklađene su kamatne stope, stabilna je vrijednost valute, stabiliziran je i dobar bankarski sustav, te, usprkos svim promjenama, još je uvijek dobar i porezni sustav, uglavnom usklađen s EU-om. Nažalost, u priključivanju EU-u brojniji su nedostaci: nizak udio privatnog sektora (60%, a u zemljama kandidatkinjama 80%), visok proračunski deficit (Hrvatska do 7% BDP-a u odnosu prema kriterijima iz Maastrichta od 3% BDP-a) i visok javni dug (ali ipak niži od kriterija iz Maastrichta od 60% BDP-a). Nadalje, očita su zaostajanja na nekim važnim mikroekonomskim područjima, poput tržišta vrijednosnica i politike tržišnog natjecanja te je prilično velika ovisnost o državnoj pomoći.

Možemo zaključiti da je razvoj ljudskog kapitala nužna, ali ne i dovoljna odrednica konkurentnosti radne snage. Ostvarivanje konkurentnosti gospodarstva zahtijeva stručne i sposobne stanovnike i zaposlenike, ali to mora pratiti i odgovarajuća ekonomska politika – prije svega razvoj snaž-



nih i samostalnih institucija, poboljšanje javne uprave, smanjivanje korupcije i neslužbenoga gospodarstva te poboljšavanje poduzetničke klime. Sve to nije jednostavna zadaća koja se ostvaruje brzo, ali već i jasan smjer razvoja u kojemu građani vide poboljšanje navedenih silnica može i u razmjerno kratkom roku postići vrijedne učinke.

Radi ostvarivanja konkurentnosti radne snage i gospodarstva, potrebno je ostvariti brz i stabilan rast, očuvati nisku inflaciju i vanjsku stabilnost, nastaviti fiskalno prilagođivanje, smanjivati deficit i dug, u skladu sa smanjivanjem rashoda smanjiti teret poreza i doprinosa te ograničiti subvencije i poticati domaću štednju. Podjednako je važno ostvariti reformu javne uprave, poticati nastajanje i razvoj neovisnih tijela i osnažiti institucije. Približavanje i priključenje EU-u sigurno može pomoći Hrvatskoj u povećanju konkurentnosti te ostvarivanju gospodarskoga i društvenog razvoja, ali naša su očekivanja, bez sumnje, previsoka i nerealna. Samo građani Hrvatske mogu zajednički osigurati postizanje konkurentnost i gospodarskog razvoja, uspostaviti učinkovite institucije te stvoriti društvo koje poštuje i zakone i prava pojedinaca.

Ostvarivanje i poboljšanje konkurentne sposobnosti hrvatske radne snage nije kratkotrajna aktivnost koja se može brzo ostvariti pa zahtijeva samo snagu i eksplozivnost poput sprinterske utrke na 100 metara. To je dugotrajan proces – koji mnogo više podsjeća na triatlonsko natjecanje pa zahtijeva ustrajnost, odlučnost te raznolika znanja, sposobnosti i vještine u cjelokupnom društvu.

## Ostali autori i dionice u publikaciji

Gotovo i ne treba podsjećati na važnost ljudskog kapitala. Stoga su gotovo sve razvijene zemlje provele reforme za poticanje razvoja ljudskog kapitala, prije svega boljim obrazovanjem i usavršavanjem. Sve su one usmjerene na poticanje fleksibilnosti i otvorenosti prema budućnosti, na jačanje uloge znanja i povećanje inovativnosti. Na taj se način ljudski kapital potvrđuje kao temelj razumijevanja stvarnosti, uređenja međuljudskih odnosa i unaprjeđenja životnih uvjeta, zdravlja i slobode. O stanju i reformi obrazovnog sustava, te o usporedbi Hrvatske s drugim zemljama piše **Joseph Lowther**. Autor ističe da je teško jednoznačno procijeniti kvalitetu hrvatskoga obrazovnog sustava jer Hrvatska nije sudjelovala u međunarodnim procjenama učinaka obrazovanja i pismenosti. Ipak, s prilikom se sigurnošću mogu navesti značajni problemi obrazovnog sustava:

neusmjerenost na razvoj analitičkih sposobnosti i rješavanje problema, vrlo slaba povezanost obrazovanja i svijeta rada te nerazvijenost cjeloživotnog obrazovanja. Iako su bile predložene brojne strategije obrazovanja, one nisu provedene ni ostvarene, a značajnije reforme nisu poduzete ni na kojoj razini. Slijedom toga trebalo bi preoblikovati nastavni plan i program na svim razinama obrazovanja kako bi se jače povezale s potrebama gospodarstva. Nadalje, potrebno je smanjiti broj obveznih i povećati broj izbornih predmeta, poboljšati sposobnosti rješavanja problema, razvijati timski rad te povećati sposobnost učenja.

**Vedran Šošić** prihvatio se nimalo lagane zadaće i u nas gotovo posve zapostavljene teme: povrata ulaganja u ljudski kapital kao odrednice konkurentnosti Hrvatske. Šošić objašnjava značenje ulaganja u ljudski kapital, među ostalim kao način smanjivanja siromaštva, nezaposlenosti i socijalne isključenosti. U tranzicijskim zemljama uglavnom je ukinut politički nadzor strukture nadnica. Slijedom toga, povećao se povrat od obrazovanja te je počeo nalikovati onome što ga bilježe razvijena tržišna gospodarstva. Središnji dio rada govori o ulaganju u ljudski kapital i povratu od obrazovanja u Hrvatskoj. Autor upozorava na veliku kolebljivost realnih nadnica u Hrvatskoj, odnosno na njihov pad početkom 1990-ih i snažan porast sredinom i u drugoj polovici desetljeća. U nas je nadnična premija za obrazovanje tijekom cijelog razdoblja tranzicije bila razmjerno stabilna, uz tek značajniji porast krajem razdoblja. Dok je 1996. godine stopa povrata za dodatnu godinu obrazovanja iznosila otprilike 7,6%, u 2001. godini je porasla na 10,5%, te je povrat ulaganja u obrazovanje u Hrvatskoj nešto viši od prosjeka članica EU-a i drugih zemalja središnje i istočne Europe. Šošić završava svoj prilog vrlo korisnim napomenama i preporukama.

**Mario Švigir** razmatrao je strukturne aspekte troškovne konkurentnosti radne snage u hrvatskoj prerađivačkoj industriji. Autor izlaže kretanje plaća sedam različitih sektora prerađivačke industrije tijekom petogodišnjeg razdoblja i uspoređuje ih s trendovima produktivnosti, želeći spoznati njihov utjecaj na izvoz i uvoz. U promatranom su razdoblju hrvatski izvoz obilježile vidljive strukturne promjene u kojima se jasno izdvajaju sektorski pobjednici i gubitnici. Iako su plaće sporije rasle u radno intenzivnim industrijskim sektorima, smanjio se njihov udio u ukupnom izvozu. Istodobno su sektori s iznadprosječnim porastom plaća ostvarili povećanje udjela u ukupnom izvozu Hrvatske. Švigir navodi da se iz iznesenih podataka jasno može zaključiti da presudna odrednica uspješnog



izvoza i konkurentnosti na tržištu nije razina plaća u pojedinoj gospodarskoj grani, nego su to neki drugi čimbenici poput ulaganja u tehnološki razvoj, vrhunskog oblikovanja i kvalitete proizvoda, dobrog poznavanja novih tržišta, potreba kupaca i dr.

**Alka Obadić**, koristeći se bazama podataka Međunarodne organizacije rada, u kontekstu konkurentnosti tržišta rada uspoređuje više razvijenih i tranzicijskih zemalja. Tema je sigurno bitna i vrlo aktualna. Tekst sadržava velik broj zanimljivih pokazatelja koji prilično podrobno ocrtavaju stanje. Namjera je autorice utvrditi gdje se Hrvatska nalazi u odnosu prema članicama EU-a i tranzicijskim zemljama koje su pred učlanjenjem u EU. Autorica objašnjava podatke za ukupno i ekonomski aktivno stanovništvo, zaposlene i nezaposlene osobe, stvarno odrađeni broj sati, plaće i troškove poslodavaca. Moguće približavanje i priključivanje EU-u te jače gospodarsko povezivanje sigurno mogu biti znatan poticaj Hrvatskoj da svoja dostignuća i konkurentnost radne snage uspoređuje sa skupinom visokorazvijenih zemalja članica EU-a. Približavanje EU-u otvorit će brojne mogućnosti mnogim tvrtkama i osobama, ali će biti i ozbiljna prijetnja za druge te će sigurno utjecati i na stanje na domaćem tržištu rada. U daljnjem gospodarskom razvoju i potpunom ulasku u EU teškoće sa zapošljavanjem neće imati kvalitetno obrazovana radna snaga koja poznaje strane jezike i informatičku tehnologiju. Pritom je od presudnog značenja stalno usavršavanje zaposlenih, kao i osoba koje su još u sustavu obrazovanja.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja **Nina Pološki Vokić** i **Dubravka Frajlić** istraživale su zanimljivu i važnu, u domaćoj literaturi također prilično zapostavljenu temu – konkurentnost hrvatske radne snage. Autorice ispituju različite pokazatelje vrijednosti ljudskog kapitala zaposlenika: demografske osobine (dobnu, spolnu i kvalifikacijsku strukturu), mobilnost, plaćenost te ulaganje u izobrazbu. Osim toga, analiziraju odgovore menedžera na pitanja o konkurentnosti njihovih zaposlenika. Gornje vrijednosti svakoga pojedinog pokazatelja služe kao *benchmarks*, odnosno određuju razinu pokazatelja kojima trebaju težiti sve tvrtke u Hrvatskoj. S obzirom na to da su poželjne razine uglavnom iznad prosječnih stvarnih vrijednosti, autorice zaključuju da su hrvatski zaposlenici nedovoljno konkurentni. Njihovo je istraživanje pokazalo da su po mnogim promatranim pokazateljima najkonkurentniji visokoobrazovani zaposlenici, s tim da se njihovo nepoznavanje stranih jezika ili nedovoljna informatička pismenost mogu smanjiti dodatnim ulaganjem u obrazovanje.

Gotovo je nemoguće jednoznačno odgovoriti na pitanje što zapravo određuje konkurentnost i ekonomski razvoj jer je vrlo teško ostvariti konkurentnost i razvoj, a prilično je lako otežati ih ili onemogućiti. Zemlje koje su vodile sličnu ili jednaku politiku postigle su vrlo različite gospodarske rezultate. Nadalje, pojedine su zemlje s gotovo nepromijenjenom politikom u pojedinim razdobljima bile smatrane uzorom, a u idućim su razdobljima potpuno zakazale. Ostvariti konkurentnost ljudskih resursa i gospodarski razvoj nalik je na slaganje *puzzlea*: treba mnogo vremena i truda da uskladite i složite sve dijelove, a onda zračna struja naglo otvorenih vrata (ili pogrešna odluka) mogu upropastiti gotovo sav trud. Ipak je prilično jasno da se konkurentnost i gospodarski razvoj neće ostvariti u uvjetima tehnološkog zaostajanja, nepoboljšavanja i narušavanja znanja, stručnosti i sposobnosti cjelokupnog stanovništva te njihova povećanog neiskorištavanja, pogoršanja poduzetničke klime, smanjivanja razine povjerenja u društvu, širenja korupcije i loše javne uprave te, konačno, prevelikih i nepromišljenih javnih rashoda.

## LITERATURA

- Barro J. R., 1998.** *Determinants Of Economic Growth, A Cross-Country Empirical Study*. Cambridge; London: The MIT Press.
- Bassanini, A., Scarpetta, S. and Visco, I., 2000.** "Knowledge, Technology And Economic Growth: Recent Evidence From OECD Countries" [online]. *Economics Department Working Papers* No. 259. Available from: [<http://data.vatt.fi/knogg/Docs/Visvo-tech-growth-OECDwp.pdf>].
- Rutkowsky, J., 2003.** "Analiza i prijedlozi poboljšanja tržišta rada u Hrvatskoj". *Financijska teorija i praksa*, 27 (4), 495-513.
- Sachs, J., Zinnes, C. and Eilat, Y., 1999.** *Benchmarking competitiveness in transition economie*. Washington: Harvard Institute for International Development: United States Agency for International Development.
- Singer, S. [et al.], 2003.** *Što Hrvatsku čini nepoduzetničkom zemljom. Rezultati EM 2002 za Hrvatsku* [online]. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih poduzeća. Dostupno na: [<http://www.gemhrvatska.org/Gemrezultati.pdf>].

# KVALITETA HRVATSKOGA FORMALNOG OBRAZOVNOG SUSTAVA

*Joseph Lowther*

*Deloitte Touch Tohmats, Washington*

## Važnost kvalitetnog obrazovanja

Jedan od temelja razvoja konkurentnosti ljudskih resursa jest kvaliteta formalnog obrazovnog sustava. U razvijenim je zemljama povezanost povećanog stupnja obrazovanja i gospodarskog rasta (Hall, 2002; OECD, 2001; Bassani i Scarpetta, 2001) velika. Dodatna godina obrazovanja stanovništva pojedine zemlje omogućuje povećanje proizvodnje po stanovniku za 4-7% (Bassani i Scarpetta, 2001). Za razvijene zemlje, i za one u razvoju, u određivanju ekonomskog rasta kvaliteta obrazovanja čak je i važnija od kvantitete obrazovanja (Hanushek i Kimko, 2000).

U Hrvatskoj je stoga jedno od najznačajnijih pitanja vezano uz ostvarivanje visoke kvalitete obrazovanja cjelokupnog stanovništva. Osim sa izazovima svjetske gospodarske utakmice i potrebom preoblikovanja gospodarstva, Hrvatska se suočava sa zahtjevima ispunjavanja kriterija za članstvo u EU-u. Pridruživanje EU-u postavlja Hrvatskoj daljnje zahtjeve izgradnje obrazovnog sustava koji bi omogućio visokostručnu radnu snagu koja se izravno može natjecati sa zaposlenima drugih zemalja članica EU-a. U sljedećih nekoliko godina Hrvatska se mora brzo preusmjeriti na industrije i poslove utemeljene na znanju te na gospodarski rast potaknut inovacijama. U takvim će uvjetima zaposleni trebati biti sposobni brzo mijenjati radna mjesta, izravno surađivati s korisnicima, upravljati sobom i radnom okolinom te sudjelovati u cjeloživotnom učenju.

## Kako se mjeri kvaliteta obrazovnog sustava?

Teško je procijeniti kvalitetu hrvatskoga obrazovnog sustava jer Hrvatska nije sudjelovala u međunarodnim procjenama učinaka obrazovanja i pismenosti<sup>1</sup>. Stoga se ne može spoznati ni usporediti znanje hrvatskih učenika i studenata sa znanjem učenika i studenata iz drugih zemalja<sup>2</sup>. U radu pokušavamo procijeniti kvalitetu hrvatskoga obrazovnog sustava:

- usporedbom kvalitete hrvatskoga obrazovnog sustava s obrazovnim sustavima drugih zemalja koristeći se kvantitativnim pokazateljima;
- ocjenjivanjem stvaraju li se nužne vještine za sadašnje i buduće potrebe gospodarstva. Kako bismo odredili pruža li hrvatski obrazovni sustav mogućnosti stjecanja znanja i vještina važnih za sadašnje potrebe gospodarstva, proveli smo ispitivanje na uzorku od 300 hrvatskih poslodavaca;
- usporedbom hrvatskoga obrazovnog sustava sa sustavima drugih zemalja koristeći se kvalitativnim studijama, posebice OECD-ovom publikacijom *Reviews of National Policies for Education* (Pregledi nacionalnih politika obrazovanja).

## Zadovoljava li hrvatski obrazovni sustav potrebe poslodavaca?

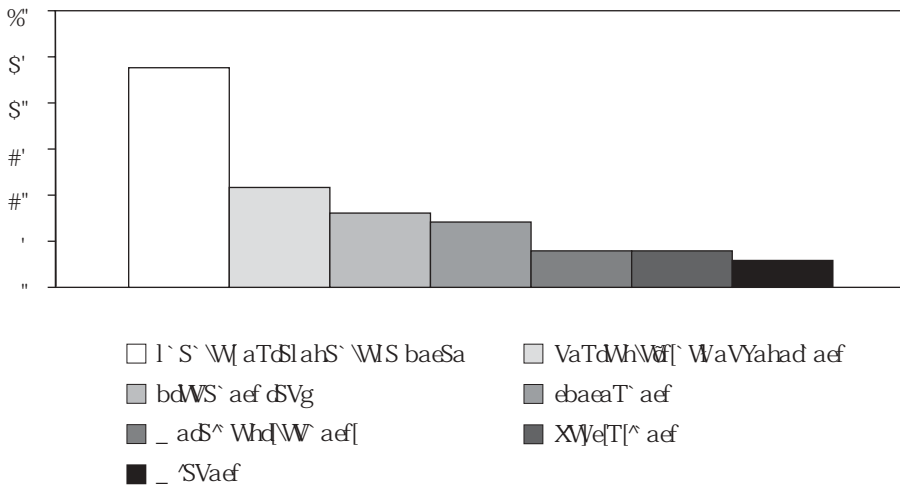
Prilikom ispitivanja poslodavaca (dionica Frajlić i Pološki) korišteno je nekoliko različitih metoda kako bi se odredile potrebe hrvatskih poslodavaca te utvrdilo zadovoljavaju li sadašnji zaposlenici te potrebe. Voditelji kadrovskih službi trebali su definirati konkurentnog zaposlenika. Odgovori su naglasili potrebu za znanjem, obrazovanjem i sposobnošću te za predanim radom i preuzimanjem odgovornosti. Na temelju predložene liste vještina hrvatski poslodavci kao drugu skupinu traženih obilježja zaposlenih navode etičnost, odanost, sposobnost čitanja te osnovna znanja. Hrvatski poslodavci smatraju da su manje važne vještine vezane uz znanje stranih jezika, analitičke sposobnosti, informatičku pismenost i spo-

<sup>1</sup> Neke od važnih međunarodnih procjena znanja jesu *Third International Mathematics and Science Study* (TIMSS) (Treća međunarodna studija matematike i znanosti), OECD-ov *Program for International Student Assessment* (PISA) (Program za međunarodno ispitivanje studenata) i OECD-ov *International Adult Literacy Survey* (IALS) (Međunarodni pregled pismenosti odraslih).

<sup>2</sup> Mora se naglasiti da su Slovenija, Mađarska i Poljska imala slabe rezultate na PISA i IALS, kao što je to ostvarila i Njemačka, sa sustavom obrazovanja nalik na hrvatski. To bi moglo upozoriti da bi i Hrvatska vjerojatno postigla slabe rezultate na tim testovima.

sobnost timskog rada<sup>3</sup>. Najveći jaz hrvatski poslodavci vide između potrebnih i stvarnih vještina na područjima (1) menadžerstva, (2) otvorenosti prema drugim zaposlenicima, (3) samoinicijative – samomotivacije i (4) dobrih ljudskih osobina.

Slika 1. Konkurentnost radnika



Čini se da hrvatski obrazovni sustav omogućuje mnoge vještine koje hrvatski poslodavci traže jer se smatra da prilično visoko mjesto zauzimaju etičnost, odanost, osnovna znanja i vještine čitanja. Pregled pokazuje da postoji nepovezanost između tehničkih vještina radnika i tehničkih vještina potrebnih za predviđeni posao, što pokazuje da obrazovni sustav – uključujući cjeloživotno učenje – treba bolje povezati s potrebama tržišta rada.

## Odgovara li obrazovni sustav potrebama budućega gospodarstva?

Provedenim ispitivanjem hrvatskih poslodavaca pokušalo se utvrditi imaju li hrvatski radnici vještine i sposobnosti potrebne za gospodarstvo utemeljeno na znanju. Prema rezultatima ispitivanja, hrvatski radnici općenito imaju vrlo razvijene vještine čitanja i pisanja. Informatička pismenost vrlo je niska, posebno u nižeobrazovanih radnika. Komunikacijske su im vještine dobre, osim znanja stranih jezika, koje je poprilično slabo. Vješti-

<sup>3</sup> Zanimljivo je naglasiti da ekonomisti i stručnjaci za ljudske resurse često navode baš ta znanja, sposobnosti i stručnosti kao *najvažnija* za 21. stoljeće.

