

# Stavovi zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju

---

Dević, Annamaria

Master's thesis / Diplomski rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:711203>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

*Annamaria Dević*

STAVOVI ZAPOSLENIKA PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA O CJELOŽIVOTNOM  
UČENJU

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2018.



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Annamaria Dević

STAVOVI ZAPOSLENIKA PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA O CJELOŽIVOTNOM  
UČENJU

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

prof. dr. sc. Anita Zovko

Rijeka, 2018. godina

## ZAHVALA

Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici red. prof. dr. sc. Aniti Zovko koja me tijekom izrade ovoga rada usmjeravala svojim znanstvenim i stručnim savjetima, sugestijama te prijedlozima. Pri izradi rada, ruku pomoći ujedno je pružio doc. dr. sc. Siniša Kušić te i njemu posebna zahvala. Također zahvaljujem i doc. dr. sc. Marku Turku kao i čitavom Odsjeku za pedagogiju.

Nadasve, zahvaljujem se svojoj obitelji koja mi je tijekom studiranja bila iznimna podrška, posebice mome ocu i majci. Njima dugujem ostvarenje svog životnog sna da postanem pedagog koji će promicati vrijednosti struke i svojim primjerom isticati važnost pedagoške profesije.

## SAŽETAK

Na samom je početku rada objašnjen pojam cjeloživotnog učenja kroz nekoliko poglavlja (koncept cjeloživotnog učenja, cjeloživotno učenje vs. cjeloživotno obrazovanje, oblici cjeloživotnog učenja) te je definiran pojam motivacije koja je vrlo važan čimbenik cjeloživotnog učenja. Nadalje, definirano je obrazovanje odraslih te uključenost odraslih u programe cjeloživotnog učenja kao i odnos poslodavaca prema cjeloživotnom učenju u Republici Hrvatskoj.

U drugom je dijelu rada provedeno empirijsko istraživanje o stavovima zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju. Istraživanje je provedeno na uzorku od 90 ispitanika privatnog te 90 ispitanika javnog sektora. Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su IBM SPSS Statistics 20. sustava te su dobiveni rezultati interpretirani. Rezultati dobiveni istraživanjem uspoređeni su s prethodnim istraživanjima.

***Ključne riječi:*** cjeloživotno učenje, cjeloživotno obrazovanje, formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje, informalno obrazovanje, iskustveno učenje, motivacija, stavovi odraslih i stavovi poslodavaca prema cjeloživotnom učenju

## SUMMARY

At the very beginning of the paper work, the term lifelong learning has been explained through several chapters (concept of lifelong learning, lifelong learning vs. lifelong education, forms of lifelong education) and the concept of motivation is defined, which is a very important factor for lifelong learning. Furthermore, adult education and inclusion of adults in lifelong learning programs as well as the relationship of employers to lifelong learning in the Republic of Croatia are defined.

In the second part of the paper work, an empirical study on attitudes of private and public sector employees on lifelong learning has been conducted. The survey was conducted on a sample of 90 private and 90 public sector respondents. For the purposes of research, a questionnaire was used. The collected data are processed by IBM SPSS Statistics System 20 and the resulting results are interpreted. The results obtained by the research were compared with the previous research and literature.

**Keywords:** lifelong learning, lifelong education, formal education, non – formal education, informal education, experiential learning, motivation, attitudes of adults and employers towards lifelong learning

## SADRŽAJ

		Stranica
	SAŽETAK	
	SUMMARY	
<b>1.</b>	<b>UVOD</b>	1
<b>2.</b>	<b>KONCEPT CJELOŽIVOTNOG UČENJA</b>	2
<b>3.</b>	<b>CJELOŽIVOTNO UČENJE VS. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE</b>	8
<b>4.</b>	<b>OBLICI CJELOŽIVOTNOG UČENJA</b>	9
4.1.	Formalno obrazovanje	10
4.2.	Neformalno obrazovanje	12
4.3.	Informalno obrazovanje	12
4.4.	Namjerno ili iskustveno učenje	13
4.5.	Samousmjereno učenje	13
<b>5.</b>	<b>MOTIVACIJA</b>	14
5.1.	Pojam motivacije	14
5.2.	Vrste motivacije	17
5.2.1.	Intrinzična (unutarnja) motivacija	17
5.2.2.	Ekstrinzična (vanjska) motivacija	17
5.3.	Motivacija kao važan čimbenik cjeloživotnog učenja	18
<b>6.</b>	<b>OBRAZOVANJE ODRASLIH U RH</b>	18
<b>7.</b>	<b>UKLJUČENOST ODRASLIH U PROGRAME CJELOŽIVOTNOG UČENJA U RH</b>	20
<b>8.</b>	<b>ODNOS POSLODAVACA PREMA CJELOŽIVOTNOM UČENJU</b>	22
<b>9.</b>	<b>METODOLOŠKI ELEMENTI ISTRAŽIVANJA</b>	25
9.1.	Cilj	28