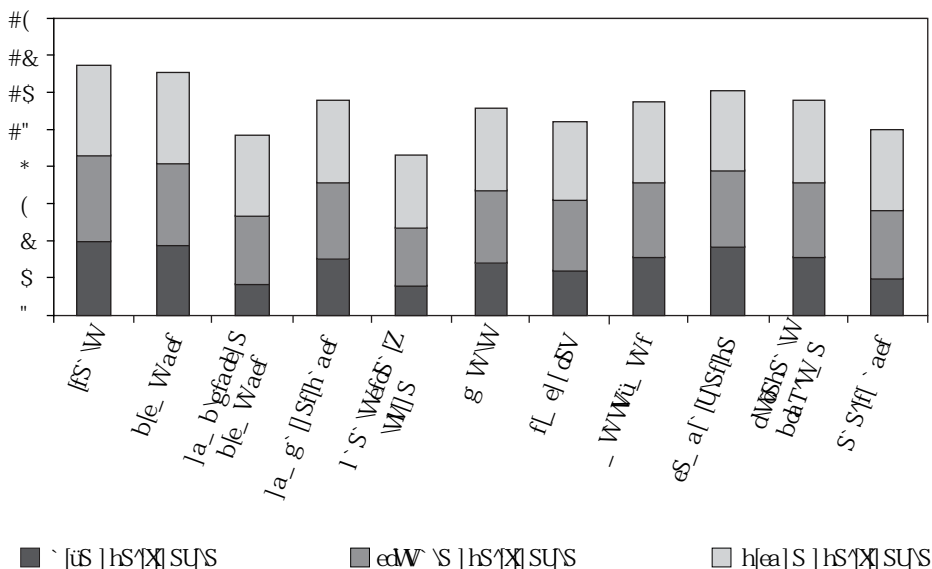
ne učenja su dobre. Sposobnosti timskog rada ponešto su slabije. Sposobnosti samorukovođenja također su niže od potrebnih, posebno za zaposlenike srednjega i visokog obrazovanja. Dobre su vještine rješavanja problema, dok su ponešto slabije analitičke vještine.

Vještine i sposobnosti potrebne za gospodarstvo utemeljeno na znanju:

- čitanje, pisanje i aritmetičke vještine
- tehničke/ICT vještine
- komunikativnost
- sposobnost učenja
- timski rad
- sposobnost samorukovođenja
- utvrđivanje problema i njegovo rješavanje
- analitičnost.

Sposobnosti, stručnosti i vještine potrebne za društvo i gospodarstvo utemeljeno na znanju ponajprije se razvijaju u obveznom redovitom obrazovanju. Znanja i vještine mogu se – što je čest slučaj – razvijati i na poslu, ali preduvjet za njihovo stjecanje jest temeljno opće obrazovanje. Hrvatskoj je stoga potreban velik broj zaposlenih radnika koji su stekli tercijarno obrazovanje te opće obrazovanje koje bi im omogućilo konkurentnost i bilo osnova za cjeloživotno učenje i usavršavanje (OCED, 2001a:112).

Slika 2. Kvalifikacija hrvatskih zaposlenika



## Kakav je hrvatski obrazovni sustav u usporedbi sa sustavima drugih zemalja?

Pokušat ćemo kvalitetu hrvatskoga obrazovnog sustava procijeniti na temelju kvantitativnih pokazatelja i kvalitativnih analiza, uspoređujući Hrvatsku s EU-om i zemljama pristupnicama.

### 1. Obrazovni sustav

A) *Stopa upisanih* – Hrvatska ima razmjerno niske stope upisa u predškolsko obrazovanje, vrlo visoke stope upisa u osnovno obrazovanje, prosječne stope na višoj razini srednjoškolskog obrazovanja i razmjerno visoke stope u tercijarnom obrazovanju. Međutim, broj godina koliko će se prosječni Hrvat tijekom svog razdoblja obrazovanja školovati manji je oko četiri godine od očekivanog broja godina obrazovanja prosječnoga građanina u zemljama OECD-a. Osim toga, broj obveznih nastavnih sati hrvatskih učenika znatno je manji od prosječnog broja sati učenika u zemljama OECD-a. Na primjer u četvrtom razredu osnovnog obrazovanja Hrvatska ima 525 obveznih nastavnih sati godišnje u usporedbi sa zemljama OECD-a, koje imaju 50 do 100% sati više. U osmom razredu Hrvatska ima 814 obveznih nastavnih sati, dok prosjek OECD-a iznosi 944 sata (Berryman i Drabek, 2002). To, naravno, negativno utječe na vještine i znanja koje hrvatski učenici stječu u usporedbi s polaznicima obrazovanja u zemljama OECD-a.

B) *Strategija, upravljanje i rukovođenje* – Iako su bile predložene strategije obrazovanja u Hrvatskoj, one nisu bile provedene ni ostvarene, a značajnije reforme nisu poduzete ni na kojoj razini. Po tome je stanje u Hrvatskoj slično onome u Srbiji i Bugarskoj, dok su, naprotiv, Slovenija, Češka Republika i Mađarska provele korjenite reforme obrazovanja. U nekoliko zemalja u tranziciji decentralizacija obrazovnog sustava bila je prioritet, ali su njezin raspon i uspjeh bili različiti. Hrvatska je provela vrlo ograničenu decentralizaciju, a to je – uz nejasnu podjelu djelokruga i odgovornosti, nedostatak šireg uvida u sustav i slab menadžment – rezultiralo neostvarivanjem promjena, izostankom novih pristupa i nedostatkom odgovornosti. U usporedbi s drugim tranzicijskim zemljama, Hrvatska u obrazovnom sustavu ima strogo i hijerarhijsko rukovođenje te neodgovarajuće upravljanje (OECD, 2001c).

C) *Financiranje* – Glavna obilježja hrvatskog obrazovanja jesu trajno nedovoljno financiranje, nedostatak pravednosti i transparentnosti u raspodje-





stavnika u Hrvatskoj su malene, a društveni status loš, iako je udio njihove prosječne bruto godišnje plaće u BDP-u po stanovniku veći u Hrvatskoj nego u zemljama OECD-a. Mogućnosti profesionalnog napredovanja nastavnika ne postoje ili su vrlo malene, s nejasnim kriterijima i neodgovarajućim financijskim poticajima. Pedagoške akademije slabo su opremljene, a osposobljavanje i usavršavanje nastavnika nije dovoljno povezano ni trajno. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa inspekcijama provjerava ostvarivanje kvalitete obrazovanja. Nema nacionalnih standarda ili nepristranoga vanjskog ocjenjivanja odnosno testiranja nego škole same određuju oblike provjere znanja na temelju ocjena, a ne stvarnog znanja. Ministarstvo stoga ne može provesti potrebne usporedbe znanja učenika, rezultate škola, pojedinih područja ili vremenske usporedbe (OECD, 2001c). Općenito, Slovenija i Mađarska su napravile velik pomak u složenoj tranziciji s obrazovnog sustava socijalističkog tipa (centraliziranoga, strogoga i usmjerenog na akumuliranje znanja) na suvremeni obrazovni sustav (decentralizirani, fleksibilni i usmjeren na rješavanje problema), Bugarska je u postupku ostvarivanja prelaska, a Hrvatska i Srbija još rade na strategiji i malo su napravile u njezinoj provedbi (OECD, 1999a; 1999b; 2001c; 2001d; 2002).

*F) Predškolski odgoj i obrazovanje* – Razina znanja, zakonodavne odredbe te tradicija predškolskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj solidna su osnova za podizanje kvalitete i obuhvata djece programima razvoja i njege. Ipak, manje od trećine djece pohađa vrtiće. Potrebno je razviti veću svijest javnosti o važnosti razvoja, odgoja i obrazovanja u ranom djetinjstvu (OECD, 2001c).

*G) Strukovno obrazovanje i usavršavanje* – Hrvatska ima trogodišnje i četverogodišnje obrazovne programe, posebne programe za nekvalificirane radnike ili učenike s posebnim potrebama i dvostruki sustav školovanja uz rad. Strukovne škole osiguravaju 438 specijalizacija u 31 strukovnom području. Ipak, zbog tehnološkog razvoja i strukturalnih promjena u hrvatskom gospodarstvu više nema potrebe za većinom navedenih usmjerenja. Nastavni je plan previše usmjeren na vještine, stručnosti i stajališta vezana uz određeno zanimanje. Programi trebaju omogućiti širok teoretski i praktični spektar znanja koji pruža fleksibilno i prilagodljivo obrazovanje. Zbog loše slike u društvu o strukovnom obrazovanju i sustavu osposobljavanja i usavršavanja teško je privući mlade da se odluče za zanimanje u toj djelatnosti. Strukovno obrazovanje nije se dovoljno brzo prilagodilo promjenama u gospodarstvu i potrebama malih i srednjih tvrtki

(OECD, 2001c). Mađarska, Češka Republika i Slovenija već su provele reforme strukovnog obrazovanja produživanjem trajanja obrazovanja i uvođenjem općih znanja, povećanjem fleksibilnosti te poboljšanjem povezanosti strukovnog obrazovanja s potrebama tržišta rada.

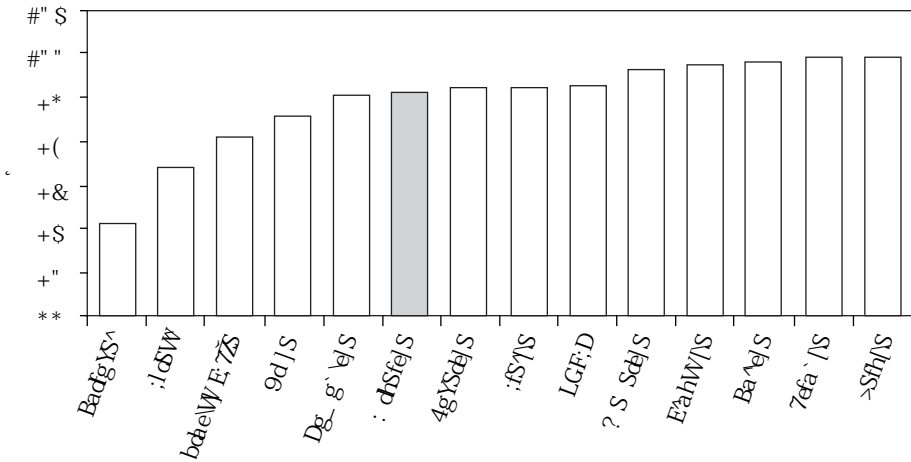
*H) Visoko obrazovanje* – U Hrvatskoj je suradnja Ministarstva znanosti i tehnologije (odgovornoga za visoko obrazovanje) i Ministarstva prosvjete i športa bila nedovoljna. Ustanove visokog obrazovanja zapravo nisu autonomne jer odluke o financiranju i zapošljavanju uvelike donosi Ministarstvo. Profesori su uglavnom slabe kvalitete, posebno u smislu predavanja i metoda provjere znanja. Sveučilišni programi nisu dovoljno dobro usklađeni s potrebama tržišta rada. Ne postoje djelotvorni sveučilišni standardi povezani s obrazovanjem i njegovim učincima (OECD, 2001c). Svako od četiri hrvatska sveučilišta sastoji se od financijski nepovezanih fakulteta koji izravno s Ministarstvom pregovaraju o financijskim sredstvima i organizacijskim pitanjima. Stoga rektori i uprave sveučilišta imaju ograničenu mogućnost osuvremenjivanja sveučilišta, odnosno povezivanja, ukidanja, proširivanja ili smanjivanja fakulteta, a slaba je i međusobna povezanost fakulteta te ne postoje mogućnosti interdisciplinarnih studija (Berryman i Drabek, 2002:46-47). Slovenija, Mađarska i Češka Republika imaju slične teškoće.

*I) Cjeloživotno obrazovanje* – U 21. stoljeću zaposleni na svim poslovima moraju učiti cijeli život, stalno se prilagođivati promijenjenim radnim uvjetima, organizaciji i načinu rada, tehnologiji i upravljanju. U Hrvatskoj je stopa sudjelovanja u cjeloživotnom učenju vrlo niska, pogotovo u usporedbi sa zemljama EU-a. To pokazuje da zaposlenici ne mogu pratiti tehnološki napredak ni promjene na radnome mjestu.

## Učinci obrazovnog sustava

A) *Stopa pismenosti odraslih* – Stopa pismenosti je prilično zadovoljavajuća.

Slika 4. *Stope pismenosti odraslih*



Napomena: SIE – prosjek za tranzicijske zemlje srednje i istočne Europe, ZUTIR – prosjek za zemlje u tranziciji i razvoju.

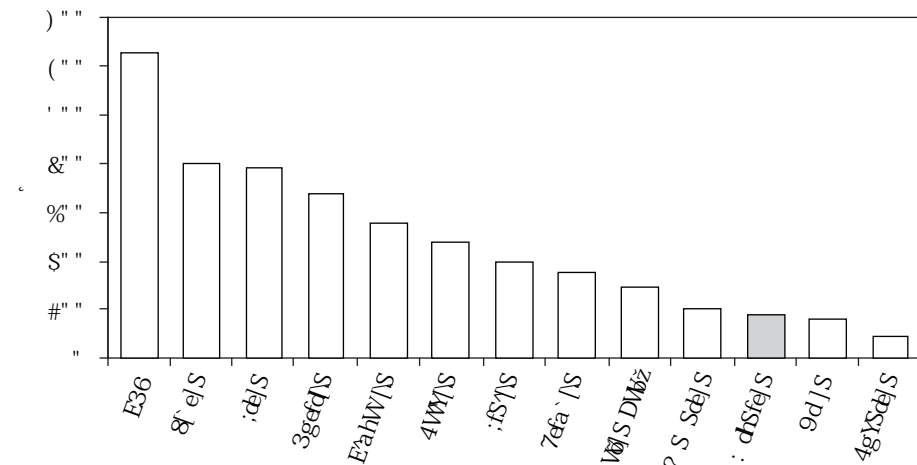
Izvor: UNESCO/OECD, 2002.

B) *Stupnjevi obrazovanja* – Hrvatska slijedi zemlje EU-a po postotku radnika koji su završili tercijarno obrazovanje. Veći je postotak radnika koji su završili neku vrstu sekundarnog obrazovanja. No među hrvatskim zaposlenicima veći je udio onih koji su završili samo kraće i manje zahtjevne strukovne programe u trajanju od dvije ili tri godine u usporedbi sa zaposlenicima u zemljama OECD-a (55% u usporedbi sa samo 9% u OECD-u) (Berryman i Drabek, 2002:13). Kraći i manje zahtjevni strukovni program ne jamči konkurentnost potrebnu na suvremenome radnom mjestu i čini se da hrvatski obrazovni sustav ne daje dovoljan broj radnika s potrebnim znanjem (ILO, 2003).

C) *Korištenje tehnologije* – Zbog nedostataka podataka iz izvještaja o korištenju suvremene tehnologije među hrvatskim radnicima, proveli smo okvirnu procjenu na temelju pokazatelja o broju osobnih računala na tisuću osoba. Taj broj pokazuje da Hrvatska znatno zaostaje za drugim europskim zemljama u upotrebi osobnih računala i tehnologiji koja prevladava

na radnome mjestu (World Bank, 2002), što pokazuje da obrazovni sustav ne naglašava dovoljno potrebu za suvremenom tehnologijom.

Slika 5. Osobna računala na tisuću osoba (2001.)



## Preporuke za poboljšanje

- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa mora sustavno surađivati s drugim mjerodavnim i zainteresiranim ustanovama i tijelima (škola, sveučilištima, nastavnicima, profesorima, učenicima i studentima, socijalnim partnerima) u razvijanju vizije, strategije te ostvarivog akcijskog plana reforme obrazovnog sustava.
- Obrazovni sustav trebao bi se izmijeniti iz sustava vođenog ponudom (*supply-driven*) u sustav vođen potražnjom (*demand-driven*), tj. sustav bi trebao pružati različite mogućnosti obrazovanja tako da sudionici svih dobnih skupina mogu birati, s tim da se njihova odgovornost povećava s godinama koje navršavaju.
- Trebalo bi decentralizirati upravljanje obrazovnim sustavom, tj. za financiranje, zapošljavanje, nastavni plan i program trebale bi biti zadužene škole, lokalna vlast i sveučilišta, a ne Ministarstvo.
- Mjerodavno ministarstvo, zajedno s drugim tijelima i ustanovama, treba se usmjeriti na provođenje strategija reforme. Ministarstvo bi trebalo poboljšati svoje upravljačke sposobnosti usmjeravajući se na uspješnu provedbu strategija i akcijskih planova.

- Škole i sveučilišta trebale bi biti odgovorne za rezultate. Stoga bi Ministarstvo trebalo utvrditi standarde te škole smatrati odgovornima za obrazovne rezultate (npr. za razumijevanje pročitano g teksta, kompjutorske vještine itd.) te školama i sveučilištima dati slobodu da to ostvare. To će zahtijevati na nacionalnoj razini utvrđene i provedene kriterije za pojedinu razinu obrazovanja.
- 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, pomaknuti odabir i osposobljavanje za zanimanja u više razrede strukovnog obrazovanja, ublažiti osposobljavanje samo za jedno zanimanje, poboljšati sposobnosti rješavanja problema, razvijati timski rad, povećati sposobnost učenja, unaprijediti sposobnost učenika da vode sebe same i druge, izgrađivati komunikacijske i tehničko-računalne vještine te smanjiti važnost suhoparnog pamćenja činjenica. Reformu nastavnog plana i programa trebali bi pratiti novi udžbenici, priručnici za nastavnike i nastavni materijali, 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 njihova inicijativa, usmjeravalo na drugačije načine analiziranja i rješavanja problema te poticalo na služenje činjenicama i idejama u smislenom kontekstu.
- Vezano uz korjenite promjene nastavnog plana i programa, materijala i pedagoških metoda, Hrvatska će morati provoditi intenzivno usavršavanje već zaposlenih i novih nastavnika, uključujući uvođenje novih nastavnih metoda, upotrebu nastavnih materijala i metodologiju testiranja. Takvo bi usavršavanje trebalo biti obvezno.
- Hrvatska bi trebala sudjelovati u međunarodnim ispitivanjima znanja, uključujući program PISA.
- Trebalo bi reformirati nastavni plan i program na sveučilištima i više ga približiti potrebama gospodarstva, a potrebno je znatno poboljšati dijalog i suradnju sveučilišta i privatnog sektora.
- Potrebno je povećati autonomiju i ovlasti sveučilišta u odnosu prema fakultetima i Ministarstvu znanosti, obrazovanja i športa, uključujući postojanje jedinstvenog proračuna za cijelo sveučilište. Sveučilišta bi trebala sama birati voditelje, zaposlenike, pomoćno osoblje i studente.

- Strukovno obrazovanje i usavršavanje trebali bi više pružati opća znanja i sposobnosti koje se traže na tržištu rada. Usavršavanje vezano samo uz pojedino zanimanje trebalo bi provoditi samo u tercijarnom obrazovanju.
- Hrvatska mora povećati obuhvat predškolskog odgoja i obrazovanja. Najvažnija strategija trebala bi obuhvatiti informiranje javnosti o važnosti odgoja i obrazovanja u ranom djetinjstvu.
- Socijalni bi partneri trebali biti aktivno uključeni u reformu obrazovanja, posebno u strukovnom obrazovanju, a unapređivanje obrazovnog sustava trebalo bi biti njihov prioritet.
- Građani bi trebali biti informirani o potrebi stalnog poboljšavanja znanja, sposobnosti i stručnosti. Hrvatska Vlada, poslovna zajednica i socijalni partneri trebali bi zajednički razviti i provesti javnu informativnu kampanju usmjerenu na obrazovanje.