9.2.	Zadaci	28
9.3.	Varijable	29
9.4.	Hipoteze	29
9.5.	Definirani uzorak	29
9.5.1.	Obilježja ispitanika (spol, dob, godine radnog iskustva/staža, mjesto zaposlenja, vrsta radnog odnosa, stručna sprema, županija)	30
9.6.	Istraživačka metoda	34
10.	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b>	35
10.1.	Informiranost zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju	35
10.2.	Izvor informiranosti o cjeloživotnom učenju	36
10.3.	Poznavanje pojma i oblika cjeloživotnog učenja	41
10.4.	Vidite li se osobno kao korisnik cjeloživotnog učenja	44
10.5.	Osobne koncepcije pojma cjeloživotnog učenja	46
10.6.	Vrijeme realizacije cjeloživotnog učenja	50
10.7.	Procjena podrške okoline prema cjeloživotnom učenju	53
10.8.	Motivacija za cjeloživotno učenje	54
10.9.	Percepcija odnosa poslodavca prema cjeloživotnom učenju	58
10.10.	Procjena potreba za razvijanjem dodatnih kompetencija	62
11.	<b>ZAKLJUČAK</b>	71
12.	<b>LITERATURA, OSTALI IZVORI INFORMACIJA I PRILOZI</b>	73
<i>Prilog 1</i>	<i>Anketni upitnik: Stavovi zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju</i>	81
	POPIS TABLICA	88
	POPIS SLIKA	89

# 1. UVOD

Cjeloživotno učenje jest tema o kojoj se raspravlja u svim porama društva. Predstavlja nužnost kako za poslodavce tako i za sve nas ponaosob. Možemo ga definirati kao aktivnost učenja tijekom života, s ciljem unaprjeđivanja znanja, vještina, sposobnosti unutar osobne, građanske, društvene, posebice poslovne perspektive (Perin, 2014, str. 62).

Hrvatska je stjecanjem statusa punopravnog članstva EU (1. srpnja 2013.) započela slijediti ciljeve EU po pitanju obrazovne politike. Donošenjem *Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije*<sup>1</sup> cjeloživotno je učenje označila temeljnim pokretačem razvoja hrvatskoga društva i svakoga pojedinca. Ono nam omogućava bolje promišljanje samoga sebe i svega onoga što nas okružuje, omogućavajući snalaženje u novim situacijama, uspjeh u životu i radu.<sup>2</sup> Poslodavci sve više počinju shvaćati da njihova uspješnost počiva na ljudskome kapitalu. Gospodarski se uspjeh temelji na obrazovanju jer je ono ključni činitelj stvaranja ljudskog kapitala. Rastom ljudskog kapitala poboljšava se zdravlje, zajednica je više uključena, povećani su izgledi za zapošljavanje. Nadalje, ljudski kapital se definira i kao element logističke usluge te je najvažniji čimbenik u aktivnostima logistike. Efektivnost i efikasnost logistike počiva na ljudskoj kreativnosti, organizacijskim sposobnostima, inovativnosti odnosno intelektualnom kapitalu logistike (Sundać, Fatur, 2004, str. 93).

Svjesnost zaposlenika o tome da kontinuirana aktivnost učenja može osigurati stjecanje i nadogradnju nekih već postojećih kompetencija te na taj način dovesti kako do osobnog tako i do društvenog napretka u cjelini, još uvijek nije na zadovoljavajućoj razini. Tome u prilog idu i podatci dobiveni Eurostatovim istraživanjima provedenim od 2006. do 2016. godine. Iz **Tablice 1.** vidljivo je kretanje uključivanja odraslih osoba u dobi od 25 do 64 godine života.

**Tablica 1.** Postotak osoba od 25 do 64 godine koje su izjavile da su sudjelovale u obrazovanju

2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<sup>1</sup> *Strategija obrazovanja, znanosti, tehnologije* usvojena je od strane Hrvatskoga sabora 17. listopada 2014. godine, a 20. studenog imenovano je Posebno stručno povjerenstvo za njenu provedbu. Zadaća povjerenstva bila je izraditi akcijski plan provedbe Strategije, koordinacija nadležnih dionika te definiranje pokazatelja provedbe i učinkovitosti provedbe ciljeva i mjera Strategije. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151>, pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>2</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_124\\_2364.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html), pristupljeno 19. svibnja 2018.

<b>RH</b>	3,1%	2,9%	2,6%	3%	3%	3,1%	3,3%	3,1%	2,8%	3,1%	3,2%
<b>EU</b>	9,6%	9,4%	9,5%	9,5%	9,3%	9,1%	9,2%	10,7%	10,8%	10,7%	10,8%

Izvor: obrada autorice prema *Strateškom okviru promocije cjeloživotnog učenja*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisak.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisak.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.

Iz **Tablice 1.** primjetna je razlika između Hrvatske i EU po pitanju uključenosti u programe cjeloživotnog učenja. Promatrajući podatke Eurostata iz 2016. godine svega 3,2% Hrvata u dobi između 25 i 64 godine života sudjelovalo je u programima cjeloživotnog učenja. U provedenom istraživanju ispitanici su izjavili da su četiri tjedna prije anketiranja sudjelovali u aktivnostima redovitog školovanja i usavršavanja.<sup>3</sup> Sve navedeno ukazuje da u Hrvatskoj još uvijek nije u dovoljnoj mjeri razvijena spoznaja da je svaki pojedinac odgovoran za vlastite kompetencije, kako za njihovo stjecanje tako i za dostignuti stupanj.

U skladu s time predmet ovog diplomskog rada biti će cjeloživotno učenje, a glavni cilj rada jest ispitati stavove zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju. Njihova će nam povratna informacija dati odgovor pridaje li pojedinac u dovoljnoj mjeri na važnosti cjeloživotnom učenju kao prijeko potrebnom alatu kako za ostanak na postojećem radnom mjestu tako i za pronalazak možda nekog novog, s boljim radnim uvjetima. Ili možda prava ideja cjeloživotnog učenja još uvijek nije pronašla svoje odgovarajuće mjesto u našem društvu i u nama samima.

## 2. KONCEPT CJELOŽIVOTNOG UČENJA

Cjeloživotno je učenje protkano kroz čitav postanak čovječanstva, od pračovjeka pa sve do današnjih dana, no nije se od naših samih početaka na isti način nazivalo. Brojni zapisi u literaturi idu tome u prilog. Primjerice, nastanak ideje cjeloživotnog učenja neki autori vezuju uz doba Platona<sup>4</sup>, i njegovo djelo *Republika*. Za neke je pak autore pojam prvi puta u

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisak.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisak.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>4</sup> Platon grč. nadimak Aristokla, učenika Sokratova (učitelja Aristotelova), jednoga od najvećih starogrčkih filozofa (427.-347. pr.n.e.), u filozofiji tvorac idealizma, zamislio idealnu državu u kojoj bi vladali mudraci (Izvor: Klaić, B. (1986). *Rječnik stranih riječi*. Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb.)

potpunosti artikuliran od strane izvanrednoga profesora na katedri za psihologiju edukacije i predavača i mentora na Odsjeku za edukaciju na Oxfordu, *Basila Yeaxleea*<sup>5</sup> (1883.-1967.).<sup>6</sup>

Presudnu ulogu u razvoju koncepta cjeloživotnog učenja odigrala je svjetska kriza obrazovanja koja se očitovala u sve većem raskoraku između materijalnih i ljudskih ulaza u školovanje i ostvarenih izlaza i učinaka obrazovanja na gospodarski i društveni razvoj (Pastuović, 2008, str. 255). Kao izlaz iz spomenute krize obrazovanja pronalaze u neformalnom obrazovanju (Pastuović, 2008, str. 255).

Nadalje, koncept cjeloživotnog učenja nastao je u tijelima UNESCO<sup>7</sup>-a kao odgovor na prethodno spomenutu krizu. Većina je zemalja znatno povećala ulaganje u obrazovanje ljudi te na taj način pronašla izlaz iz krize.

Koncept cjeloživotnog učenja na sastanku ministara *Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj* (OECD) određen je s četiri osnovne karakteristike:

- pogled na učenje je sustavan – prepoznatljiva karakteristika cjeloživotnog učenja → svi pristupi politike obrazovanja su usko vezani za pojedini sektor. Okvir cjeloživotnog učenja promatra ponudu i potražnju edukativnih aktivnosti kao dio povezanog sustava koji pokriva cjelokupni životni ciklus učenja i sve oblike formalnog i neformalnog učenja
- fokus je na osobi koja uči → pažnja se pomiče s ponude edukativnih aktivnosti, primjerice s institucionalnih programa izobrazbe, na potražnu stranu kako bi se zadovoljile potrebe onoga koji uči
- postojanje motivacije za učenje temelj je učenja koje se odvija kontinuirano kroz cijeli život. Potrebno je posvetiti pažnju razvoju kapaciteta za *učenje kako učiti*
- višestruki ciljevi obrazovne politike obrazovanja → perspektiva životnog ciklusa učenja potvrđuje višestruke ciljeve edukacije poput osobnog razvoja, razvoja znanja i vještina, gospodarske, društvene i kulturne ciljeve → što podrazumijeva promjenu

---

<sup>5</sup> *Basil Yeaxlee (1883.-1967.)* u svojoj knjizi *Lifelong learning and informal education* ističe kako se ključ uspjeha krije u razvitku edukacije odraslih. Dostupno na: <http://infed.org/mobi/basil-yeaxlee-lifelong-learning-and-informal-education/>, pristupljeno 19. svibnja 2018.

<sup>6</sup> <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/5>, pristupljeno 19. svibnja 2018.

<sup>7</sup> UNESCO (engl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*; hrv. *Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu*) specijalizirana je organizacija u sustavu Ujedinjenih naroda, utemeljena 1945. godine. Glavni joj je cilj doprinos miru i sigurnosti promovirajući suradnju među narodima na područjima obrazovanja, znanosti i kulture u cilju unapređenja općeg poštovanja pravde, vladavine zakona, ljudskih prava, temeljnih sloboda. Sastoji se od 194 države članice i svoje akcije provodi putem 5 glavnih programa: obrazovanje, prirodne i društvene znanosti, sociologija, kultura, komunikacija s informatikom. Dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/UNESCO>, pristupljeno 19. svibnja 2018.

prioriteta i ciljeva tijekom životnog vijeka pojedinca (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 63).