## LITERATURA

- Bassani, A. and Scarpetta, S., 2001.** "Links Between Policy and Growth: Evidence from OECD Countries". *OECD Economics Department Working Papers*. Paris: OECD.
- Berryman, S. and Drabek, I., 2002.** *Mobilizing Croatia's Human Capital to Support Innovation-Driven Growth*. Washington: World Bank.
- Hall, R., 2002.** "The Value of Education: Evidence from Around the Globe" in **E. P. Lazear**. *Education in the Twenty-first Century*. Stanford: The Hoover Institution, 25-40.
- Hanushek, E., and Kimko, D., 2000.** "Schooling, Labor Force Quality, and the Growth of Nations". *The American Economic Review*, 90 (5), 1184-1208.
- ILO, 2003.** *Learning and Training for Work in the Knowledge Society, Chapter III* [online]. Geneva: ILO. Available from: [www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/report/ch\_3.htm].
- OECD, 1999a.** *Thematic Review of National Policy for Education: Slovenia*. Paris: OECD.
- OECD, 1999b.** *Thematic Review of the Transition from Initial Education to Working Life: Hungary*. Paris: OECD.
- OECD, 2001a.** *Education Policy Analysis 2001*. Paris: OECD.

**OECD, 2001b.** *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital.* Paris: OECD.

**OECD, 2001c.** *Thematic Review of National Policies for Education: Croatia.* Paris: OECD.

**OECD, 2001d.** *Thematic Review of National Policies for Education: Serbia.* Paris: OECD.

**OECD, 2002.** *Thematic Review of National Policies for Education: Bulgaria.* Paris: OECD.

**UNESCO/OECD, 2002.** *World Education Indicators.* Paris: OECD.

**UNESCO, 2002.** *EFA Global Monitoring Report, 2002: Is the World on Track?* [online]. Available from: [[http://www.unesco.org/education/efa/monitoring/monitoring\\_2002.shtml](http://www.unesco.org/education/efa/monitoring/monitoring_2002.shtml)]

**World Bank, 2002.** *World Development Indicators.* Washington: World Bank.

# ISPLATI LI SE U HRVATSKOJ ULAGATI U OBRAZOVANJE: POVRAT ULAGANJA U LjudSKI KAPITAL KAO ČIMBENIK KONKURENTNOSTI LjudSKIH RESURSA

*Vedran Šošić*

*Hrvatska narodna banka, Zagreb*

Više je razloga zbog kojih se ulaganje u ljudski kapital<sup>1</sup> u posljednje vrijeme učestalo spominje u raspravama o ekonomskoj politici. Kao prvo, ono je jedan od čimbenika važnih za stvaranje suvremenih gospodarstava utemeljenih na znanju, pa se kao takav ističe u strateškim dokumentima poput Lisabonske strategije (European Union, 2000). Nadalje, uz pozitivne učinke za rast i razvoj, obrazovanje se ističe kao prioritet ekonomske politike i zbog njegova potencijala za “socijalno uključivanje”, odnosno za pružanje dodatnih prilika isključenima, nezaposlenima i siromašnima. Drugim riječima, često se smatra kako se bržim preustrojem i ekspanzijom formalnoga i neformalnog obrazovanja mogu umanjiti problemi visoke nezaposlenosti i sve veće društvene polarizacije u razvijenim zemljama (to se posebno ističe u Europskoj strategiji zapošljavanja, European Union, 2003 i OECD, 1996). Konačno, riječ je o ulaganjima koja angažiraju značajna financijska sredstva, u prosjeku gotovo 6% BDP-a u čla-

<sup>1</sup> Ljudski kapital obuhvaća ulaganja u obrazovanje i obučavanje na poslu kao njegovu najznačajniju komponentu, ali i sva ostala ulaganja koja povećavaju proizvodnost pojedinca, poput ulaganja u zdravlje.



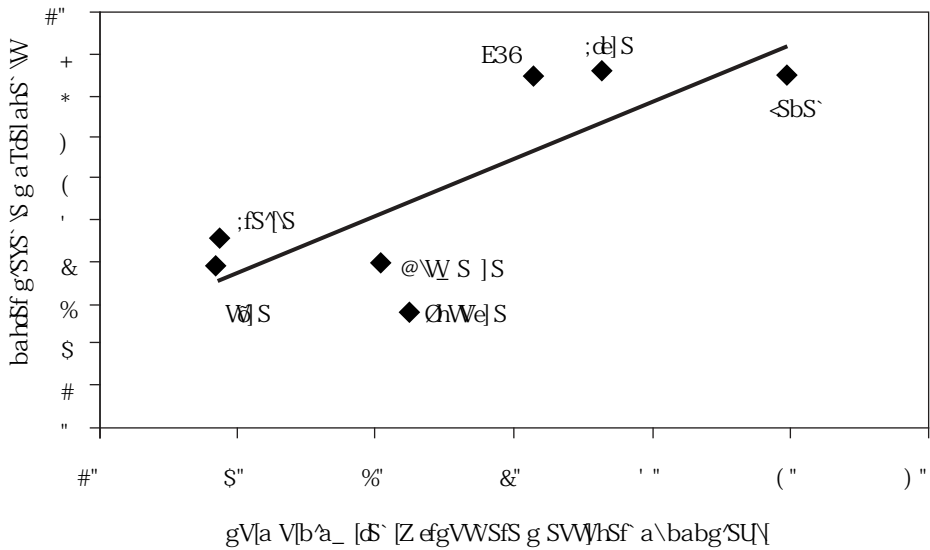
nicama OECD-a, pa je stoga važno znati je li društveni povrat tih ulaganja barem jednak povratu alternativnih ulaganja.

Teorija ljudskog kapitala ulaganje u obrazovanje promatra kao rezultat dragovoljne odluke pojedinaca koji očekuju određeni povrat za uloženo vrijeme i sredstva. U skladu s time, samo povećanje ulaganja javnih sredstava u obrazovanje nije dovoljno za automatsko povećanje broja osoba koje se odlučuju obrazovati, već je potrebno obratiti pozornost na privatni povrat ulaganja u obrazovanje, odnosno na diskontiranu vrijednost budućih zarada i sadašnje troškove obrazovanja. Pojednostavnjeno, povrat ulaganja u obrazovanje ovisit će o njegovim troškovima i budućim nadničnim premijama. Empirijska su istraživanja u skladu s takvim viđenjem i doista potvrđuju kako se u zemljama s višim stopama povrata ulaganja u obrazovanje doista može očekivati da će se više osoba odlučiti za visoko obrazovanje.

Bez obzira na produljenje prosječnog razdoblja školovanja i porast broja osoba s visokim obrazovanjem, u razvijenim tržišnim gospodarstvima u posljednjih je dvadesetak godina zabilježen porast nadničnih premija obrazovanih radnika. Tako je u SAD-u od početka 1980-ih godina zabilježen porast povrata ulaganja u obrazovanje, dok se u zemljama članicama EU-a takva tendencija bilježi od kraja tog desetljeća, odnosno od početka 1990-ih godina. Denny, Harmon i Lydon (2001) zaključuju kako je u većini empirijskih istraživanja utvrđeno da su međunarodne razlike u povratu ulaganja u obrazovanje posljedice strukturnih obilježja nacionalnih gospodarstava, dok njihova veća otvorenost nije imala vidljiva utjecaja na distribuciju dohodaka, što potvrđuje i njihovo istraživanje. To znači da se porast premija na obrazovanje može pripisati ponajprije brzom tehnološkom razvoju, odnosno usvajanju informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija, što je dovelo do rasta potražnje za obrazovanim radnicima. Iako rasprava o utjecaju trgovine nasuprot utjecaju tehnologije još nije završena, Desjonqueres i sur. (1999) posebno naglašavaju tri činjenice koje se pojavljuju u toj literaturi. Kao prvo, porast premije za obrazovanje bio je popraćen rastom udjela visokoobrazovanih radnika u svim sektorima, a ne samo u onima koji intenzivno zapošljavaju visokoobrazovane radnike. Kao drugo, premija je porasla i u zemljama u razvoju, kao i u novoindustrijaliziranim zemljama, a ne samo u razvijenim zemljama članicama OECD-a. Konačno, (iako nalazi na tom području nisu potpuno nedvojbene, posebno za SAD), nije zamijećen znatniji pad relativnih cijena proizvoda za čiju se proizvodnju intenzivno koristi slabije kvalificirani

rad. Nijedna od te tri činjenice ne podupire tezu da je porast premije za obrazovanje u znatnijoj mjeri bio posljedica jeftinog uvoza roba u čijoj proizvodnji pretežito rade manje kvalificirani radnici.

Slika 1. Stopa povrata ulaganja u dodatnu godinu školovanja i udio diplomiranih studenata u populaciji adekvatne dobi



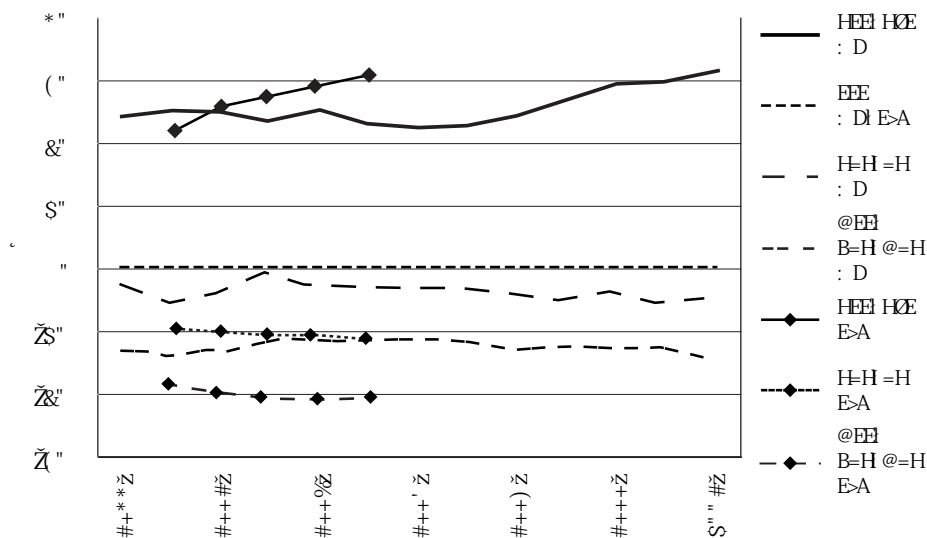
Izvor: Denny, Harmon i Lydon (2001) i OECD (2001a)

Gospodarska i politička tranzicija u zemljama srednje i istočne Europe donijela je početkom 1990-ih ukidanje ili barem značajno smanjenje političkog nadzora strukture nadnica. Orazem i Vodopivec (1997) sve temeljne silnice koje utječu na strukturu nadnica tijekom tranzicije svrstavaju u tri skupine. Prvu skupinu čini ispravljanje distorzija koje su postojale na tržištu rada u prethodnom režimu, odnosno mjera kojima se osiguravala egalitarna distribucija nadnica. Drugu skupinu čine promjene u finalnoj potražnji dobara i usluga koje su posredno utjecale na smanjenje potražnje rada u industriji. Posljednja se skupina pomaka u potražnji odnosi na neravnoteže koje nastaju u samoj tranziciji, odnosno na činjenicu da obrazovanje i poduzetnost, koja se s njime može povezati, u prethodnom sustavu nisu bili traženi, pa je zbog neelastičnosti što postoje u ponudi rada u kratkome i srednjem roku i njihova ponuda niža nego što bi se moglo očekivati s obzirom na uspostavljene poticaje. Zanimljivo je ka-

ko sve te silnice, one koje djeluju u smjeru ispravljanja nametnutih neravnoteža, kao i one koje čine reakciju na novonastale neravnoteže, guraju strukturu nadnica u istom pravcu, odnosu prema rastućoj nadničnoj premiji za obrazovanje.

Kao rezultat djelovanja navedenih činitelja u tranzicijskim je zemljama tijekom posljednjeg desetljeća zabilježena brza konvergencija premija na obrazovanje od egalitarnih platnih struktura prema platnim strukturama kakve postoje i u razvijenim tržišnim gospodarstvima. Rutkowski (1996) tako nalazi da je povrat za dodatnu godinu obrazovanja u Poljskoj vrlo brzo nakon početka tranzicije dosegao 7,5%, dok je prije tranzicije iznosio oko 5%. Clark (2000) navodi Vecernika, prema kojemu je ista stopa u Češkoj Republici dosegla 5,3% za muškarce i 6,7% za žene u 1992. godini, dok je u 1988. godini iznosila 4% za muškarce i 5,7% za žene. Stope povrata u Estoniji i Sloveniji također su prije tranzicije bile niske, da bi vrijednosti stope povrata nakon nekoliko godina tranzicije u svim tim zemljama bile bitno više nego u razdoblju prije njezina početka te u skladu sa stopama povrata koje su zabilježene u razvijenim tržišnim gospodarstvima.

Slika 2. Evolucija strukture nadnica prema kvalifikacijama u Hrvatskoj i Sloveniji (SSS=100)

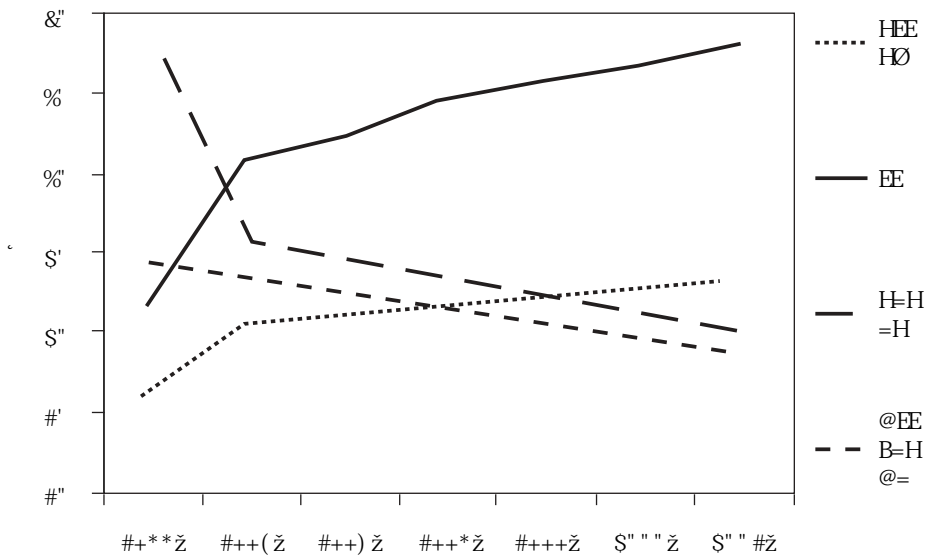


Napomena: Tijekom 1989 – 1995. godine nije publicirana struktura zaposlenosti u pravnim osobama prema kvalifikacijama pa je za te godine korištena interpolacija.

Izvor: DZS, razna godišta; Orazem i Vodopivec (1997)

Za razliku od tih zemalja, nadnična premija za obrazovane radnike u Hrvatskoj je tijekom prve polovice 1990-ih stagnirala, da bi tek krajem desetljeća neznatno porasla. Istodobno je prilagodba u strukturi zaposlenosti bila snažna, unatoč razmjerno sporij promjeni agregatne zaposlenosti u Hrvatskoj u usporedbi s drugim tranzicijskim zemljama. Činjenica da su se mogućnosti zapošljavanja slabije obrazovanih radnika, kao i radnika sa strukovnim obrazovanjem, znatno smanjile odražava ekonomsku zakonitost – ako se prilagodba na tržištu rada nije mogla obaviti promjenom relativnih cijena, odnosno relativnih nadnica za različite kategorije radnika, do nje je došlo prilagodbom količina, odnosno relativne zaposlenosti. Udio zaposlenih s NSS-om, PKV-om i NKV-om u Hrvatskoj se između 1988. i 2001. godine gotovo prepolovio, a isto se dogodilo i sa zaposlenima s VKV-om i KV-om. Smanjenje udjela tih kategorija zaposlenih nadoknađeno je porastom udjela zaposlenih s VSS-om i VŠS-om, kao i s općim srednjim obrazovanjem.

Slika 3. Evolucija strukture zaposlenosti prema stručnoj spremi

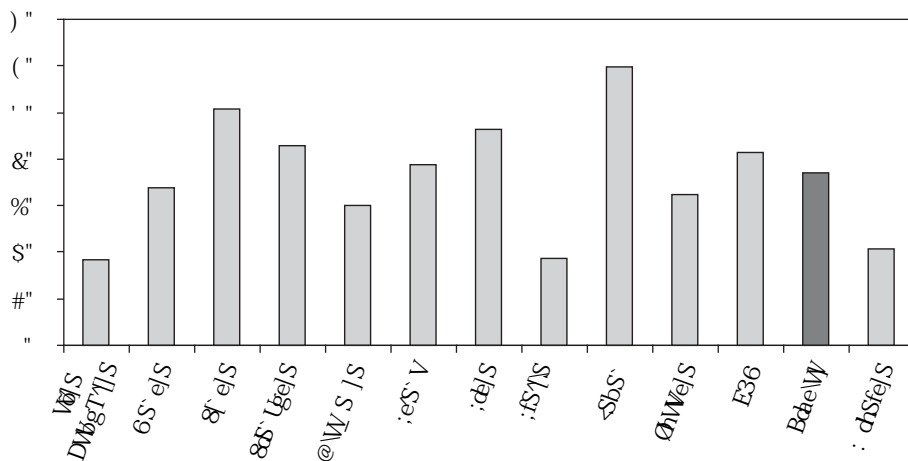


Izvor: DZS, razna godišta

Nalazi regresijskih jednadžbi nadnica provedenih s podacima iz anketa o radnoj snazi potvrđuju kako je u drugoj polovici 1990-ih, odnosno između 1996. i 2001. godine doista porastao povrat ulaganja u obrazovanje,

i to gotovo za polovicu. Dok je 1996. godine stopa povrata ulaganja u dodatnu godinu obrazovanja iznosila otprilike 7,6%, u 2001. godini je porasla na 10,5%. Stopa povrata ulaganja u obje promatrane godine bila je niža u državnome sektoru, ali je zamjetan njezin brži porast tako da je jaz između stopa povrata u privatnom i javnom sektoru smanjen na manje od jednog postotnog boda u 2001. godini. Stopa povrata u Hrvatskoj bila je nešto viša od prosjeka zemalja članica EU-a te nešto viša nego u drugim zemljama srednje i istočne Europe. Međutim, disperzija nadnica u Sloveniji već je sredinom 1990-ih godina bila na nešto višoj razini, iako na umu valja imati kako je stopa povrata obično nešto viša u zemljama s oskudnom ponudom ljudskog kapitala.

Slika 4. Udio diplomiranih studenata u populaciji adekvatne dobi (u %)

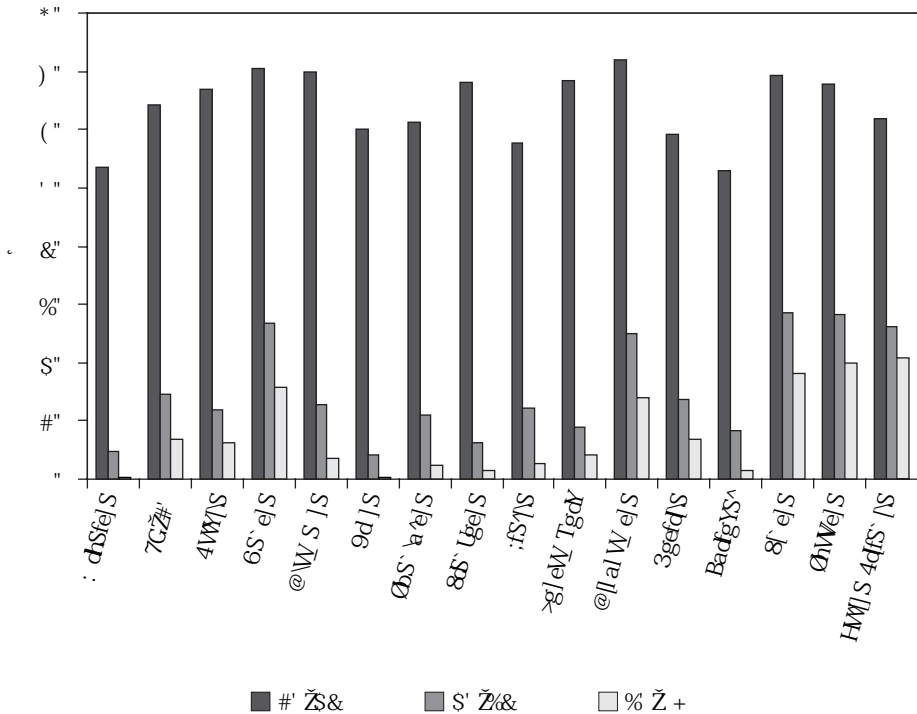


Izvor: OECD (2001a) i autorov izračun

U Hrvatskoj je tijekom 1990-ih broj studenata porastao za oko 35% (OECD, 2001c), što je prouzročeno suženim mogućnostima zapošljavanja osoba sa srednjom školom, ali vjerojatno i porastom stope povrata ulaganja u obrazovanje. Međutim, promotri li se broj upisanih studenata, Hrvatska još uvijek zaostaje za visokorazvijenim zemljama. Budući da u Hrvatskoj tek oko dvije trećine upisanih studenata doista završi fakultete, zaostajanje za razvijenim zemljama još se i povećava. S otprilike petinom mladih osoba koje završavaju više i visoko obrazovanje, Hrvatska se nalazi na začelju razvijenih zemalja, zajedno s Češkom i Italijom. S obzirom na takve

pokazatelje obrazovanja, u doglednoj se budućnosti ne može očekivati postizanje razine ljudskog kapitala kakva postoji u razvijenim zemljama.