Koncept obuhvaća i usklađuje različite oblike učenja u svim životnim razdobljima (Šundalić, 2006, str. 124) o čemu će biti riječi u jednom od idućih poglavlja.

Nadalje, koncept cjeloživotnog učenja usko je povezan s konceptom *društva koje uči*, odnosno konceptom *društva znanja* koji su razrađeni sedamdesetih i osamdesetih godina u međunarodnim organizacijama koje se bave obrazovnom politikom (UNESCO, OECD<sup>8</sup>, ILO<sup>9</sup>, Europska komisija), a novi su zamah dobili devedesetih godina prošloga stoljeća, potaknuti ubrzanim društvenim, tehnološkim, strukturnim promjenama u gospodarstvu te ujedno i zbog ubrzanog starenja europskog stanovništva (Pastuović, 2006, str. 422).

Društvo znanja je ono u kojemu su ljudska znanja, stručnosti i sposobnosti najvažniji razvojni resurs te ujedno i pokretač kako gospodarskih tako i društvenih promjena (Barić, Jeleč Raguž, 2010, str. 58). Iz svega navedenog itekako je vidljiva povezanost društva, gospodarstva i znanja što zapravo predstavlja fenomen *conditio sine qua non* stabilnog socijalnog i gospodarskog razvoja (Barić, Jeleč Raguž, 2010, str. 58). U globalnoj ekonomiji znanja sposobnosti, učenje, talenti i osobine ljudi – njihov ljudski kapital – postali su presudni, kako za njihovu sposobnost zarađivanja, tako i za širi gospodarski rast (Keeley, 2007, str. 23).

Slijed razvoja koncepta cjeloživotnog učenja u 20. stoljeću dijeli se na:

- **1960te** → svjetska kriza obrazovanja: količina postojećeg znanja prevelika da bi se mogla naučiti tijekom školovanja; znanja sve brže zastarijevaju, životni vijek stručnih znanja se skraćuje

---

<sup>8</sup> OECD (engl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*; hrv. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) međunarodna je organizacija osnovana 14. prosinca 1960. godine kao nasljednik *Organizacije za europsku ekonomsku suradnju* nastale 1948. godine u sklopu Marshallovog plana s ciljem rekonstrukcije europskog gospodarstva razorenog u Drugom svjetskom ratu. Konzultativna je organizacija čiji su temeljni ciljevi: unapređenje gospodarskog rasta zemalja članica, povećanje životnog standarda u zemljama članicama, doprinos razvoju svjetskog gospodarstva, pomaganje u ekonomskom napretku članicama i nečlanicama OECD-a, doprinos širenju međunarodne trgovine u multilateralnoj osnovi, povećanje svjetske trgovine. Područja djelovanja i rada OECD-a, pored edukacije i znanosti jesu: razvojna politika i kooperacija, energetika, razvoj trgovine, financijska i fiskalna pitanja, socijalna problematika, zapošljavanje, ekologija, tehnologija, industrija, poljoprivreda i ribarstvo. Dostupno na:

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija\\_za\\_ekonomsku\\_suradnju\\_i\\_razvoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija_za_ekonomsku_suradnju_i_razvoj), pristupljeno 19. svibnja 2018.

<sup>9</sup> ILO (engl. *International Labour Organization*; hrv. *Međunarodna organizacija rada*) specijalizirana je agencija UN-a koja promovira socijalnu pravdu i međunarodno priznata ljudska i radnička prava. Osnovana je 1919. godine, formulirajući međunarodne standarde rada obliku konvencija i preporuka koje postavljaju minimalne standarde radnog prava: slobodu udruživanja, pravo na organiziranje, kolektivno pregovaranje, ukidanje prisilnog rada, jednake šanse i jednak tretman, te druge standarde kojima se reguliraju uvjeti u cijelom rasponu pitanja vezanih uz rad. Dostupno na:

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna\\_organizacija\\_rada](https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_rada), pristupljeno 19. svibnja 2018.

- **1970te** → međunarodne organizacije koje se bave obrazovanjem (UNESCO, OECD, ILO, EK) oblikuju pojam cjeloživotnog obrazovanja; društvo znanja; javljaju se izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju
- **1990te** → integrativna strategija – jedinstveni sustav cjeloživotnog obrazovanja; strategija utemeljena na cjeloživotnom učenju, usustavljuje formalno i neformalno obrazovanje u jedinstven sustav
- **1994te** → Europska godina cjeloživotnog učenja; Bijela knjiga o obrazovanju; postulirana načela cjeloživotnog učenja; već oko 50% obrazovanja odvija se izvan škole, a 75% učenja čak izvan sustava obrazovanja
- **2004ta** → na sastanku ministara *Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj* (OECD) koncept cjeloživotnog učenja određen je sa nekoliko karakteristika o čemu će biti govora u jednom od idućih poglavlja (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 63).

Cjeloživotno učenje razvilo se u vodeće načelo za orijentaciju razvoja brojnih nacionalnih obrazovnih sustava. Njegova se važnost nalazi u nizu međunarodnih akcijskih planova, deklaracija, dokumenata i konferencija kao što su primjerice: *Poziv na akciju Sofija*<sup>10</sup>, *Memorandum Europske komisije o cjeloživotnom učenju*<sup>11</sup>, ostali dokumenti Europske komisije kao što su: *Stvaranje jedinstvenog europskog prostora cjeloživotnog učenja*<sup>12</sup>, *Nikada nije prekasno za učenje*<sup>13</sup>, *Aksijski plan za obrazovanje odraslih: Uvijek je dobro vrijeme za učenje*<sup>14</sup>, i drugi).

<sup>10</sup> *Poziv na akciju Sofija* jest međunarodna konferencija o obrazovanju odraslih održana od 6. do 9. studenoga 2002. godine na kojoj je sudjelovalo dvije stotine delegata Europe, Sjeverne Amerike i središnje Azije pod nazivom Cjeloživotno učenje u Europi: Ostvarivanje ciljeva EFA (Education for All – Obrazovanje za sve). Sudionici su bili ministri, članovi parlamenata, dužnosnici vlada, multilateralnih organizacija, predstavnici nevladinih organizacija, istraživači, stručnjaci u obrazovanju odraslih. Konferencija je organizirana u suradnji Ministarstva obrazovanja i znanosti Republike Bugarske, UNESCO-a, UNESCO-vog Instituta za obrazovanje, Glavnog direktorata za obrazovanje i kulturu Europske komisije, Europskog udruženja za obrazovanje odraslih (EAEA) i Instituta za međunarodnu suradnju Njemačkog saveza narodnih škola. Posebno je istaknuta potpora politici cjeloživotnog učenja Europske komisije u području jednakosti spolova i interkulturalnog učenja, borbe protiv rasizma i ksenofobije, promicanja društvene uključenosti te uključenost starijih učenika i osoba s posebnim potrebama. Konferencija je izrazila podršku za izvrstan rad na području EFA, CONFINITEA-e V i cjeloživotnog učenja te je iznijela probleme i preporuke poziva na akciju. Dostupno na: [www.hzpou.hr/download.php?downloadParams=webartfile|18](http://www.hzpou.hr/download.php?downloadParams=webartfile|18), pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>11</sup> *Memorandum Europske komisije o cjeloživotnom učenju (A Memorandum on Lifelong Learning)* iz 2000. u kojem se unapređenje cjeloživotnog učenja uzima kao nužno za tranziciju prema društvu i ekonomiji znanja. Dostupno na: <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714>, pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>12</sup> *Stvaranje jedinstvenog europskog prostora cjeloživotnog učenja (Making European Area of Lifelong Learning a Reality)* jest priopćenje Europske komisije iz 2001. koje pridonosi uspostavljanju europskog prostora cjeloživotnog učenja. Dostupno na: <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714>, pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>13</sup> *Nikada nije prekasno za učenje (Adult Learning: It is never too late for learn)* jest priopćenje Europske komisije o obrazovanju odraslih iz 2006. kojim područje obrazovanja odraslih ulazi u žarište europske obrazovne politike. U priopćenju Europska komisija poziva zemlje članice i ostale zemlje uključene u europske obrazovne procese da unaprijede nacionalne sustave obrazovanja odraslih i na taj način odgovore na ključne izazove za EU:

Europska je zajednica započela s aktivnom promidžbom cjeloživotnog učenja 1996. godine objavljivanjem Bijelog dokumenta <sup>15</sup> Komisije pod nazivom *Poučavanje i učenje: prema društvu koje uči* te ga smatra ključnom strategijom kojom će Europu pretvoriti u najdinamičnije i najkonkurentnije gospodarstvo koje će se temeljiti na znanju njenih građana (Marinović, 2004, str. 104). Njime se službeno uvodi u obrazovni pojmovnik koncept *društva koje uči* kojim se naglašava da škola gubi svoju monopolsku ulogu u učenju te postaje samo jednom od sastavnica sustava cjeloživotnog učenja (Šundalić, 2006, str. 124.). Budući da se mora učiti čitav život, ali se čitav život ne može ići u školu, suvremena prosvjetna politika potiče razvoj neškolskih oblika obrazovanja odraslih. Zato društvo što je razvijenije postaje *društvom koje uči* (Šundalić, 2006, str. 124.)

*Prema Bijelom dokumentu* razvoj, kompetentnost i zaposlenost jest novi model intenzivnijeg rasta suvremene Europe gdje obrazovanje, istraživanje i ulaganje u njihov razvoj postaju temelji društva u nastajanju (Pivac, 1997, str. 176). Nadalje, polazište spomenutog dokumenta jesu brige svakog europskog građanina koji se suočava s problemom prilagođavanja novim uvjetima pronalazanja posla i promjena u prirodi posla (Pivac, 1997, str. 176). Društvo budućnosti je zapravo društvo koje uči, to će mjesto pojedinca sve više biti određeno njegovom sposobnošću učenja i usvajanja znanja (Pivac, 1997, str. 176). Obrazovanje i izobrazba postat će sve više polugama samosvijesti, pripadnosti, napredovanja, samoispunjenja → važnim čimbenicima u osiguravanju jednakih šansi za zaposlenje (Pivac, 1997, str. 176).