Slika 5. Stanovništvo koje se obrazuje (prema dobi, 2001.)



Izvor: DZS, 2003.

Kako bi se potaknula konvergencija razine ljudskog kapitala u Hrvatskoj prema razini ljudskog kapitala u razvijenim zemljama, potrebno je djelovati na više razina. Kao prvo, država bi se u budućnosti pri određivanju politike nadnica u javnim službama i državnim poduzećima mogla više pobrinuti o usklađivanju nadnične premije za obrazovane radnike s prevladavajućom praksom u privatnom sektoru. Takva je politika, čini se, u Hrvatskoj uzela maha tek krajem 1990-ih godina, kada je potaknula konvergenciju strukture nadnica prema strukturi koja se uspostavila u drugim tranzicijskim zemljama i uspostavljanje tržišnih poticaja za investiranje u obrazovanje. Dugo prosječno razdoblje studiranja i često prekidanje studija rezultat su kombinacije različitih čimbenika pa se stoga i ne mo-

že jednostavno rješavati. Izbor dugoga studija umjesto tržišta rada povezan je i s rigidnim tržištem rada i teškoćama u nalaženju posla za mlade radnike pa će tako započet proces fleksibilizacije zasigurno pridonijeti skraćanju njegova prosječnog razdoblja. Glede politike sveučilišta, porast školarina koji je u posljednje vrijeme uveden u Hrvatskoj uklapa se u tendencije kakve posljednjih dvadesetak godina postoje i u zemljama EU-a. Povećanje školarina moglo bi pridonijeti kraćem prosječnom razdoblju studiranja, ali i većoj pravednosti, jer na taj način porezni obveznici, među kojima je mnogo osoba s nižim dohocima, ne snose troškove školovanja osoba čiji će dohoci u budućnosti biti viši od prosjeka. Također, takvim bi se postroženjem kriterija iz javnih rashoda za visoko obrazovanje mogli isključiti kvazisocijalni rashodi subvencioniranja troškova školovanja dugotrajnih i neuspješnih studenata, među kojima posljednja kategorija čini čak trećinu. Međutim, jasno je kako bi rast izravnih troškova školovanja mogao smanjiti poticaje za ulaganje u obrazovanje. Tako podatak da oko polovice prihoda sveučilišta potječe od školarina znači da su hrvatskim studentima već nametnuti znatni troškovi studiranja (OECD, 2001c). Istodobno, kako se upis za osobne potrebe obavlja na samome početku studija, nije sigurno da su najbolji studenti doista oslobođeni plaćanja školarine pa stoga ni školarine nemaju motivacijski element koji bi u njih mogao biti ugrađen. Usto, kao poseban ograničavajući čimbenik mogla bi se nametnuti nemogućnost pozajmljivanja sredstava za potrebe ulaganja u obrazovanje zbog nedovoljne razvijenosti financijskih tržišta u Hrvatskoj. Ti problemi, iako možda u manjem opsegu, postoje i u europskim zemljama, pa su stoga one politiku povećanja školarina uglavnom pratile uvođenjem sustava kreditiranja studenata iz javnih fondova. Ako se kreditni uvjeti povežu s uspjehom studiranja, oni dodatno pridonose efikasnosti cijelog sustava, što je u Hrvatskoj već predlagano, ali zasada neuspješno. Konačno, umjesto dosadašnje politike subvencioniranja nadnica nezaposlenih osoba, dio tih sredstava trebao bi se preusmjeriti u mjere kojima će se poboljšati njihova znanja i vještine, što bi trebalo povećati njihovu zapošljivost i potaknuti prilagodljivost radne snage promjenama u okruženju.

## LITERATURA

Clark, A., 2000. "The Returns and Implications of Human Capital Investment in a Transition Economy: An Empirical Analysis for Russia, 1994–98". *CERT Discussion Paper* No. 2000/02.

- Denny, K. J., Harmon, C. P. and Lydon, R., 2001.** *Cross Country Evidence on the Returns to Education: Patterns and Explanations*. Warwick: University of Warwick.
- Desjonquieres, T., S., Machin and van Reenan, J., 1999.** Another nail in the coffin? Or can the trade based explanation of changing skill structures be resurrected? *Scandinavian Journal of Economics*, 101, 533-554.
- DZS, 2003.** Rezultati ankete o radnoj snazi, Hrvatska 2002. - Europa 2002. *Statističko izvješće br. 1211*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- DZS, razna godišta.** Statistički ljetopis Republike Hrvatske. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- European Union, 2000.** *Presidency conclusions. Lisbon European Council*.
- European Union, 2003.** *Council Decision on Guidelines for the Employment Policies of the Member States*.
- Flanagan, R. J., 1995.** "Wage Structures in the Transition of the Czech Economy". *IMF Working Paper WP/95/36*.
- OECD, 1996.** "The Jobs Strategy: Pushing Ahead with the Strategy" [online]. Paris: OECD, Available from: [<http://www1.oecd.org/sge/min/pdf1996.htm>].
- OECD, 2001a.** *Education at a Glance: OECD Indicators 2001 Edition*. Paris: OECD.
- OECD, 2001b.** *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD, Centre for Educational Research and Innovation.
- OECD, 2001c.** *Thematic Review of National Policies for Education: Croatia*. Paris: Centre for Co-operation With Non-members, Directorate for Education, Labour and Social Affairs, Education Committee. CCNM/DEELSA/ED(2001)5.
- Orazem, P. F. and Vodopivec, M., 1995.** "Winners and Losers in Transition: Returns to Education, Experience, and Gender in Slovenia." *World Bank Economic Review* 9 (2), 201-230.
- Rutkowski, J., 1996.** "High Skills Pay-off: The Changing Wage Structure during Economic Transition in Poland". *Economics of Transition*, 4 (1), 89-112.



# STRUKTURNI ASPEKTI TROŠKOVNE KONKURENTNOSTI ZAPOSLENIH U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

*Mario Švigir*

*Savez samostalnih sindikata Hrvatske, Zagreb*

Potrebno je posebno istaknuti da je konkurentnost prerađivačke industrije područje koje obuhvaća:

- makroekonomiju (politiku upravljanja rastom plaća, monetarnu politiku u području cijena, tečajnu politiku itd.)
- mikroekonomiju (specifičnu proizvodnu funkciju, specifične tržišne uvjete poslovanja na domaćemu i stranom tržištu, uvjete financiranja)
- strateški menadžment (horizontalno i vertikalno povezivanje proizvodnje, marketinške strategije itd.).

Stoga se nalazi vezani uz troškovnu konkurentnost moraju promatrati isključivo u takvom, uvjetno rečeno, širem kontekstu konkurentnosti. Osim toga, posebna strana konkurentnosti je *humana dimenzija konkurentnosti*. Industrijska je proizvodnja odavno prestala biti deterministički proces u kojemu zaposleni samo poslužuju proizvodnu traku. Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika ključni su preduvjeti rasta i razvoja konkretnih poduzeća pa slijedom toga i cijelih industrijskih sektora. Pri upravljanju troškovnom konkurentnosti stoga uvijek treba voditi brigu o *netroškovnim aspektima*, važnome dijelu proizvodnog procesa koji se temelji na motivaciji i stvaralačkim sposobnostima ljudi da kvalitetno obavljaju postavljene zadatke i da se osjećaju poštovani.

Istodobno, zaključci vezani uz vođenje politike troškovne konkurentnosti za različite će industrije biti konceptualno i sadržajno različiti za različite industrije. Slijedom navedenoga, ideja vodilja ovog istraživanja bila je prikazati, u petogodišnjem presjeku, sedam različitih sektora prerađivačke industrije, analizirati sektorski determinirano kretanje plaća i usporediti ga s trendovima produktivnosti te usporediti kretanje broja zaposlenih sa željom za spoznavanjem odrednica rasta izvoza i uvoza kao pokazatelja konkurentnosti promatranih gospodarskih grana.

Tablica 1. Tipologija industrijskih sektora

Tip industrije	Pokazatelj	Područja obuhvaćena analizom
radno-intenzivne industrije	udjel plaća u ukupnim troškovima	tekstil drvoprerađivački sektor
kapitalno intenzivne industrije	udjel kapitala u dodanoj vrijednosti	kemijska industrija proizvodnja koksa i naftnih derivata
tehnološki intenzivne industrije	izdvajanja za razvoj i istraživanje u ukupnom prometu	proizvodnja telekomunikacijske opreme
marketinški intenzivne industrije	izdvajanja za marketing u ukupnom prometu	proizvodnja hrane i pića
resursno netipične industrije (mainstream)	kombinacija navedenih pokazatelja	strojogradnja i proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava (brodogradnja)

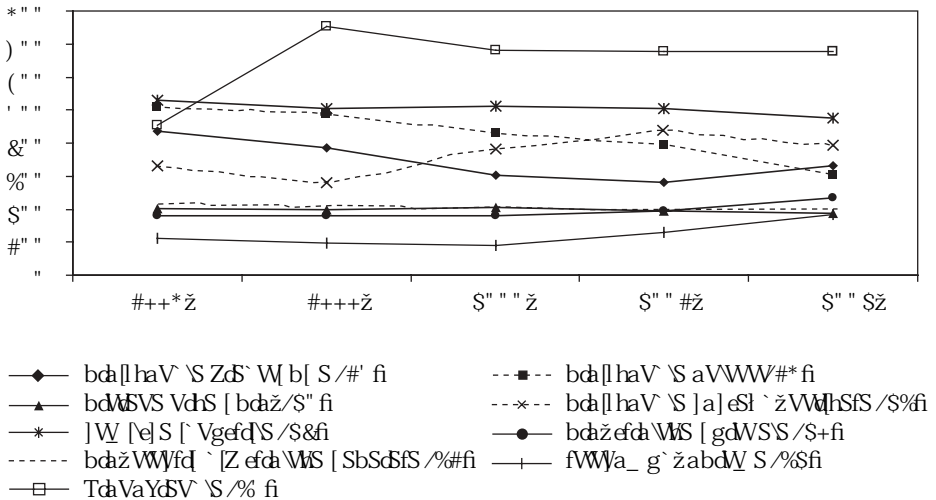
Za Hrvatsku, kao za tipičnu zemlju malog tržišta i visoke razine liberalizacije režima međunarodne razmjene, pitanje konkurentnosti određene gospodarske grane zapravo je pitanje izvozne konkurentnosti. Jedna je dimenzija istraživanja stoga upućivala na potrebu analiziranja kretanja izvoza različitih tipova industrija u promatranom vremenskom razdoblju.

### **Kretanje izvoza prerađivačke industrije (1998-2002)**

Kao što je iz grafičkog prikaza vidljivo, u posljednjih pet godina hrvatski izvoz obilježile su vidljive strukturne promjene. Restrukturiranje izvoza izdiferenciralo je određene industrijske *pobjednike* i *gubitnike*, odnosno sektore koji su u navedenom razdoblju sačuvali ili stekli konkurentsku

sposobnost na stranim tržištima i sektore koji su postupno gubili prisutnost na stranim tržištima.

Slika 1. Izvoz odabranih sektora prerađivačke industrije 1998-2002. (u mil. USD)



Izvor: autorov rad, prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Kretanje izvoza je, posebno u tako malom vremenskom razdoblju, bilo podložno cikličnim oscilacijama, ali i fluktuacijama karakterističnim za strukturne promjene industrija koje utječu na dinamiku rasta.

Malobrojni su *čisti* trendovi rasta ili pada izvoza određenih industrijskih sektora. Izlaganjem podataka o kretanju izvoza cjelokupno gospodarstvo u pogledu izvoza možemo sistematizirati u četiri grupe industrijskih sektora:

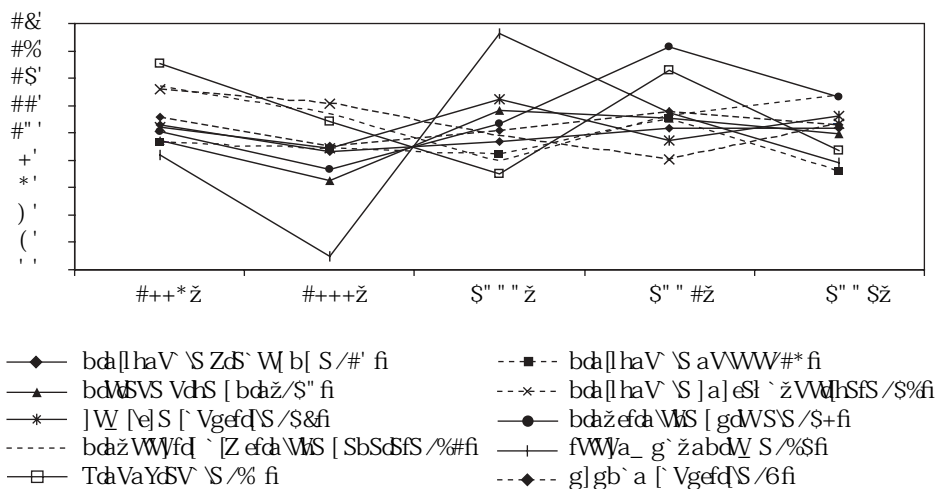
- grupu A, koju obilježava smanjivanje izvoza tijekom cijelog razdoblja, a u koju pripada tekstilni sektor
- grupu B, koju obilježava rast izvoza u cijelome razdoblju, a u nju pripadaju proizvodnja telekomunikacijske opreme, te proizvodnja strojeva i uređaja
- grupu C, za koju je karakteristično stagniranje – održavanje približno jednakog apsolutnog iznosa izvoza tijekom cijelog razdoblja, u koju se

ubraja drvnoprerađivački sektor te proizvodnja električnih uređaja i aparata

- grupu D, u kojoj je zabilježeno smanjenje izvoza potkraj 1990-ih godina, konsolidacija izvoza početkom 2000. godine te, konačno, daljnje usporavanje rasta izvoza koje započinje sredinom 2002. godine, a u koju pripadaju kapitalno intenzivni sektori proizvodnje koksa, naftnih derivata i kemijska industrija
- grupu E, za koju je karakteristično atipično kretanje izvoza, a postoji u proizvodnji ostalih prijevoznih sredstava (većina sektora odnosi se na brodogradnju)
- grupu F, za koju je tipičan trend konsolidiranja izvoza i koji obuhvaća sektor proizvodnje hrane i pića od 2001. do danas.

## Kretanje proizvodnosti rada prerađivačke industrije (1998-2002)

Slika 2. Prosječna proizvodnost rada odabranih sektora prerađivačke industrije 1998-2002.



Napomena: Slika pokazuje prosjek promatranih mjesečnih pokazatelja tekuće godine u odnosu na prosjek pokazatelja istih mjeseci prethodne godine.

Izvor: autorov rad, prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Temeljni mikroekonomski postulat troškovne konkurentnosti radne snage prerađivačke industrije imperativ je da rast plaća mora proizlaziti iz rasta produktivnost rada. Prema marginalističkoj teoriji, cijena *inputa* (ovdje: visina plaće) mora biti jednaka produktivnosti angažiranja tog *inputa* (ovdje: zaposlenika). Drugim riječima, povećanje proizvodnje, ostvareno povećanjem kvalitete ili intenziteta rada jedne osobe – uz nepromijenjenu kombinaciju tehnologije – može biti nagrađeno porastom plaće. Svakako, kretanje prosječne produktivnosti u sektoru ne daje dovoljno detaljnu informaciju o produktivnosti rada u konkretnom proizvodnom pogonu, produktivnosti u različitim poslovnim jedinicama, poput financija i računovodstava ili marketinga, odnosno produktivnosti upravljačkog procesa. Osim toga, poduzeća se unutar sektora međusobno razlikuju prema kombinaciji rada, kapitala i tehnologije uključenih u proces proizvodnje. Za potrebe analiziranja pri razmatranju izloženog modela sigurno se ne smije zanemariti ta apstrakcija, ali je, bez sumnje, povezivanje prosječne produktivnosti s prosječnim rastom plaća bitan pokazatelj.

Dakle, apstrahirajući prethodno navedeno, ipak možemo iskazati sljedeća strukturna obilježja kretanja produktivnosti:

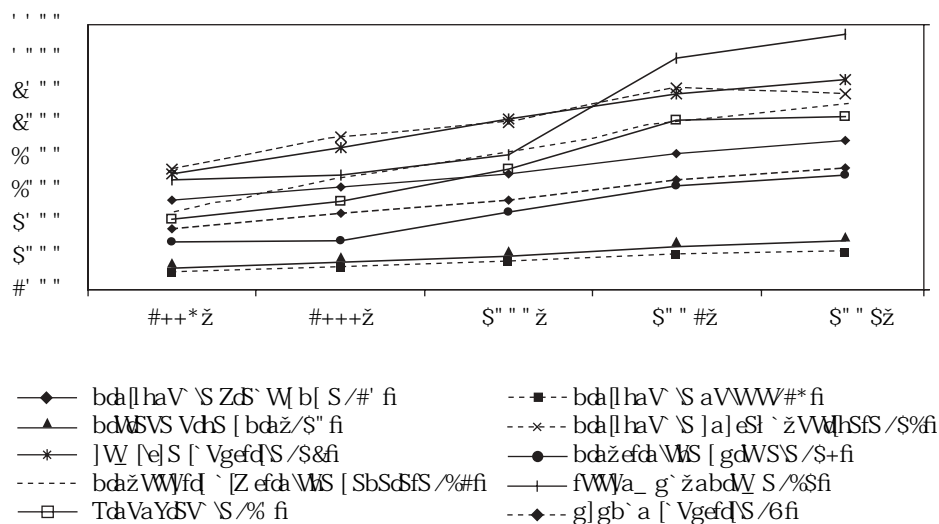
- sukladno recesiji u 1999. godini, u svim je sektorima u toj godini – osim u proizvodnji koksa i naftnih derivata – zabilježen pad prosječne godišnje produktivnosti;
- 2000. je godina revitalizacije industrijske proizvodnje, a sukladno rastu obujma proizvodnje raste i produktivnost rada;
- iznadprosječan rast produktivnosti rada (godišnja stopa porasta produktivnosti veća od 10%) od 2000. godine karakterističan je za proizvodnju strojeva i uređaja, za kemijsku industriju, kao i za proizvodnju telekomunikacijske opreme;
- sporiji rast produktivnosti rada (prosječna godišnja stopa porasta produktivnosti manja od 10%) od 2000. godine do danas karakterističan je za prehrambeni sektor, drvno-prerađivački sektor, te tekstilni sektor;
- sektor proizvodnje koksa i naftnih derivata utoliko je specifičan jer je u njemu rast produktivnosti u cijelom promatranom razdoblju, osim u 2000. godini, bio značajan, ali ne smije se zanemariti činjenica da zbog monopolističkog položaja INA-e to nije tipičan industrijski sektor jer na njegove poslovne procese tržište utječe na drugačiji način nego u drugim industrijskim sektorima;

- u sektorima tekstila i proizvodnje ostalih prijevoznih sredstava – koju većim dijelom čini brodogradnja – u 2002. godini zabilježen je pad prosječne godišnje stope produktivnosti rada.