U promicanju *društva koje uči* u *Bijelom su dokumentu* navedeni sljedeći ciljevi: poticanje stjecanja novog znanja, približavanje škole poslovnom području, suzbijanje socijalnog isključivanja, razvijanje sposobnosti služenja europskim jezicima, izjednačavanje kapitalnih ulaganja i ulaganja u izobrazbu (Vidulin-Orbanić, 2007, str. 64).

---

konkurentnost, demografske promjene i društvenu uključenost. Dostupno na: <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714>, pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>14</sup> *Uvijek je dobro vrijeme za učenje* akcijski plan za obrazovanje odraslih usvojen od strane Europskog parlamenta 2008. pozivajući zemlje članice da uspostave kulturu cjeloživotnog učenja usredotočujući se na odrasle te promovirajući stjecanje novoga znanja. Europski parlament upućuje na sljedeće važne čimbenike: povećanje motivacije, razvijanje statističkih pokazatelja, usklađivanje obiteljskog života i radnog vremena s cjeloživotnim učenjem, poboljšanje međugeneracijske solidarnosti, učenje stranih jezika, poboljšanje pristupa obrazovanju, promociju mogućnosti zapošljavanja i financiranja. Dostupno na: <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714>, pristupljeno 13. srpnja 2018.

<sup>15</sup> U Bijeloj knjizi razmatra se način na koji će se Europa mijenjati u sljedećem desetljeću, što će ovisiti o čimbenicima kao što su utjecaj novih tehnologija na društvo i radna mjesta, preispitivanje globalizacije te sigurnosna pitanja i rast populizma. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future\\_hr](https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future_hr), pristupljeno 26. svibnja 2018.

Društvo sve više postaje kompetitivno te su čovjeku potrebne trajno obnovljene sposobnosti (Šundalić,2006, str.124). Bijelim dokumentom se postuliraju načela povezanosti obrazovanja i okoline te načela cjeloživotnog učenja kojim se doprinosi upravo prethodno spomenutom trajnom obnavljanju osposobljenosti koje su čovjeku potrebne za ravnopravno sudjelovanje u kompetitivnom društvu (Šundalić, 2006, str. 124).

Filozofija suvremenog odgoja i obrazovanja temelji se na doživotnom učenju, utemeljenom na otkrivanju i razvijanju potencijala svakog pojedinca, emancipirajući ga kao nositelja osobnog i društvenog razvoja (Pivac, 2007, str. 179). Suvremenost traži kako nova znanja tako i nove sposobnosti (Pivac, 2007, str. 179). Ulaganje u izobrazbu potrebno je današnjem društvu te će na taj način, uz pomoć stečenog znanja kvalitetnije oblikovati budućnost društva, utjecati na kulturu i doprinijeti civilizaciji uz pomoć novih i kvalitetnijih pristupa (Vidulić-Orbanić 2007, str. 64).

Važno je istaknuti da i Hrvatska kao jedna od članica EU ne zaostaje za ostalim državama članicama te cjeloživotno učenje uključuje u čitav niz strateških dokumenata iz područja obrazovanja poput: *Bijelog dokumenta o hrvatskom obrazovanju*<sup>16</sup>, *Plana razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*<sup>17</sup>, *Strategije obrazovanja odraslih*<sup>18</sup>, *Deklaracije o znanju HAZU-a*. Ono je postalo osnovno načelo razvitka hrvatskoga obrazovnog sustava.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> *Bijeli dokument o hrvatskom obrazovanju* – zadaća je ove studije da konceptualizira obrazovno-odgojnu djelatnost kao čimbenika nacionalnog razvitka Hrvatske u narednim desetljećima, u kojima Hrvatska treba provesti gospodarsku, društvenu, kulturnu tranziciju te se formalno priključiti europskim integracijama. To znači da treba projektirati razvoj obrazovnog sustava ne kao izolirane djelatnosti nego pozicionirane u hrvatskom društvenom kontekstu koji se mijenja pod utjecajem europskog i svjetskog globalnog okruženja. Dakle, dokument se odnosi na problematiku strateškog planiranja odgoja i obrazovanja u nas te sadrži dugoročne ciljeve obrazovanja i odgoja te one strukturne promjene sustava koje trebaju osigurati njihovo ostvarivanje. Dostupno na:

[http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/008%20Bijeli%20dokument%20o%20hrvatskom%20obrazovanju%202001.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/008%20Bijeli%20dokument%20o%20hrvatskom%20obrazovanju%202001.pdf) , pristupljeno 14. kolovoza 2018.