U uvjetima izloženih kretanja zaposlenosti, uvoza, izvoza i produktivnosti stvoreno je dovoljno kritičnih informacija koje su potrebne za usporedbu s kretanjima prosječne nominalne plaće prema navedenoj industrijskoj tipologiji.

## Kretanje prosječnih neto plaća odabranih sektora prerađivačke industrije (1998-2002)

Slika 3. Prosječne neto plaće odabranih sektora prerađivačke industrije 1998-2000. (u kn)



Izvor: autorov izračun, prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Kao što je vidljivo iz slikovnog prikaza, ali još jasnije iz tablice 1, u promatranom vremenskom razdoblju bili su zamjetni sljedeći trendovi:

- za radnointenzivne industrije, odnosno za tekstilni, te za drvoprerađivački sektor karakterističan je ispodprosječni porast plaća (25 do 40% niži od prosjeka prerađivačke industrije) na početku i na kraju razdoblja.

lja, odnosno pogoršanje odnosa prosječne nominalne plaće sektora prema prosjeku prerađivačke industrije od 1998. godine do danas;

- prosječne plaće u sektoru proizvodnje strojeva i uređaja (koji smo prema industrijskoj klasifikaciji svrstali u resursno netipične industrije) u promatranom su razdoblju bile niže od prosjeka, ali je prosječna plaća rasla brže od prosjeka cijele industrije te se krajem razdoblja gotovo izjednačila s prosjekom industrije;
- prosječne plaće u sektoru proizvodnje koksa i naftnih derivata (odnosno u kapitalno intenzivnoj industriji), koje su na početku promatranog razdoblja bile jedne od najviših plaća u uzorku – 33% više od prosjeka – u promatranom su razdoblju rasle nešto sporije od prosjeka, ali su i na kraju razdoblja bile među najvišim plaćama u uzorku (31% više od prosjeka);
- sektori s iznadprosječnim rastom plaća jesu: proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava (rast od 72%), proizvodnja električnih aparata i uređaja (84%) te proizvodnja telekomunikacijske opreme (83%), u kojima su na kraju promatranog razdoblja plaće bile od 30% do 60% veće od prosjeka plaća prerađivačke industrije.

## **Umjesto zaključka: odgovor nije u troškovnoj konkurentnosti radne snage...**

Iako bi jednostavna tumačenja kretanja izloženih pokazatelja na razini cjelokupnog gospodarstva navodila na zaključak da brži rast prosječnih plaća od rasta prosječne proizvodnosti rada ima negativne posljedice za troškovnu konkurentnost radne snage prerađivačke industrije, a onda i za njezinu izveznu konkurentnost, detaljna sektorska analiza navodi na upravo suprotan zaključak.

Iz analize kretanja prosječnih neto plaća različitih sektora i kretanja produktivnosti, zaposlenosti, uvoza i izvoza proizlazi zaključak kako izvozno rastući sektori ne korespondiraju s dinamikom rasta troškova rada, odnosno s troškovima angažirane radne snage. Štoviše, sektori proizvodnje radijske, televizijske i telekomunikacijske opreme, proizvodnje strojeva i uređaja te sektori proizvodnje hrane i pića sektori su za koje je tipičan najbrži rast plaća – apsolutno i prema prosjeku plaće rastu brže od rasta produktivnosti – a oni su izvor rasta izvoza u promatranom razdoblju.

Nasuprot tome, plaće nisu samo najsporije rasle u radno intenzivnim sektorima, što se i moglo očekivati, već su plaće u tim sektorima rasle sukladno zadovoljavanju nužnog uvjeta za održavanje troškovne konkurentnosti zaposlene radne snage. Drugim riječima, rast plaća u tim sektorima pratio je porast produktivnosti rada. Usprkos malom porastu plaća, udjeli tih, tradicionalno orijentiranih hrvatskih, izvoznih sektora u ukupnom izvozu smanjivali su se apsolutno i relativno. Takvo održavanje troškovne konkurentnosti radne snage nije omogućilo radno intenzivnim sektorima poput tekstilnoga ili drvnoprerađivačkog sektora ni zadržavanje razine konkurentnosti na stranim tržištima.

Iz izloženoga možemo zaključiti da su za izvoznu konkurentnost prerađivačke industrije ključne nematerijalne odrednice (ili elementi netroškovne konkurentnosti): ulaganje u tehnološki razvoj, djelotvorni sustavi distribucije, uspješne marketinške kampanje, vrhunsko oblikovanje i kvaliteta proizvoda, fleksibilna struktura upravljanja, dobro poznavanje novih tržišta i potreba kupaca, sustav plaća koji motivira stvaralaštvo zaposlenih i dr.

## LITERATURA

- Ark, van B., 1996.** "Convergence and Divergence in the European Periphery: Productivity in Eastern and Southern Europe in Retrospect" in **B. van Ark and N. F. R. Crafts, eds.** *Quantitative Aspects of Post-War European Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 271-326.
- Birnie, J. E., 1996.** "Comparative Productivity in Ireland: The Impact of Transfer Pricing and Foreign Ownership" in **K. Wagner and B. van Ark, eds.** *International Productivity Differences. Measurement and Explanations*. Amsterdam: North Holland, 194-223.
- DZS, 1998-2000.** *Mjesečna priopćenja u razdoblju siječanj 1998. - prosinac 2002.* Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Monnikhof, E. J., 1998.** *Productivity Performance in Manufacturing, Hungary and West Germany*. Groningen: Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen.
- Peneder, M., 2000.** *Entrepreneurial Competition and Industrial Location*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Peneder, M., 2002.** "Intangible Investment and human resources". *Journal of Evolutionary Economics*, 12 (1-2), 107-134.



# USPOREDBA OSNOVNIH MAKROEKONOMSKIH INDIKATORA NA TRŽIŠTU RADA ODABRANE SKUPINE ZEMALJA

*Alka Obadić*

*Ekonomski fakultet, Zagreb*

## Uvodne napomene

Konkurentnost nacije očituje se u sposobnosti njezinih tvrtki u gospodarskoj utakmici na domaćem i stranom tržištu. Ona ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući strategiju i djelovanje tvrtki i gospodarsko okruženje. U tržišnim uvjetima nositelji ekonomske politike pokušavaju gospodarstva učiniti međunarodno konkurentnijima kako bi se mogli ostvariti održivi gospodarski rast, društveni razvoj i porast životnog standarda stanovništva. Usprkos mnogim različitim viđenjima i tumačenjima, produktivnost se smatra najboljim pokazateljem konkurentnosti na nacionalnoj razini (Porter, 1990).

Ne umanjujući značenje produktivnosti, važno je navesti da se uz konkurentnost vežu i razni drugi pojmovi, bilo kao njezini čimbenici ili kao nešto u čemu se konkurentnost ogleda. To su, među ostalim, učinkovito (efikasno) korištenje raspoloživih resursa, profitabilnost poduzeća, te određene varijable poput kvalitete države i njezinih institucija (javne uprave, sudstva i dr.), troškovima rada i kvalitetom ljudskih resursa na tržištu rada.

Najkonkurentnija gospodarstva imaju i najkvalitetniju radnu snagu. Krajem 20. stoljeća najkonkurentnija i najnaprednija gospodarstva postala su društva *utemeljena na znanju*, te je znanje najvažnija odrednica stvaranja bogatstva (Drucker, 2001). Tako je u ostvarivanju gospodarske konkurentnosti najvažnije pitanje konkurentnosti radne snage. Ona zahtijeva visoko produktivnu radnu snagu, cijenu rada koja odgovara produktivnosti, visoku stopu radne aktivnosti, obrazovanost i stručnost zaposlenih u skladu s potrebama s tržišta, odgovarajuće uspješno upravljanje raspoloživim radnim potencijalima i mnoge druge čimbenike. Za potrebe studije o konkurentnosti ljudskih resursa nužno je razmotriti osnovne makroekonomske pokazatelje na tržištu rada te ih usporediti s odabranom skupinom zemalja. Središnja tema ovog rada međunarodna je usporedba obilježja ljudskih resursa kao čimbenika konkurentnosti.

Hrvatski temeljni ekonomski i politički cilj jest ulazak u EU, pa stoga uspoređujemo odabrane pokazatelje s odabranom skupinom sadašnjih članica EU-a koje veličinom približno odgovaraju Hrvatskoj: Austrijom, Portugalom, Grčkom, Nizozemskom i Irskom; te sa Sjedinjenim Američkim Državama, koje su među najkonkurentnijim zemljama u svijetu tako da se obično smatraju referentnom točkom (eng. *benchmark*) kojoj se teži; te s većom skupinom tranzicijskih zemalja: Češkom Republikom, Mađarskom, Slovenijom, Slovačkom Republikom, Estonijom, Bugarskom, Rumunjskom te sa Srbijom i Crnom Gorom<sup>1</sup>.

## Odabir osnovnih indikatora na tržištu rada

### Izvori podataka

S obzirom na to da istraživanje obuhvaća zemlje koje se razlikuju po stupnju gospodarskog i društvenog razvoja, pa tako i po razvijenosti statističkog praćenja i načina prikupljanja podataka, odlučeno je da se najbolje koristiti standardnom metodologijom Međunarodne organizacije rada (*International Labour Organization* – ILO). Naime, podaci koji se prikupljaju u tranzicijskim zemljama još uvijek nisu potpuno usklađeni s načinom i definicijama sređivanja podataka iz nacionalnih statističkih ureda SAD-a i zemalja EU-a (Franco, 2002). Podaci kojima se koristi ILO proizlaze iz

<sup>1</sup> U odabir tranzicijskih zemalja nastojali smo uključiti najnaprednije iz skupine onih koje će 2004. godini ući u EU, te one koje će vjerojatno razmjerno brzo postati članice EU-a. Najvažnija je namjera ovog priloga utvrditi gdje se Hrvatska nalazi u odnosu prema svojim ključnim “konkurentima” za ulazak u članstvo EU-a.

nekoliko izvora. Najveći se dio dobiva iz anketa o radnoj snazi i na temelju popisa stanovništva, a ostatak se odnosi na procjene službenih ustanova i procjene ILO-a.

Za analizu osnovnih makroekonomskih pokazatelja na tržištu rada poslužila je baza podataka ILO-a *LABORSTA*. Ona obuhvaća mnogo različitih pokazatelja, od kojih je za potrebe ovog istraživanja izabrano nekoliko koji se smatraju najvažnijima za analizu konkurentnosti ljudskih resursa na makrorazini<sup>2</sup>. U nastavku je dano objašnjenje odabranih pokazatelja.

## **Analiza najvažnijih pokazatelja na tržištu rada**

### ***Ukupno i ekonomski aktivno stanovništvo***

Dinamika, struktura i distribucija ukupnog stanovništva i njegove ekonomske aktivnosti od presudne su važnosti za određivanje razvojne politike te učinkovito korištenje i konkurentnost ljudskih resursa. Na opću aktivnost stanovništva utječu demografske (obujam i struktura ukupnog stanovništva i radnog kontingenta) i gospodarsko-društvene odrednice (visina nadnica, radno zakonodavstvo, opći uvjeti rada, diskriminacija prilikom zapošljavanja, tradicije i običaji u školovanju i zapošljavanju žena). Analiza stanovništva prema dobi postaje važnim preduvjetom za ocjenu demografskih potencijala u današnjem i budućem gospodarskom razvoju svakoga nacionalnoga gospodarstva.

Među 11 promatranih zemalja najveći udio predradnog potencijala (stanovništva mlađeg od 15 godina) u ukupnom stanovništvu imaju Češka Republika (21,5%), Irska (21,4%) i Slovačka Republika (19,8%), dok najmanji udio imaju Grčka (14,0%) i Slovenija (15,6%). Najveći udio postradnog potencijala (osobe starije od 64 godine) u ukupnom stanovništvu ima Grčka (19,38%), što upozorava na problem narušene dobne strukture stanovništva. U većini promatranih tranzicijskih zemalja vrlo je nepovoljna sistemska stopa ovisnosti mirovinskog sustava – broj umirovljenika na stotinu osiguranika – što već uvjetuje velika izdvajanja za mirovinsko osiguranje i visoke stope mirovinskih doprinosa, čime se izravno narušava konkurentnost gospodarstva. Takva će se kretanja, uz očekivano produ-

<sup>2</sup> LABORSTA baza podataka ILO-a ukupno obuhvaća 36 različitih pokazatelja, od kojih je za potrebe ovog istraživanja izabrano ukupno 17, koji se smatraju najvažnijima za analizu konkurentnosti ljudskih resursa.

ženo trajanje života i smanjeni prirodni priraštaj (razlika nataliteta i mortaliteta), u prvoj polovici 21. stoljeća pojačati. Najveći udio stanovništva u radnom kontingentu (u dobi od 15-64 godine) u ukupnom stanovništvu imaju Slovenija (70,3%) i Portugal (69,7%), dok najmanji imaju Češka Republika (65,5%) i Irska (67,4%).

Tablica 1. Stanovništvo po dobnim skupinama u 2000. (u %)

Zemlja	0-14	15-24	25-64	65+	Radni kontingent	Budući radni kontingent
	(1)	(2)	(3)	(4)	(2+3)	(1+2)
Austrija	16,8	11,8	55,9	15,5	67,7	28,6
Portugal	16,1	20,1	49,5	14,3	69,7	36,2
Grčka	14,0	13,2	53,4	19,4	66,6	27,2
Irska	21,4	17,2	50,2	11,2	67,4	38,6
Češka	21,5	14,1	51,4	13,0	65,5	35,6
Hrvatska	17,1	13,7	53,5	15,7	67,2	30,7
Slovenija	15,6	14,5	55,8	14,1	70,3	30,1
Slovačka	19,8	17,1	51,7	11,4	68,8	36,9
Estonija	17,9	14,6	52,9	14,6	67,5	32,6
Bugarska	15,9	14,5	53,0	16,6	67,5	30,4
Rumunjska	18,4	16,2	52,2	13,3	68,4	34,6

Napomena: podaci za Irsku, Hrvatsku i Sloveniju odnose se na 2001. godinu.

Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA.

Udio predradnog stanovništva Hrvatske u 2001. godini iznosio je 17,1% ukupnog stanovništva, što znači da se posljednjih 40 godina smanjio za 10%. Naime, 1961. godine iznosio je 27,2%. To pokazuje sve veće značenje udjela radnog stanovništva (povećanje udjela sa 65,3% u 1961. na 67,2% u 2001. godini) i, pogotovo, povećanje udjela starijeg stanovništva (sa 7,5% u 1961. na 15,7% u 2001. godini) (DZS, 2003). Osim povećanog izdvajanja za mirovinske rashode, starenje stanovništva ima i nepovoljne utjecaje na vitalnost i dinamičnost društva, njegovu stvaralačku usmjerenost i sposobnost, na spremnost prihvaćanja novih tehnologija i promjena u gospodarskome i socijalnom ponašanju, a moguće je i jačanje konzervativnoga političkog i društvenog svjetonazora, što može nepovoljno utjecati na konkurentnost ljudskih resursa. Osim ako se ne ostvari značajnije doseljavanje većeg broja stručnih osoba, u Hrvatskoj će biti potrebno zadržati u svijetu rada starije osobe i osposobiti ih da se mogu koristiti

suvremenom tehnologijom i raditi na produktivnim poslovima u skladu s potrebama tržišta. To neće biti lako postići.

### Zaposlene osobe

Hrvatska ima jedan od najnižih omjera broja zaposlenih prema broju stanovnika: u Hrvatskoj je zaposleno samo 44,0% radno sposobnog stanovništva (u dobi od 15 ili više godina. To podrazumijeva nisku razinu iskorištenja radnih resursa i dovodi do niže razine proizvodnje, gospodarskog blagostanja i konkurentnosti. To je osjetno niže u usporedbi sa zemljama odabrane skupine, u kojima se taj udio prosječno kreće između 48 i 54% (tablica 2). Najveće smanjenje ukupne zaposlenosti u razdoblju nakon početka 1990-ih, za približno trećinu, zabilježeno je u tradicionalno "muškim" zanimanjima i industrijskim djelatnostima koje većinom zapošljavaju muškarce, dok je sužavanje uslužnog sektora bilo relativno blaže, što je ipak nešto manje smanjilo prilike za zapošljavanje žena. Stopa ekonomske aktivnosti žena prema stopi ekonomske aktivnosti muškaraca u

Tablica 2. Udio ekonomski aktivnog stanovništva u ukupnom i prema spolu u 2000. (u %)

	Ekonomski aktivno stanovništvo	Muškarci	Žene	Razlika M-Ž
SAD	67,2	74,7	60,2	14,5
Austrija	48,3	56,4	40,7	15,7
Portugal	51,2	58,0	44,9	13,1
Grčka	42,9	53,0	33,5	19,4
Nizozemska	63,3	72,9	53,9	19,1
Irska	46,4	55,2	37,7	17,5
Češka Republika	50,5	57,7	43,6	14,1
Hrvatska	44,0	50,8	35,5	15,3
Mađarska	53,5	61,8	45,7	16,1
Slovenija	48,8	53,9	43,7	10,2
Slovačka Republika	48,0	53,5	39,5	13,9
Estonija	48,9	54,8	43,8	11,1
Bugarska	39,9	43,6	36,4	7,2
Rumunjska	51,6	56,9	46,4	10,5

*Napomena: podaci ekonomski aktivnog stanovništva obuhvaćaju zaposlene i nezaposlene osobe starije od navršenih 15 godina. Podaci za Irsku, Hrvatsku i Sloveniju odnose se na 2001. godinu. Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA.*

Hrvatskoj neznatno je manja nego u SAD-u i Nizozemskoj, ali usprkos tome, sigurno postoji veliki *manevarski prostor* većeg aktiviranja i zapošljavanja žena koje bi svojim znanjima, stručnostima i sposobnostima mogle potaknuti povećanje konkurentnosti ljudskih resursa.

Zaposlenost prema ekonomskoj aktivnosti uvelike je određena stupnjem gospodarskog razvoja (tablica 3). Najrazvijenije članice EU-a imaju mali udio primarnog sektora (poljoprivreda, lov, šumarstvo i ribarstvo) u ukupnoj zaposlenosti (npr. Nizozemska 2,9% i Irska 7%). Udio tih djelatnosti u ukupnoj zaposlenosti manje razvijenih članica EU-a (Grčka 16% i Portugal 13%) čak je i veći od tog udjela u naprednijim tranzicijskim zemljama (Češka Republika manje od 5% i Slovenija manje od 10%). Hrvatska ima razmjerno visok udio spomenutih djelatnosti, gotovo 16% ukupne zaposlenosti, s tim da se on znatno smanjio u posljednjih 30 godina.

Zbog procesa restrukturiranja sva su tranzicijska gospodarstva doživjela velike strukturne promjene u značenju pojedinih sektora u ukupnoj proizvodnji i zaposlenosti. Sve se više smanjuje udio primarnoga i sekundarnog sektora (djelatnosti ponajviše materijalne proizvodnje), a raste značenje tercijarnog sektora (usluga).

Tablica 3. Udio zaposlenih prema ekonomskoj aktivnosti u 2001. ( u % )

Sektor	Grčka	Irska	Nizozemska	Portugal
primarni	16,0	7,0	2,9	12,6
sekundarni	22,8	30,0	21,2	34,3
tercijarni	61,2	63,6	75,9	53,1

Sektor	Bugarska	Češka R.	Estonija	Hrvatska	Mađarska	Slovenija	Slovačka R.
primarni	26,3	4,7	6,9	15,6	6,2	9,9	6,2
sekundarni	27,7	40,0	33,0	30,0	34,2	38,2	37,6
tercijarni	46,0	55,3	60,1	54,4	59,6	51,9	56,2

Napomena. Primarne djelatnosti: poljoprivreda, lov, šumarstvo i ribarstvo. Sekundarne djelatnosti: industrija u širem smislu. Tercijarne djelatnosti: usluge.

Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA

Udio sekundarnog sektora djelatnosti u ukupnoj zaposlenosti nije previše pouzdan pokazatelj gospodarske razvijenosti jer je sličan – oko 30% ukupne zaposlenosti – u razvijenim članicama EU-a (poput Irske) i u tran-

zicijskim zemljama koje kasne s reformama i restrukturiranjem gospodarstva (kao što su Bugarska). Taj je udio razmjerno visok – oko 40% – u razvijenijim tranzicijskim zemljama poput Češke Republike i Slovenije. U svim promatranim zemljama, osim u Bugarskoj, udio tercijarnog sektora veći

Tablica 4. Udio zaposlenih prema zanimanjima u 2001. (u %)

Zanimanja	Austrija	Portugal	Grčka	Nizozemska	Irska
1	7,5	6,7	9,5	12,7	17,1
2	9,7	6,9	12,4	16,9	15,3
3	14,0	7,3	6,6	17,4	5,5
4	13,4	9,6	11,8	12,2	13,1
5	14,7	13,6	13,0	12,5	15,7
6	5,0	11,4	15,8	1,6	0,9
7	17,2	22,0	16,1	9,9	13,4
8	8,0	8,3	7,4	6,2	10,2
9	9,4	13,5	6,4	8,7	8,3
0	0,9	0,9	0,0	0,5	0,4
X	0,2	0,0	0,9	1,4	0,0

Zanimanja	Bugarska	Češka R.	Estonija	Hrvatska	Mađarska
1	5,8	6,4	11,9	5,6	6,7
2	13,7	10,7	12,8	8,4	11,8
3	15,4	19,0	13,6	14,4	12,1
4	8,0	8,1	5,1	11,3	9,3
5	11,2	12,3	11,6	14,7	13,9
6	1,7	1,9	3,2	13,6	3,5
7	19,5	19,8	15,6	13,2	20,8
8	14,6	13,1	14,0	9,7	12,6
9	10,1	7,9	11,8	7,4	7,9
0	0,0	0,9	0,0	1,4	1,5
X	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Napomena: Podaci za Bugarsku odnose se na 2000. godinu.

Legenda: 1 – čelnici zakonodavnih i državnih tijela i direktori, 2 – stručnjaci i znanstvenici, 3 – inženjeri i tehničari, 4 – uredski i šalterski službenici, 5 – uslužna i trgovačka zanimanja, 6 – poljoprivredna i srodna zanimanja, 7 – zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji, 8 – upravljači strojevima, vozilima i sastavljači proizvoda, 9 – zanimanja jednostavnih poslova, 0 – vojna zanimanja, X – nije klasificirano.

Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA

je od polovice ukupne zaposlenosti. Udio tercijarnog sektora Estonije i Mađarske, s oko 60% ukupne zaposlenosti, vrlo je sličan udjelu koji bilježe članice EU-a. Hrvatska ima nešto niži udio usluga u ukupnom zapošljavanju, ali se može očekivati daljnje povećanje tog udjela, što prati kretanja u cijelom razvijenom svijetu.

Za konkurentnost radnog potencijala važna je i struktura prema zanimanjima, koja uglavnom prati i strukturu prema ekonomskoj aktivnosti. U tablici 4. dani su podaci o udjelu zaposlenih prema zanimanjima u 2001. godini za pet sadašnjih članica EU-a i pet tranzicijskih zemalja.

Iako očito postoje različite klasifikacije i/ili tumačenja pojedinih zanimanja u promatranim zemljama, svejedno su podaci katkad iznenađujući. Teško je vjerovati da svaka šesta zaposlena osoba u Irskoj pripada skupini 1 – čelnicima zakonodavnih i državnih tijela i direktorima. Ne želeći podcjenjivati ili precjenjivati značaj nekih skupina zanimanja za ostvarivanje gospodarskog razvoja i konkurentnosti, ipak bismo željeli istaknuti udjele zanimanja skupina 2. (stručnjaci i znanstvenici) i 3. (inženjeri i tehničari). Kao i u kategoriji ekonomske aktivnosti prema djelatnosti, i podaci o udjelu zaposlenih u pojedinim zanimanjima lako dovode do pogrešnih zaključaka jer zanimanja skupine 2. i 3. imaju približno sličan udio (oko 30% ukupne zaposlenosti) u tehnološki i institucionalno vrlo razvijenoj Nizozemskoj te u Bugarskoj i Slovačkoj. Irska<sup>3</sup> i Portugal<sup>4</sup> u posljednjih su nekoliko godina napravili velik iskorak u gospodarskom razvoju i tehnološkom napretku, ali svejedno imaju razmjerno malen udio skupina 2. i 3. u ukupnoj zaposlenosti (Irska 21%, Portugal 14%). Udio tih skupina u ukupnoj zaposlenosti Hrvatske od 23% približno odgovara udjelu koji bilježi Austrija. Udjeli ostalih skupina zanimanja u Hrvatskoj uglavnom su slični udjelima u drugim zemljama, a zanimljivo je da Hrvatska iza Grčke, u usporedbi s drugim promatranim zemljama, ima najmanji udio skupine 9. (zanimanja jednostavnih poslova), što, naravno, ne upućuje na našu razvijenost i konkurentnost ljudskih resursa.

<sup>3</sup> Prema udjelu bruto rashoda za istraživanje i razvoj u BDP-u (približno 1,5%) Irska pripada sredini ljestvice zemalja EU-a, ali u drugoj polovici 1990-ih bilježi vrlo velik porast tih rashoda. Pogotovo su povećana sredstva za informatičko-komunikacijsku tehnologiju i biotehnoška istraživanja.

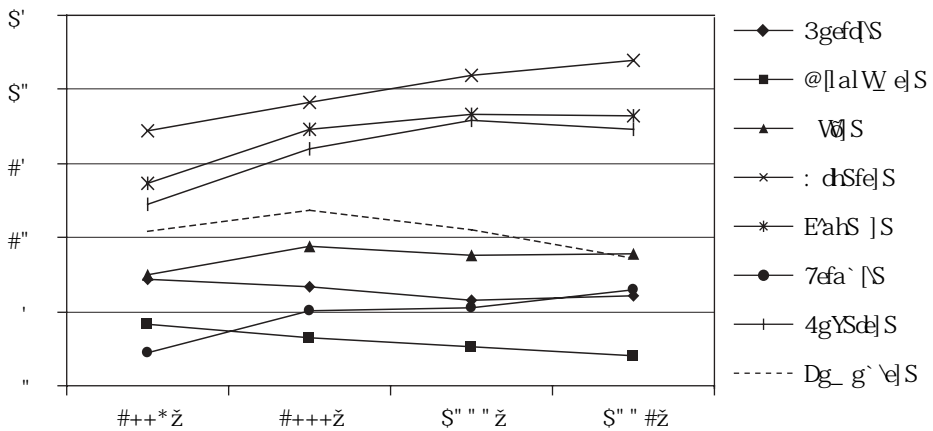
<sup>4</sup> Dio aktivnosti usmjeren je i na poticanje novih ideja i novih tvrtki, pogotovo u sektoru visoke tehnologije, te na dinamiziranje i poboljšanje tehnoloških i obrazovnih sustava. Portugal je vrlo odlučno krenuo u poboljšanje infrastrukture (među ostalim i javne uprave) potrebne za razvoj znanstvenoistraživačke djelatnosti.



## Nezaposlene osobe

Za analizu konkurentnosti tržišta rada važno je promotriti kretanje nezaposlenih, jer se očekuje da se s porastom konkurentnosti nacionalnog gospodarstva smanjuje i broj nezaposlenih osoba, iako, nasuprot tome, nezaposleni čine potencijal za postizanje gospodarskog razvoja i konkurentnosti. Slika 1. prikazuje kretanje registriranih stopa nezaposlenosti u odabranoj skupini zemalja tijekom promatranog razdoblja.

Slika 1. Ukupne registrirane stope nezaposlenosti



Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA

Tijekom promatranog razdoblja najniže stope nezaposlenosti imale su Austrija i Nizozemska (3-6%), prije svega zbog pravodobne primjene aktivnih politika zapošljavanja (usklađivanje ponude i potražnje rada, povećanje razine zapošljivosti aktivnog stanovništva) i fleksibilizacije samog tržišta rada<sup>5</sup>. Znatne su razlike u stanju nezaposlenosti i među zemljama koje su u prvom krugu uključenja u EU. Dok je jedna skupina tih zemalja u promatranom razdoblju bilježila relativno niže stope nezaposlenosti

<sup>5</sup> U Nizozemskoj više od 40% zaposlenih radi s nepunim radnim vremenom, više od 10% njih zaposleno je s fleksibilnim ugovorom o radu, a oko 3,2% zaposleno je preko agencija za privremeno zapošljavanje. To su neusporedivo najveći udjeli u EU-u. Ta visoka razina fleksibilne zaposlenosti ostvarena je zahvaljujući temeljnim promjenama stajališta o fleksibilnom radu – promjene su potaknuli poslodavci, radnici i agencije za privremeno zapošljavanje, a službeno su potvrđene nizozemskim zakonodavstvom. Ujedno se posljednjih godina smanjila uloga države u reguliranju tržišta rada (Auer, 2000).

sti<sup>6</sup> (Estonija, Češka Republika i Mađarska, 7 – 9%), druga je skupina imala vrlo visoke stope evidentirane nezaposlenosti (Bugarska, Slovačka i Poljska, 15 – 18%). Hrvatska, nažalost, pripada drugoj skupini zemalja.

Razmotrili smo obrazovanje nezaposlenih kako bismo ustanovili postoji li povezanost razine obrazovanja i opasnosti od nezaposlenosti. Time se možda može ustanoviti i nedovoljna usklađenost potražnje na tržištu rada i obrazovnih programa koje su pohađali nezaposleni, tako da znanja i stručnosti traženi na tržištu rada ne odgovaraju onima što ih imaju nezaposleni. Radi jednostavnijeg prezentiranja podataka, navodimo samo tri uobičajene grupirane razine obrazovanja<sup>7</sup>:

1. primarno obrazovanje – 1. i 2. stupanj;
2. sekundarno obrazovanje – 3. stupanj;
3. tercijarno obrazovanje – 5, 6. i 7. stupanj.

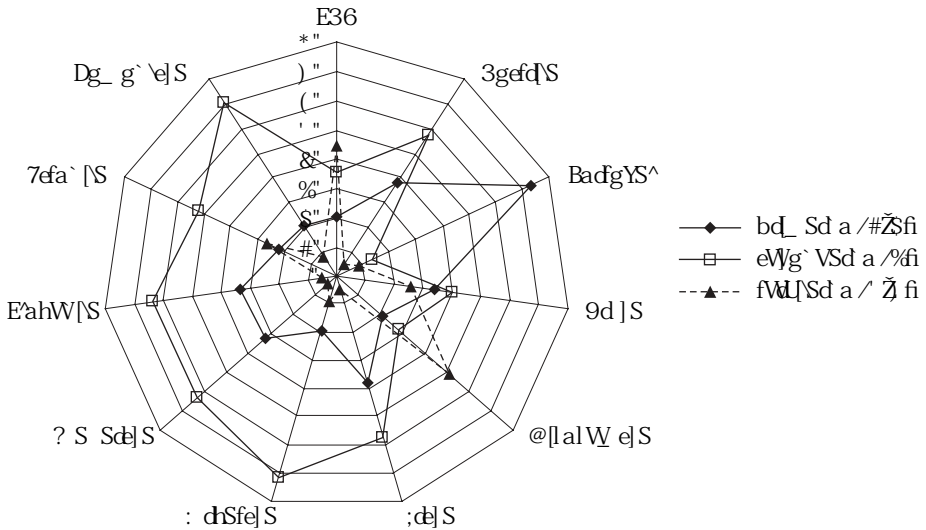
Hrvatskoj u odnosu prema zaposlenima, obrazovna struktura nezaposlenih bilježi veći udio osoba sa srednjom školom, dok je dosta niži udio onih s višom naobrazbom i visokoobrazovanih, što govori upravo suprotno uvriježenom vjerovanju kako je obrazovna struktura nezaposlenih bolja od strukture zaposlenih. Razina obrazovanja vrlo je bitna odrednica za mogućnost zapošljavanja. Osim što su potrebe za zaposlenima s višim i visokim obrazovanjem veće od njihova udjela u ukupnoj zaposlenosti, nezaposleni te obrazovne razine u prosjeku kraće čekaju posao. Prema podacima iz 2001. godine, udio nezaposlenih osoba sa završenim fakultetom u Hrvatskoj kreće se oko 5,3%, što je razmjerno visok postotak. Od tranzicijskih zemalja samo Estonija (8,6%) ima veći udio nezaposlenih osoba s fakultetom. U Hrvatskoj, kao i u većini tranzicijskih zemalja, posebno su rizična skupina nestručne osobe (s NSS-om, NKV-om i PKV-om) koje osjetno teže pronalaze posao od osoba s višim razinama obrazovanja.

<sup>6</sup> Riječ je o *administrativnoj stopi nezaposlenosti*, prema broju prijavljenih na zavodima za zapošljavanje. Za potrebe međunarodne usporedbe bilo bi bolje uzeti stope anketne nezaposlenosti, koje su usporedive, jer dok stope registrirane nezaposlenosti ovise o poticajima za evidentiranje nezaposlenosti i troškovima evidentiranja.

<sup>7</sup> Prihvaćena Međunarodna klasifikacija (*International Standard Classification of Education – ISCED*) obuhvaća ove stupnjeve: X – manje od jedne godine školovanja, 0 – obrazovanje na razini dječjih vrtića, 1 – osnovno obrazovanje u pisanju, čitanju i računanju te elementarno razumijevanje nacionalne povijesti, zemljopisa, prirodnih i društvenih znanosti, umjetnosti, glazbe i religije, 2 – mali pomaci usmjereni prema pojedinim predmetima te specifičnim oblicima trgovačkih i tehničkih predmeta, 3 – obuhvaća specifične oblike obrazovanja za koje je nužno osmogodišnje puno obrazovanje, 5 – različiti oblici profesionalnog obrazovanja, npr. za tehničare, učitelje i medicinske sestre, 6 – razina sveučilišne diplome, 7 – poslijediplomski stupanj.

Sljedeća slika prikazuje udio nezaposlenih prema stupnju obrazovanja u 2001. godini.

Slika 2. Udio nezaposlenih prema razini obrazovanja u 2001.



Napomena: Odnosi se na osobe starije od 15 godina, a za Nizozemsku na populaciju od 15 do 64 godine. Podaci za Austriju, Grčku, Nizozemsku, Mađarsku i Estoniju odnose se na 2000. godinu, a za Irsku na 1999. godinu.

Izvor: podaci na temelju baze podataka LABORSTA

## Plaće

Informacija o veličini prosječnih plaća vrlo je bitna prilikom procjenjivanja životnog standarda, uvjeta rada i konkurentnosti radne snage pojedine zemlje. Obično se o bruto plaćama govori kao o troškovima rada što nije točno jer troškovi rada uključuju još i doprinose koje plaća poslodavac, a koji se razlikuju u pojedinim zemljama.

Nažalost, na temelju raspoloživih podataka LABORSTA ne postoji moguća komparativna analiza tranzicijskih zemalja s članicama EU-a, ali je općepoznato da su nadnice u EU-u mnogo više približno oko 2,6 puta više nego u Hrvatskoj. Kao što se može primijetiti, Hrvatska, uz Sloveniju, ima unutar tranzicijskih zemalja najveći prosječni trošak rada. Zapravo, trošak rada u Hrvatskoj je oko 45% niži nego u Sloveniji, ali je zato 57% viši nego u Češkoj Republici, 68% viši nego u Mađarskoj, 92% viši nego u Estoniji, te čak šest puta viši nego u Rumunjskoj, sedam puta viši nego

u Bugarskoj i Srbiji i Crnoj Gori. Dakle, može se zaključiti da je, prema kretanju prosječnih troškova rada, Hrvatska konkurentnija samo od Slovenije. Očito je da ni prema pokazateljima troškova rada Hrvatska ne može konkurirati drugim tranzicijskim zemljama, pogotovo ako se uzme u obzir produktivnost. Na primjer, plaće u industrijskoj proizvodnji u Sloveniji približno su za polovicu više nego u Hrvatskoj, dok je proizvodnost više od dva puta veća, što podrazumijeva da su, unatoč višim plaćama, jedinični troškovi rada u Sloveniji niži. Jednako tako, produktivnost rada u Mađarskoj na sličnoj je razini kao u Hrvatskoj, a mađarske su plaće u prosjeku trećinu niže (Rutkowski, 2003).

## Zaključna razmatranja i prijedlozi

Analiza osnovnih makroekonomskih indikatora na tržištu rada odabrane skupine zemalja prema promatranim pokazateljima konkurentnosti upućuje na to da među razvijenim zemljama vodeću ulogu ima SAD, a slijede Austrija, Irska i Portugal. Hrvatska ima ozbiljnih demografskih teškoća koje upućuju na složenost poboljšanja konkurentnosti radne snage s obzirom na osobe koje ulaze u svijet rada u uvjetima visokih izdvajanja za mirovinsko osiguranje. Udio zaposlenih prema ekonomskoj aktivnosti pokazuje određeno zaostajanje Hrvatske u većem značenju primarnoga i manjem značenju tercijarnog sektora.

Hrvatska, kao i neke druge tranzicijske zemlje, ima razmjerno visoku nezaposlenost, ali se njezina obrazovna i kvalifikacijska struktura ne razlikuje bitno od strukture drugih zemalja. Po troškovima rada Hrvatska znatno zaostaje za većinom drugih tranzicijskih zemalja jer su bruto plaće osjetno više, a to nije praćeno odgovarajućom razinom produktivnosti. Za budući tehnološki razvoj potrebno je osnažiti suradnju privatnog sektora i javnih znanstvenih ustanova, u gospodarstvo povećati nisku razinu ulaganja i potaknuti razvoj hrvatskih radnih potencijala.

S obzirom na teškoće u demografskim trendovima u Hrvatskoj, neophodno je osigurati vrlo produktivnu i fleksibilnu radnu snagu. Stoga je potrebno podsjetiti na važnost obrazovanja i usavršavanja. Time se nezaposlenima može pomoći da povećaju razinu svoje zapošljivosti te da izbjegn timeri siromaštvo i socijalnu isključenost. Nadalje, poticanjem na obrazovanje i prekvalifikaciju zaposlenih i nezaposlenih trebao bi se olakšati prijelaz s industrijskoga na uslužno gospodarstvo te poboljšati konkurentna sposobnost radnih resursa. Obrazovnom bi politikom trebalo bolje zado-

voljiti potrebe tržišta rada. Nužna su brojna poboljšanja u politici zapošljavanja u širem smislu, posebice u transferu znanja, neformalnim oblicima obrazovanja i osposobljavanja (niska razina funkcionalne pismenosti) te znanjima i stručnostima visokoobrazovanih.

## LITERATURA

- Auer, P., 2000.** *Employment revival in Europe – Labour market success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands*. Geneva: International Labour Organization.
- Drucker, P., 2001.** “The Next Society”. *The Economist*, November 3, 2001.
- DZS, 2003.** *Statistički ljetopis Republike Hrvatske*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- EUROSTAT, 2001.** *Employment and Labour Market in Central European Countries; Theme 3 – Population and social condition. European Commission, No. 3*. Luxembourg.
- Franco, A., 2002.** *LFS in the candidate countries; 20th CEIES Seminar – Labour Statistics-Towards Enlargement*; Budapest, 14-15 November 2002: 1-23.
- ILO, 2002.** *Key Indicators of the Labour Market 2001-2002*. Geneva: International Labour Office.
- OECD, 2003.** *OECD Employment Outlook – Towards more and better jobs*. Paris: OECD.
- Porter, M. E., 1990.** “What is National Competitiveness?”. *Harvard Business Review*, March-April.
- Rutkowski, J., 2003.** “Does Strict Employment Protection Discourage Job Creation? Evidence from Croatia” [online]. Available from: [[http://econ.worldbank.org/files/28769\\_wps3104.pdf](http://econ.worldbank.org/files/28769_wps3104.pdf)].