<sup>17</sup> *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.* je strateški razvojni dokument temeljen na sveobuhvatnom promišljanju sustava odgoja i obrazovanja, raspravljan s brojnim stručnjacima, znanstvenicima, brojnim socijalnim i drugim partnerima. Kao posebnu vrijednost dokumenta ističemo njegovu otvorenost prema poboljšanjima tijekom procesa njegove primjene. Cilj je Plana usmjeravanje cjelokupne politike za unpređivanje odgoja i obrazovanja kao sustava koji povezuje zakonske, kadrovske, materijalne, znanstvene i stručne pretpostavke. U obrazovnom se sustavu provodi djelatnost odgoja i obrazovanja usmjerena na opće dobro svih sudionika i društva u cjelini, kako bi se povećala kvaliteta obrazovanja u funkciji zdravog življenja, gospodarstva i društva temeljenog na znanju i demokratskim načelima te osiguralo pravo na obrazovanje za sve. Polazište je utvrđivanje sadržaja i aktivnosti koje trebaju pridonijeti razvoju kvalitetnijeg, dostupnijeg, prilagodljivijeg i učinkovitijeg sustava obrazovanja u svrhu stvaranja intelektualnog i radnog ljudskog kapitala kao ključnog bogatstva hrvatske države. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/Arhiva/85-05a.pdf> , pristupljeno 14. kolovoza 2018.

<sup>18</sup> *Strategija obrazovanja odraslih* predstavlja najvažniji korak u razvoju sustava obrazovanja odraslih. Vlada ju je prihvatila u studenome 2004. godine. Dostupno na:



### 3. CJELOŽIVOTNO UČENJE VS. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE

Cjeloživotno učenje predstavlja ključ uspjeha kako u životu pojedinca tako i društva u cjelini (Ciler, 2012, str. 70). Možemo ga označiti alatom za opstanak suvremenog društva kojim možemo doskočiti ubrzanom tehnološkom razvoju i svim promjenama koji nam on donosi (Ciler, 2012, str. 70). Pojam se razvio iz pojmova poput: kontinuiranog učenja, trajnog obrazovanja, povratnog obrazovanja (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 62).

Termin cjeloživotno učenje prevladao je 1996. godine na sastanku u Parizu na kojem se sastalo 25 ministara obrazovanja (zapadne i srednje Europe, Australije, Kanade, Japana, Meksika, Novog Zelanda i SAD-a); na sastanku je zaključeno da se time ostvaruje paradigmatički preokret *od obrazovanja ka učenju* što predstavlja cilj svjetske obrazovne reforme (Pastuović, 2008, str. 254).

Neke od definicija cjeloživotnog učenja su:

- Cjeloživotno učenje odnosi se na svaku aktivnost učenja tijekom života radi unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija u okviru osobnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja pojedinca. Ono je zamisao usustavljanja učenja u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno, iskustveno)<sup>20</sup>
- Cjeloživotno učenje jest fleksibilan sustav oblika učenja koji omogućuje cjeloživotno stjecanje i razvijanje kompetencija koje su ljudima potrebne za život u odrasloj dobi (Pastuović, 2008, str. 258)
- Cjeloživotno učenje fleksibilno je učenje što se tiče vremena, prostora, sadržaja, načina učenja te stoga zahtijeva samoupravljivo učenje, dijeleći nečije prosvjetljenje s drugima i prihvaćajući različite stilove i strategije učenja (Dave, 1976, str. 36)

S druge pak strane, nailazimo na pojam cjeloživotnog obrazovanja koji je promoviran posredstvom UNESCO-vih publikacija početkom sedamdesetih godina prošloga stoljeća (Pastuović, 2008, str. 254). Naziv cjeloživotno obrazovanje postao je prihvaćen na

---

[http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/010c%20136%20Strategija%20obrazovanja%20odraslih.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/010c%20136%20Strategija%20obrazovanja%20odraslih.pdf) , pristupljeno 14. kolovoza 2018.

<sup>19</sup> <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/cjelozivotno-ucenje/> , pristupljeno 20. svibnja 2018.

<sup>20</sup> <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr>, pristupljeno 26. svibnja 2018.

međunarodnim konferencijama o obrazovanju odraslih koje je organizirao UNESCO i to 1960. i 1965. godine prošloga stoljeća (Pastuović, 2008, str. 254). Za pojam cjeloživotnog obrazovanja u stručnoj literaturi, znanstvenim člancima te ostalim dostupnim izvorima postoji čitav niz definicija. Neke od njih jesu sljedeće:

- Ono je najmoćnije sredstvo za donošenje promjena koje su hitne i nužne u današnjem svijetu (Jukić, Ringel, 2013, str. 27)
- Cjeloživotno obrazovanje označava koncepciju koja obrazovanje promatra kao cjeloživotni proces, a počinje obveznim školovanjem i (formalnim) obrazovanjem te traje cijeli život<sup>21</sup>
- Ono je globalni edukološki koncept koji promatra proces obrazovanja i odgoja kao bitan dio životnog ciklusa čovjeka te se tijekom tog procesa izmjenjuju razdoblja intenzivnog učenja u specijaliziranim ustanovama i obavljanja raznih životnih i radnih zaduženja (Matijević, 2000, str. 113)