# POKAZATELJI KONKURENTNOSTI HRVATSKE RADNE SNAGE: REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

*Nina Pološki Vokić*

*Ekonomski fakultet, Zagreb*

*Dubravka Frajlić*

*Ekonomski fakultet, Zagreb*

## Uvod

Konkurentnost hrvatske radne snage treba promatrati na temelju nekoliko aspekata. Jedan od njih je svakako makroekonomski, koji omogućuje analizu konkurentnosti tumačenjem osnovnih makroekonomskih pokazatelja kao što su zaposlenost i nezaposlenost, struktura i isplativost ulaganja u obrazovanje, troškovi rada i sl. Drugi aspekt, koji je obrađen u ovom dijelu istraživanja, jest mikroekonomski aspekt, odnosno pogled na perspektive hrvatskih poduzeća i iz njih. Konkretno, u ovom su radu prikazani rezultati istraživanja vrijednosti ljudskog kapitala u hrvatskim poduzećima.

Vrijednost ljudskog kapitala mjeri se različitim pokazateljima kao što su znanja i vještine zaposlenih (Tintor, 1995; Cascio, 2000), njihove demografske osobine: starost (Sveiby, 1997), profesionalni staž (Cohen i Levinthal, 1990, prema Collins, Smith i Stevens, 2001), spol, apsentizam i fluktuacija (Stewart, 1999; Fitz-enz, 2000), kompenzacije (Fitz-enz, 1990), ulaganja u obrazovanje i razvoj (Mayo, 2001) i sl. Ti su elementi analizirani za hrvatska poduzeća i prikazani u nastavku.

Vrijednost ljudskog kapitala dodatno se može i subjektivno elaborirati prema mišljenjima menedžera. U istraživanju su menedžeri hrvatskih poduzeća zamoljeni da procijene važnost pojedinih osobina za konkurentnost zaposlenika te postojanje tih osobina u vlastitih zaposlenika.

Za potpuniju i objektivniju sliku vrijednosti ljudskog kapitala u hrvatskim poduzećima, u analizu su uključeni i objektivni pokazatelji uspješnosti poduzeća (ukupni prihodi poduzeća, prihodi od prodaje, dobit prije oporezivanja, dobit nakon oporezivanja) te druga obilježja poduzeća kao što su veličina, vlasništvo i sl. Na taj su način, uz pretpostavku da najbolja hrvatska poduzeća imaju i najkonkurentnije zaposlenike, definirane točke usporedbe (engl. *benchmark*) odnosno vrijednosti skupina osobina konkurentnosti zaposlenika kojima trebaju težiti i ostala hrvatska poduzeća.

## Metodologija

Istraživanje konkurentnosti radne snage u hrvatskim poduzećima provedeno je u rujnu i listopadu 2003. godine na uzorku od 334 poduzeća u Republici Hrvatskoj. Reprezentativni uzorak poduzeća strukturiran je prema tri kriterija: 1. sjedištu poduzeća odnosno regionalnoj zastupljenosti, 2. osnovnoj djelatnosti poduzeća (proizvodnja, trgovina, ostale usluge, graditeljstvo i ostale djelatnosti) i 3. veličini mjerenoj brojem zaposlenih (1 do 34 zaposlena – mala poduzeća; 35 do 99 zaposlenih – srednje mala poduzeća; 100 do 499 zaposlenih – srednje velika poduzeća i 500 i više zaposlenih – velika poduzeća).

*Instrument istraživanja* bio je visokostrukturirani upitnik od četiri skupine pitanja: 1. obilježja poduzeća, 2. osobine zaposlenika u poduzeću, 3. specifični podaci vezani uz zaposlenike i 4. percepcije menedžera o konkurentnosti zaposlenika.

Za prikupljanje podataka u ovom je istraživanju kao metoda ispitivanja primijenjeno osobno ispitivanje – intervju, koje su proveli ispitivači nakon telefonskog kontaktiranja poduzeća iz uzorka. Ispitivanje su obavili ispitivači agencije za istraživanje tržišta i javnog mnijenja Puls iz Zagreba. U ime poduzeća u intervjuu su sudjelovali menedžeri organizacijske jedinice za ljudske potencijale odnosno kadrovske poslove.

## Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su prema pojedinim skupinama pokazatelja konkurentnosti radne snage. Najprije su prikazani pokazatelji demografskih osobina zaposlenika (dobna, spolna i kvalifikacijska struktura), zatim pokazatelji mobilnosti (radni staž u organizaciji i odlasci iz organizacije) i apsentizma te, na kraju, pokazatelji troškova zaposlenika odnosno plaća i ulaganja u izobrazbu zaposlenih. Nakon toga prikazane su i percepcije menedžera o konkurentnosti zaposlenika.

### **Demografske osobine zaposlenika**

Jedan od pokazatelja konkurentnosti zaposlenika nekog poduzeća ili nacije svakako je njihova *prosječna starost* (Sveiby, 1997). Tako se za većinu zemalja odnosno poduzeća starog kontinenta može reći da nemaju konkurentne zaposlenike s obzirom na dob jer je riječ o stanovništvima koja stare.

Poduzeća u kojima je većina zaposlenika relativno starije životne dobi mogla bi se smatrati nekonkurentnima jer se starost zaposlenika obično veže uz nefleksibilnost, smanjene sposobnosti učenja i razvoja, slabljenje vještina i sl.

Prosječna starost zaposlenika u hrvatskim poduzećima je 38 godina (aritmetička sredina), najčešća prosječna starost 36 godina (mod), a srednja položajna vrijednost 39 godina (medijan). Najkonkurentniji zaposlenici u hrvatskom gospodarstvu sa stajališta njihove starosti jesu zaposlenici u trgovini (36 godina), dok su najstariji zaposlenici u ostalim djelatnostima (43 godine). Prema podacima Statističkog ljetopisa Republike Hrvatske iz 2001. godine, riječ je o zaposlenicima u rudarstvu i vađenju rudnog blaga (43 godine), obrazovanju (43 godine) i opskrbi električnom energijom, plinom i vodom (42 godine).

Najmlađi zaposlenici su u malim poduzećima (37 godina), koja su zbog toga fleksibilnija, poduzetnija te sposobna brže reagirati na promjene iz okoline ili ih kreirati. Zanimljiva je i razlika u prosječnoj starosti zaposlenika pretežito privatnih stranih poduzeća (36 godina) i državnih poduzeća (42 godine), koja iznosi čak šest godina. Ta razlika sugerira da su privatna strana poduzeća zainteresiranija za mlade ljude, ali i da su mladi ljudi zainteresiraniji za njih. To je logično jer takva poduzeća nude veće mogućnosti mladim ljudima željnima napredovanja, karijere i boljih ma-



terijalnih kompenzacija, a zainteresirana su da privuku, razvijaju i zadrže konkurentne zaposlenike. Također, ta razlika može upućivati na činjenicu da su državna poduzeća "zatvorenija" za novo zapošljavanje (zbog radnog zakonodavstva, rjeđih otpuštanja zaposlenika, viška zaposlenih i sl.), odnosno da je prosječna starost u državnim poduzećima veća jer su radnici zaštićeniji.

Prema suvremenoj menadžerskoj teoriji, poduzeća današnjice koja žele biti uspješna prihvaćaju potencijale i radna obilježja obaju *spolova* (Heim i Golant, 1993; Handy, 1995; Novak, 1996). Stoga se smatra da je optimalan odnos zaposlenih prema spolu 50:50%, osobito stoga što je odnos spolova na tržištu rada u posljednjih nekoliko desetljeća podjednak.

Prema rezultatima istraživanja, prosječan omjer žena i muškaraca u hrvatskim poduzećima je 39:61% (aritmetička sredina), dok najčešća i srednja položajna vrijednost upućuju na odnos trećine žena naspram dvije trećine muškaraca. U Hrvatskoj ima najviše poduzeća koja zapošljavaju pretežito muškarce (39%), dok je samo 5% poduzeća u kojima su ravnomjerno zastupljena oba spola. Graditeljstvo i ostale djelatnosti izrazito su "muške" djelatnosti jer u više od 80% poduzeća u tim djelatnostima dominantno rade muškarci. Sva poduzeća iz uzorka, bez obzira na vlasništvo, pretežito zapošljavaju muškarce, no oni su znatno zastupljeniji u poduzećima u pretežito državnom vlasništvu.

Bilo bi pretenciozno zaključiti da djelatnosti koje zapošljavaju manje od 50% bilo kojeg spola nisu konkurentne, odnosno da se ne koriste prednostima obaju spolova jer postoji prirodna sklonost pojedinim vrstama posla s obzirom na spol. Ipak, može se zaključiti da većina hrvatskih poduzeća nema konkurentnu strukturu gledano sa stajališta omjera spolova. Naime, u poduzećima gdje spolovi ne sudjeluju ravnopravno u odlučivanju, na najvišim razinama menadžmenta i sl. zaposlenici nemaju prilike shvatiti prednosti i naučiti drukčiji stil ponašanja i upravljanja.

Smatra se da su u "dobu znanja" u kojemu živimo zaposlenici sve više "radnici znanja" (engl. *knowledge workers*, Drucker, 1999). Kontinuirano učenje i postizanje sve viših razina formalnog obrazovanja (magisteriji, doktorati) u uzlaznom je trendu. Stoga je zasigurno jedan od pokazatelja konkurentnosti neke nacije ili poduzeća *obrazovna razina* njegovih zaposlenika (Cascio, 2002).

Prosječna kvalifikacijska struktura zaposlenika u hrvatskim poduzećima izračunana je kao vagana aritmetička sredina, pri čemu su ponderi obrazovnih razina pripadajući koeficijenti prema Zakonu o javnim društvi-

ma. Primijenjeni koeficijenti pojedinih obrazovnih razina jesu: za nižu stručnu spremu – 0,50, za srednju stručnu spremu – 0,65, za višu stručnu spremu – 0,90, za visoku stručnu spremu – 1,05 te za magisterij/doktorat – 1,40.

Prosječna stručna sprema u hrvatskim poduzećima neznatno je viša od srednje škole (0,69). Nezadovoljavajući je podatak da čak četvrtina poduzeća ima zaposlenike koji prosječno nemaju ni završenu srednju školu i da tri četvrtine poduzeća među zaposlenicima u prosjeku nema one koji imaju barem višu stručnu spremu. Najobrazovanije zaposlenike imaju trgovačka poduzeća (0,73), poduzeća do 34 zaposlenih (0,71) te većinski privatna strana poduzeća (0,79).

Na tržištu rada uglavnom postoji potražnja visokoobrazovanih zaposlenika, i to pogotovo za pojedine struke ili specijalnosti (npr. informatičari, biotehnolozi, genetičari i sl.). Prema nalazima istraživanja, hrvatski zaposlenici nisu konkurentni jer je prosječna stručna sprema u hrvatskim poduzećima na razini srednje škole. Rezultati pokazuju da hrvatska poduzeća u prosjeku zapošljavaju samo 15,6% visokoobrazovanih zaposlenika. Proizlazi da je za Hrvatsku važno podići opću razinu obrazovanja, kao i udio visokoobrazovanih ljudi.

### **Mobilnost zaposlenika**

*Radni staž* u organizaciji smatra se pokazateljem mobilnosti radne snage. U svijetu je trend, ponajprije u razvijenim zemljama, da se broj godina staža provedenih u nekoj organizaciji smanjuje (Rutkowski, 2003). Razlozi za to su brojni, poput sve većih mogućnosti prekvalifikacije, sklonosti ljudi promjenama odnosno češćem mijenjanju radnog mjesta, čak i zanimanja, i sl.

Korelacijska analiza pokazala je da statistički značajna veza između radnog staža zaposlenika u organizaciji i nezavisnih odrednica poduzeća iz uzorka postoji samo među vlasničkom strukturom. Negativni predznaci koeficijenata korelacije pokazali su da je prosječni radni staž prema svim stručnim spremama, osim nižoj, u većinski privatnim stranima poduzećima manji nego u većinski privatnim hrvatskim poduzećima te da je on manji u hrvatskim privatnim poduzećima nego u poduzećima u pretežito državnom vlasništvu.

Prema nalazima istraživanja, poduzeća u pretežito privatnom stranom vlasništvu u Hrvatskoj imaju najmobilniju radnu snagu i možemo reći da njome upravljaju (zapošljavaju nove djelatnike, zamjenjuju nedovoljno

dobre i sl.) bolje od poduzeća u pretežito državnom vlasništvu. Stoga možemo zaključiti da je njihova radna snaga konkurentnija od radne snage hrvatskih, kako državnih, tako i privatnih poduzeća.

*Odlasci iz organizacije* odnosno fluktuacija pokazuje negativne tendencije i probleme u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 1999). Konkretno, iz perspektive zaposlenika, odlasci iz organizacije znak su njihova nezadovoljstva. Iz perspektive poslodavaca, potencijalno otpuštanje zaposlenih, odnosno udio stalno zaposlenih koje bi poduzeće otpustilo kao "tehnološki višak" ili zbog slabog obavljanja posla pokazuje nekonkurentnost zaposlenika.

Tablica 1. pokazuje da je najniža stvarna stopa otpuštanja<sup>1</sup>, kako ukupna (2,43), tako i radnika otpuštenih kao "tehnološki višak" (0,75), za zaposlenike visoke stručne spreme. Najniže stope otpuštenih zbog slabog obavljanja posla podjednake su za srednju i višu stručnu spremu (1,40) te za zaposlenike s visokom stručnom spremom (1,47). Istodobno je ukupna stvarna stopa otpuštanja najviša za srednju stručnu spremu (4,51), dok su najviše stope otpuštanja zaposlenih koji su "tehnološki višak" te onih koji slabo obavljaju posao među nižom stručnom spremom (2,17 i 3,77). U vezi s potencijalnim otpuštanjem<sup>2</sup>, hrvatska bi poduzeća otpustila najmanje zaposlenika s visokom stručnom spremom (0,60 i 0,75), a najviše onih koji su "tehnološki višak" ili slabo obavljaju posao bilo bi otpušteno među zaposlenicima sa srednjom i višom stručnom spremom (3,19 i 2,13).

Također je zanimljivo primijetiti da bi poduzeća otpustila više zaposlenika ukupno i zaposlenika srednje i više stručne spreme kao "tehnološki višak" ili zbog slabog obavljanja posla nego što su to i učinila. Hrvatski su zaposlenici još uvijek zaštićeniji od zaposlenika u razvijenim zemljama s obzirom da Zakon o radu koji je trenutačno na snazi u Hrvatskoj predviđa dulje otkazne rokove, veće otpremnine i, općenito, veća prava zaposlenika.

Ove rezultate treba, međutim, uzeti s većim oprezom zato što su odstupanja od prosječnih vrijednosti (standardne devijacije) izuzetno velika. Takvi neuredni nalazi rezultat su specifičnih slučajeva iz uzorka odnosno nekolicine poduzeća koja su u razdoblju istraživanja imala velike reorga-

<sup>1</sup> Pod stvarnom stopom otpuštanja zaposlenika razumijeva se realizirana ili ostvarena stopa otpuštanja.

<sup>2</sup> Pod potencijalnom stopom otpuštanja razumijeva se željena stopa otpuštanja zaposlenika koju bi organizacija ostvarila da ne postoje zakonske, socijalne ili druge prepreke za otpuštanje.

nizacije i otpustila znatan postotak svojih zaposlenika. Također, najčešća vrijednost (mod), srednja položajna vrijednost (medijan) i donji kvartil za sve kategorije u tablici iznose 0, što znači da većina poduzeća iz uzorka nije otpustila nijednog zaposlenika, kako prema stručnim spremama tako i ukupno, niti bi to učinila.

*Tablica 1. Prosječne stope stvarnoga i potencijalnog otpuštanja zaposlenih (aritmetička sredina) u 2002.*

Kvalifikacijska struktura zaposlenih	Stvarno otpuštanje zaposlenih			Potencijalno otpuštanje zaposlenih	
	ukupne stope	stope otpušteneh kao "tehnološki višak"	stope otpušteneh zbog slabog obavljanja posla	stopa zaposlenih koje bi poduzeće otpustilo kao "tehnološki višak"	stopa zaposlenih koje bi poduzeće otpustilo zbog slabog obavljanja posla
niža stručna sprema	4,16	2,17	3,77	1,88	1,17
srednja i viša stručna sprema	4,51	2,02	1,40	3,19	2,13
visoka stručna sprema	2,43	0,75	1,47	0,60	0,75
<i>ukupno</i> za sve zaposlene	4,75	2,52	1,65	3,94	2,85

Iz svega navedenoga zaključujemo da su zaposlenici sa srednjom i višom stručnom spremom kao kvalifikacijskom razinom manje konkurentni od ostalih zaposlenika jer su stvarne i potencijalne stope otpuštanja najveće za tu kategoriju zaposlenika. Također, za zaposlenike s visokom stručnom spremom možemo reći da su konkurentniji zato što te zaposlenike poduzeća rjeđe stvarno i potencijalno otpuštaju.

### **Apsentizam zaposlenih**

Apsentizam je odsutnost zaposlenika s posla, bilo zbog opravdanih ili neopravdanih (samovoljnih) razloga. Najčešći uzroci apsentizma su obiteljski problemi, osobna bolest, osobne potrebe i stres, a "pretjeran je apsentizam znak skorašnje fluktuacije" (Fitz-enz, 1995:187) te najčešći i naj-

vidljiviji pokazatelj problema i nezadovoljstva zaposlenika. Pri tome je potrebno naglasiti da je jedan dio odsutnosti uvijek rezultat bolesti i drugih objektivnih razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999), a negativnim se smatra prekomjeran apsentizam.

Pretpostavka je da je stopa apsentizma obrnuto proporcionalna konkurentnosti zaposlenika odnosno da zaposlenici visoke razine konkurentnosti manje izostaju s posla. Takvi su zaposlenici motiviraniji za svoj posao te odgovorniji prema izvršenju zadataka.

Apsentizam je najveći u proizvodnim poduzećima, u srednje velikim poduzećima i u onima s većinski državnim vlasništvom. Ipak, podaci pokazuju da su stope apsentizma u hrvatskim poduzećima relativno malene. Konkretno, čak 75% hrvatskih poduzeća, bez obzira na djelatnost, veličinu i vlasništvo, ima stope apsentizma do 10%, što se smatra prihvatljivim.

Zaključuje se da hrvatski zaposlenici ne izostaju često s posla pa ih se po tom kriteriju može smatrati konkurentnima. No tu tvrdnju treba promatrati u svjetlu opće ekonomske situacije u Hrvatskoj, koju karakterizira visoka nezaposlenost, pa se može ustvrditi da je niska stopa apsentizma zaposlenika dijelom posljedica straha od gubitka posla.

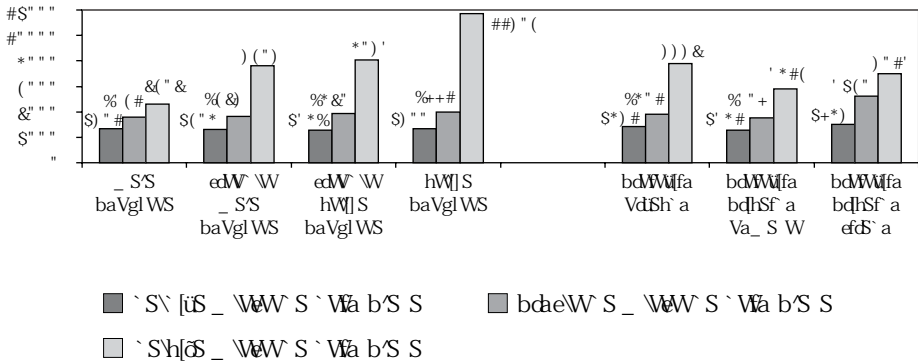
## **Plaće zaposlenih**

S obzirom na to da su plaće zaposlenih refleksija opće makroekonomske situacije neke zemlje, opća razina plaća neke ekonomije jedan je od elemenata koji određuju konkurentnost zaposlenika u odnosu prema susjednoj ili globalnoj ekonomiji. Tako se zaposlenici u zemljama s većim razinama plaće sa stajališta kompenzacija ne smatraju konkurentnima u gospodarstvima u kojima je životni standard niži. U doba otvaranja granica između nacionalnih gospodarstava zaposlenici koji dolaze konkurirati za posao u zemlje u kojima je opća razina plaća viša konkurentniji su stoga što imaju manja očekivanja glede kompenzacija.

Prema nalazima istraživanja, najniža je mjesečna neto plaća (prosjeak svih kvalifikacijskih razina) 2 660,00 kn, najviša 6 227,00 kn, a prosječna 3 659,00 kn. Najveći je raspon između najniže mjesečne neto plaće i najviše mjesečne neto plaće u proizvodnim poduzećima (od 2 562,00 kn do 6 504,00 kn), gdje su plaće i najviše u odnosu prema drugim djelatnostima. Zanimljivo je primijetiti da su prosječne mjesečne plaće u proizvodnji, trgovini i ostalim uslugama na sličnoj razini, dok su prosječne plaće u graditeljstvu znatno niže.

Kao što pokazuje slika 1, vidljivo je da je najveći raspon plaća u velikim poduzećima (s više od 500 zaposlenih), i to u prosjeku 9 006,00 kuna, dok je najmanji raspon u malim poduzećima (s manje od 34 zaposlena), prosječno 1 903,00 kune. Primjećuje se također da najveći raspon plaća postoji u poduzećima u pretežito državnom vlasništvu, gdje prosječna razlika iznosi čak 4 903,00 kn.

Slika 1. Prosječne razine plaća u kunama svih zaposlenika prema veličini i vlasništvu poduzeća (aritmetička sredina)

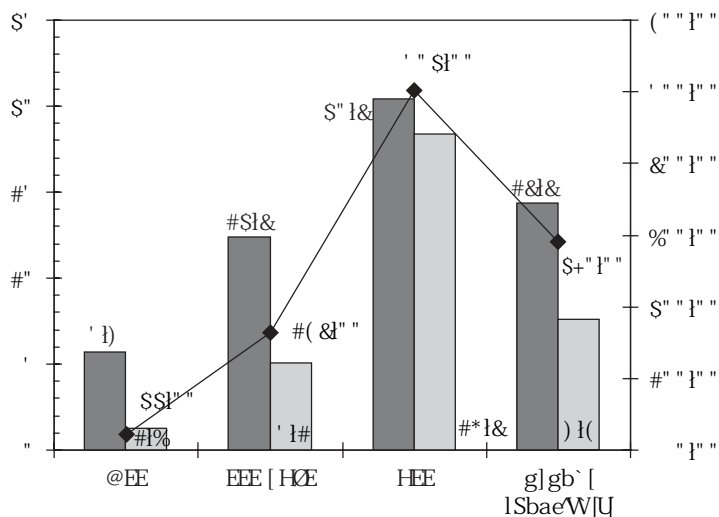


Zanimljivo je primijetiti da su najviše mjesečne neto plaće zaposlenika u poduzećima s pretežito državnim vlasništvom u prosjeku veće od plaća u privatnim poduzećima, a osobito iznenađuje podatak da su te plaće veće i od najviših mjesečnih neto plaća zaposlenika u stranim privatnim poduzećima u Hrvatskoj. Pretpostavlja se da postoje dva razloga za to. Prvi je da zaposlenici poduzeća u većinskom državnom vlasništvu od materijalnih kompenzacija dobivaju isključivo mjesečne plaće, dok zaposlenici privatnih poduzeća osim plaća dobivaju i druge oblike materijalnih kompenzacija kao što su bonusi, nagrade, naknade za dodatne usluge i sl. Drugi je razlog neusklađenost plaća zaposlenika u poduzećima u pretežito državnom vlasništvu s realnom ekonomskom situacijom.

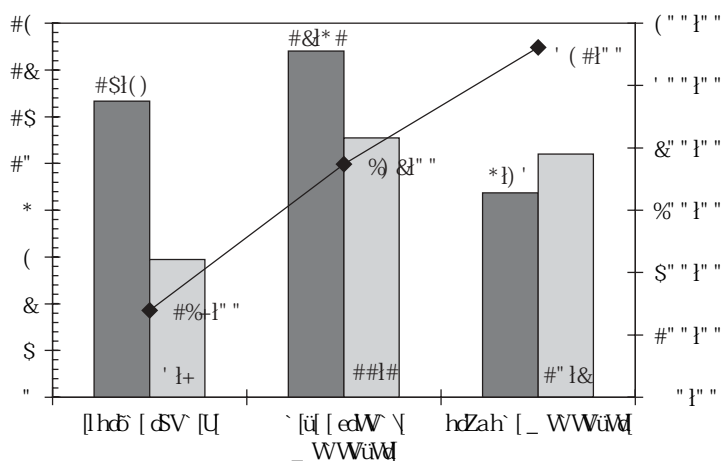
Na temelju iznesenih podataka i analize plaća u odabranim zemljama (Obadić u ovoj publikaciji) može se zaključiti da su hrvatski zaposlenici, pogotovo oni koji rade u graditeljstvu, srednje velikim poduzećima i poduzećima s pretežito hrvatskim privatnim vlasništvom, konkurentniji u odnosu prema zaposlenicima Europske unije, ali ne i u odnosu prema zaposlenicima većine tranzicijskih zemalja.

## Izobrazba zaposlenika

Slika 2. Postotak zaposlenika koji su prošli dodatnu izobrazbu, ukupni sati dodatne izobrazbe po zaposleniku, ukupni troškovi dodatne izobrazbe po zaposleniku u kunama (prema stručnim spremama i hijerarhijskim razinama u 2002. godini)



@EE/ [ iS efcg `S ebdW S    EEE/ edW` S efcg `S ebdW S  
 HÆ/ h[ea]S efcg `S ebdW S    HEE/ h[ea]S efcg `S ebdW S



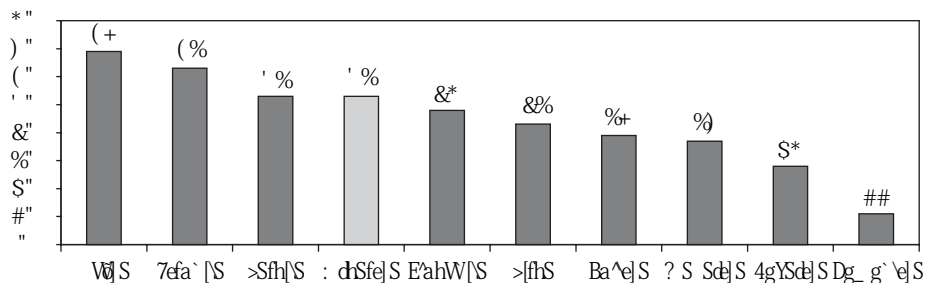
■ baefafS] lSbae^W[]S    □ eSf[ ba lSbae^W[]g    ◆ fcb] ah[ ba lSbae^W[]g

Kako bi zaposlenici bili konkurentni, pogotovo u "dobu znanja", potrebno je stalno ulagati u njihovo obrazovanje, a za organizacije možemo reći da trebaju biti organizacije u kojima se uči (Senge, 1990).

Slika 2. pokazuje ulaganja u izobrazbu zaposlenika prema obrazovnoj strukturi i hijerarhijskoj razini. Kao što je vidljivo iz slike, hrvatska poduzeća najviše ulažu u dodatnu izobrazbu visokoobrazovanih zaposlenika. To je i logično kad se uzme u obzir da se visokoobrazovani zaposlenici u suvremenim poduzećima smatraju osnovnim razvojnim resursom. Oni su kreatori i nositelji promjena te se smatraju ključnim izvorom konkurentne prednosti. U financijskom smislu najviše se ulaže u dodatnu izobrazbu vrhovnih menedžera, što je posljedica činjenice da je ta vrsta dodatne izobrazbe po pravilu najskuplja. No može se primijetiti da se, gledano prema postotku zaposlenika koji su prošli dodatnu izobrazbu, više ulaže u obrazovanje izvršnih radnika te nižih i srednjih menedžera.

Poražavajući je podatak da od ukupnog broja poduzeća iz uzorka 46,6% njih tijekom 2002. godine nije dodatno obrazovalo nijednog zaposlenoga. Točnije, 83,3% njih nije obrazovalo nijednog zaposlenika niže stručne spreme, 48,3% nijednog zaposlenika srednje i više stručne spreme, 54,5% nijednog zaposlenika visoke stručne spreme te 94,1% nijednog magistra ili doktora.

Slika 3. Postotak poduzeća koja obrazuju svoje zaposlenike u odnosu prema ukupnom broju poduzeća; zemlje kandidatkinje 1999. i Hrvatska



Izvor: Nestler i Kailis (2002); Eurostat; podatak za Hrvatsku iz ovog istraživanja

Zaključno je važno naglasiti da, općenito, hrvatska poduzeća ne ulažu u razvoj konkurentnosti svojih zaposlenika. Ona ulažu u obrazovanje svojih ljudi neusporedivo manje od svih svjetskih i europskih standarda.



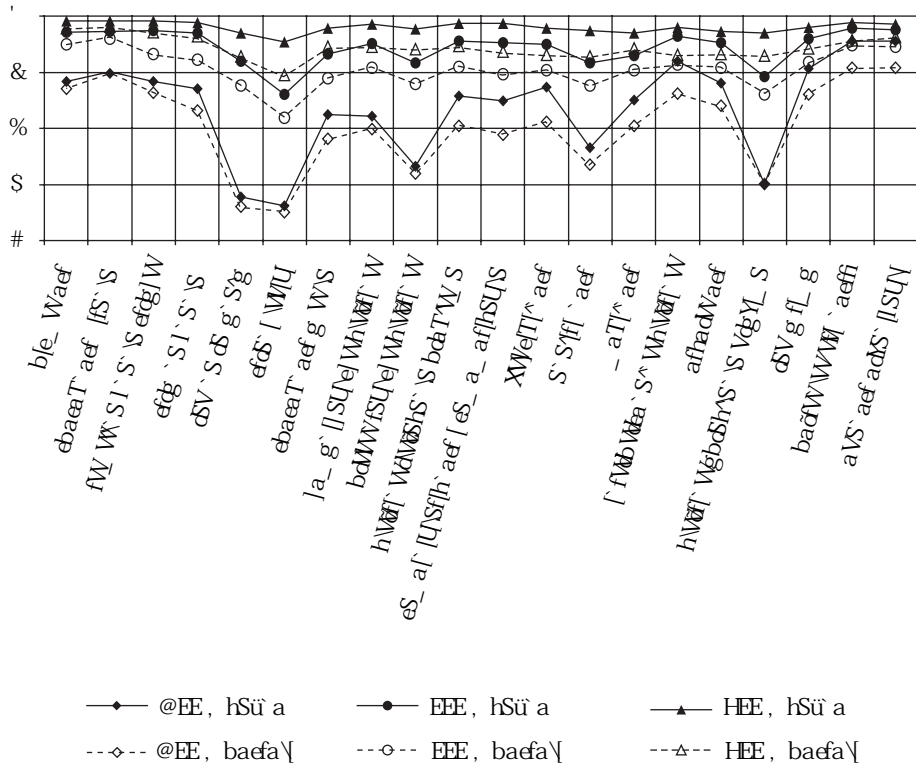
Konkretno, u hrvatskim je poduzećima dodatnu izobrazbu prošlo manje od 15% zaposlenika koji su u godini dana na dodatnoj izobrazbi proveli prosječno jedan radni dan te je na njih utrošeno u prosjeku 290,00 kuna po zaposleniku.

Usporedimo li se sa zemljama kandidatkinjama za ulazak u Europsku uniju, Hrvatska se, s obzirom na postotak poduzeća koja dodatno obrazuju svoje zaposlenike, nalazi između Estonije i Slovenije i zauzima relativno visoko mjesto (sl. 3).

### Percepcije menedžera o konkurentnosti zaposlenika

Kako bi se definirali konkurentni zaposlenici općenito, te ocijenila konkurentnost vlastitih zaposlenika, istraživači su pitali menedžere o njihovim percepcijama o navedenim temama.

Slika 4. Važnost i postojanje pojedinih znanja, vještina i karakteristika ličnosti među zaposlenicima s NSS-om, SSS-om i VSS-om (aritmetička sredina)



Slika 4. pokazuje ocjene važnosti i postojanja 20 obilježja konkurentnosti koje su za svaku stručnu spremu procjenjivali menedžeri. Sa stajališta konkurentnosti možemo zaključiti da su hrvatski zaposlenici, prema mišljenjima menedžera, relativno konkurentni. Ni za jedno obilježje, ni za jednu razinu stručne spreme, postojanje određenog obilježja ne premašuje niti se izjednačava s njegovom važnošću, no prosječne ocjene prisutnosti vrlo su dobre.

Ispitanici su vlastitim riječima definirali konkurentnog zaposlenika kao osobu koja posjeduje obrazovanje i stručno znanje te je sklona učenju. Sposobna je, ima dobar odnos prema radu, odgovorna je, vrijedna i marljiva. Ima izražene moralne vrijednosti, komunikativna je i fleksibilna. Takva je osoba samoinicijativna, odana poduzeću, dobar timski radnik, uporna, ambiciozna, poznaje strane jezike te je mlada (!).

Opća procjena konkurentnosti zaposlenika koju daje menedžer na skali od 1 do 5 vrlo je dobra. Ukupna prosječna ocjena (aritmetička sredina) je 3,92 (N = 329). Menedžeri procjenjuju kako nemaju izuzetno nekonkurentnih i konkurentnih zaposlenika, a čak 59,9% ispitanika smatra da su njihovi zaposlenici konkurentni.

## Konkurentnost hrvatske radne snage: sadašnje stanje i potrebna razina

U tablici 2. sustavno su prikazani glavni nalazi ovog istraživanja (prosječno stanje u Republici Hrvatskoj) i obrazložene su referentne vrijednosti za svaki od navedenih pokazatelja konkurentnosti ljudskog kapitala (potrebna razina/željeno stanje).

Kao što pokazuje tablica 2, prema deset od ukupno dvanaest promatranih pokazatelja konkurentnosti ljudskog kapitala, hrvatski zaposlenici nisu konkurentni. Pokazatelji prema kojima se hrvatski zaposlenici mogu smatrati konkurentnima jesu stopa apsentizma i prosječna mjesečna neto plaća. Ipak, za neke pokazatelje odstupanja od predloženih referentnih vrijednosti nisu velika, pa možemo reći da bi se oni, uz manja ulaganja, mogli dovesti na višu razinu konkurentnosti.

Tablica 2. Pokazatelji konkurentnosti ljudskog kapitala: prosječno stanje u Hrvatskoj, potrebna razina/željeno stanje

Pokazatelji konkurentnosti ljudskog kapitala	Prosječno stanje u RH	Vrijednost	Potrebna razina/željeno stanje Obrazloženje	
Prosječna starost	38 godina	Maks. 36 godina	U većinski privatnim stranim poduzećima koja imaju najfleksibilniju radnu snagu prosječna starost zaposlenika je 36 godina.	
Spolna struktura	39%ž : 61% m	50 : 50% (poštujući specifičnosti djelatnosti)	Prema suvremenoj teoriji, uspješna poduzeća podjednako zapošljavaju žene i muškarce.	
Kvalifikacijska struktura	0,69 (neznatno više od srednje škole)	0,90 (viša stručna sprema)	Trend u svijetu je cjeloživotno učenje, a postoji potražnja samo specifičnih struka, i to više i visoke stručne spreme.	
Radni staž u organizaciji	14 godina	10 godina	U većinskim privatnim stranim poduzećima koja imaju najmobilniju radnu snagu prosječni je radni staž u organizaciji 10 godina.	
Odlasci iz poduzeća	Ukupna stopa otpuštanja	4,75	2,43	Ukupna stopa opuštanja visokoobrazovanih zaposlenika (koji se smatraju ključnim zaposlenicima) iznosi 2,43. Toj bi stopi trebalo težiti i u drugim stručnim spremama.
	Stopa otpuštenih kao "tehnološki višak"	2,52	0,75	Otpuštanje zaposlenika kao "tehnološkog viška" upućuje na suboptimalnu strukturu zaposlenika te bi ga trebalo smanjiti na razinu otpuštanja visokoobrazovanih zaposlenika kao "tehnološkog viška" (0,75).
Stopa otpuštenih zbog slabog obavljanja posla	1,65	veća	Niske stope otpuštanja zbog slabog obavljanja posla u Hrvatskoj ne znače visokokonkurentnu radnu snagu, već su znak zakonskih i psiholoških prepreka za otpuštanje loših zaposlenika.	
Ukupna stopa apsentizma bez porodičnih dopusta	4,8	do 5	Prema suvremenoj teoriji, stopa apsentizma do 5% smatra se malom.	
Prosječna mjesečna neto plaća za sve zaposlenike	3 658,70 kn		Hrvatski su radnici potplaćeni u usporedbi sa zapadnim zemljama (konkurentniji su sa stajališta plaća), ali imaju veće plaće nego u većini tranzicijskih zemalja (manje konkurentni s obzirom na plaće).	
Izobrazba	Postotak poduzeća koja obrazuju zaposlenike	53%	min. 69%	Najveći postotak poduzeća koja obrazuju svoje zaposlenike za ulazak u EU među zemljama kandidatkinjama ima Češka Republika (69% poduzeća).
	Postotak dodatno obrazovanih zaposlenika u poduzeću	27%	min. 49%	Hrvatska poduzeća koja su nositelji ISO standarda (što podrazumijeva ulaganje u izobrazbu zaposlenika) obrazuju prosječno 48,93% zaposlenika.
Odnos ocjena važnosti i postojanja osobina konkurentnosti	1 : 0,9 do 0,93	1 : 1	Poduzeća trebaju zapošljavati ljude koji imaju znanja i vještine što se od njih očekuju.	

## Zaključak

Prema rezultatima istraživanja koje je provedeno radi analize ljudskoga kapitala u hrvatskim poduzećima, može se zaključiti da hrvatski zaposlenici nisu konkurentni. Nalazi pokazuju da je prosječni zaposlenik u Hrvatskoj u četrdesetim godinama, potkvalificiran, nije mobilan i nije dodatno obrazovan. Ti su nalazi u suprotnosti s mišljenjem hrvatskih menedžera o osobinama konkurentnog zaposlenika, koji smatraju da su konkurentni zaposlenici obrazovani i skloni učenju, vrijedni, uporni, ambiciozni, mladi i sl.

Istraživanje je također pokazalo da su prema mnogim promatranim pokazateljima visokoobrazovani zaposlenici najkonkurentniji, kao i to da se nedostaci koji postoje u njih i u onih sa srednjom stručnom spremom (poznavanje stranih jezika, rada na računalu, vještine upravljanja drugima) dodatnim ulaganjem u obrazovanje mogu smanjiti.

Rezultati ovog istraživanja trebali bi pokazati važnost ulaganja u povećanje konkurentnosti hrvatske radne snage te potaknuti istraživače, praktičare i političare na aktivnija ulaganja u ljudski kapital.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, 1999.** *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Cascio, W. F., 2000.** *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Collins, C., Smith, K. G. and Stevens, C. K., 2001.** *Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms* [online]. Available from: [www.ilr.cornell.edu/cahrs].
- Drucker, P. F., 1999.** *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Harper Collins Publishers.
- DZS, 2002.** *Statistički ljetopis RH 2001. godine*. Zagreb: Državni zavod za statistiku.
- Fitz-enz, J., 1995.** *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J., 2000.** *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.

- Handy, C., 1995.** *The Empty Raincoat – Making Sense of the Future*. London: Arrow Books.
- Heim, P. and Golant, S. K., 1993.** *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: A Plume Book.
- Mayo, A., 2001.** *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Nestler, K. and Kailis, E., 2002.** “First survey of continuing vocational training in enterprises in candidate countries”. *Statistics in Focus, Population and Social Conditions, Theme 3 – 2/2002*, Eurostat
- Novak, M., 1996.** “Položaj i uloga žena u menedžmentu”. *Hrvatska gospodarska revija*, 45 (5), 33-38.
- Rutkowski, J., 2003.** *Does Strict Employment Protection Discourage Job Creation? Evidence from Croatia* [online]. Available from: [[http://econ.worldbank.org/files/28769\\_wps3104.pdf](http://econ.worldbank.org/files/28769_wps3104.pdf)].
- Senge, P. M., 1990.** *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, T. A., 1997.** *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. E., 1997.** “Mjerenje neopipljive imovine”. *Ekonomija*, 4 (1), 49-62.
- Tintor, J., 1995.** “Analiza ljudskih potencijala”. *Ekonomski analitičar*, (4), 36-45.