Pogrešno je pojam cjeloživotnog učenja poistovjećivati s pojmom cjeloživotnog obrazovanja iako su oba naizgled vrlo slična. Naime, cjeloživotno obrazovanje obuhvaća samo organizirano učenje dok cjeloživotno učenje jest širi koncept koji uključuje nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja i vještina te se može provoditi čitav život.<sup>22</sup> Razlika se temelji i na činjenici da pojam obrazovanja označava kolektivni entitet i obvezu države, a pojam učenje pojedinačni entitet i dužnost svakog pojedinca (Rogić, 2014, str. 49). Unatoč sličnosti ovih dvaju pojmova, definicije nam zapravo govore kako je cjeloživotno učenje znatno širi pojam koji obuhvaća sve oblike stjecanja znanja (namjerno, nenamjerno, organizirano, neorganizirano...) za razliku od cjeloživotnog obrazovanja koje obuhvaća samo ono koje je organizirano. Sličnost pojmova pronalazimo u činjenici da oba utječu na rast i razvoj kompetencija svakog pojedinca te predstavljaju odličan alat koji nas može učiniti kompetentnijima na tržištu rada.

#### **4. OBLICI CJELOŽIVOTNOG UČENJA**

Sve više postajemo svjesni potrebe stalnog učenja te se svima nama nudi pregršt izvora i sredstava za učenje (Jelenc-Krašovec, Kump, 2004, str. 82). Oblici cjeloživotnog učenja nam omogućavaju da potrebu i želju za znanjem uskladimo s vanjskim i unutarnjim čimbenicima o kojima ovisi kojem ćemo obliku pristupiti te ga odabrati.

<sup>21</sup> <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/>, pristupljeno 27. svibnja 2018.

<sup>22</sup> <https://www.ferit.unios.hr/struka/cjelozivotno-obrazovanje>, pristupljeno 25. svibnja 2018.

Oblike cjeloživotnog učenja možemo razlikovati prema nekoliko kriterija: prema stupnju namjernosti (organiziranosti); prema funkcionalnosti znanja, vještina i stavova (neposredna primjenjivost); strukturiranosti uvjeta u kojima se učenje odvija (oprema, prostor, udžbenici, kvalifikacije nastavnika, metode učenja/poučavanja, funkcionalnost znanja, vještina i stavova te stupanj certificiranosti obrazovnih ishoda); prema stupnju certificiranosti obrazovnih ishoda (Pastuović, 2008, str. 255).

Vodeći se prethodno spomenutim kriterijima, oblici cjeloživotnog učenja su sljedeći: formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje, informalno obrazovanje, namjerno ili iskustveno učenje (Pastuović, 2008, str. 256). Navedena četiri oblika obrazovnih aktivnosti čine homogenu cjelinu koja se naziva cjeloživotnim učenjem (Kuka, 2012, str. 198). No prema Zakonu o obrazovanju odraslih RH, naša zemlja tome pridodaje i samousmjereno učenje.<sup>23</sup>

#### **4.1. Formalno obrazovanje**

*Formalno obrazovanje* provodi se u različitim akreditiranim odgojno-obrazovnim institucijama prema odabranim programima s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija za osobne, društvene i profesionalne potrebe i putem kojega se stječu priznate diplome i kvalifikacije. Najčešće se provodi kao strukturalno, kronološki određeno redovno obrazovanje za mlađe osobe (u pravilu između 5 i 25 godina života) u osnovnim i srednjim školama, na sveučilištima i u specijaliziranim programima redovnog strukovnog i visokog obrazovanja. Osim tog obrazovanja, obuhvaća i formalno obrazovanje odraslih<sup>24</sup>. Formalno se obrazovanje sporije mijenja u skladu s potrebama društva i to je ujedno i njegova osnovna mana.<sup>25</sup>

Formalno obrazovanje u Republici Hrvatskoj dijeli se prema *Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*<sup>26</sup> na osam razina što je vidljivo iz *Slike 1.* koja slijedi.

---

<sup>23</sup> <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih> , pristupljeno 15. rujna 2018.

<sup>24</sup> <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/> , pristupljeno 5. srpnja 2018.

<sup>25</sup> <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje> , pristupljeno 5. srpnja 2018.

<sup>26</sup> *Hrvatski kvalifikacijski okvir* je reformski instrument kojim se uređuje cjelokupni sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj kroz standarde kvalifikacija temeljene na ishodima učenja i usklađene s potrebama tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini. To je okvir u kojem svaka kvalifikacija stečena u Hrvatskoj ima svoje mjesto. U središtu HKO-a su ishodi učenja – dakle, kompetencije koje je osoba stekla učenjem i dokazala nakon postupka učenja, pri čemu sam postupak učenja nije ključan budući da je ishod učenja provjeren. Svako kvalifikaciji stečenoj u Republici Hrvatskoj mjesto je određeno prema razini koju imaju skupovi ishoda učenja koji pripadaju toj kvalifikaciji. Smještanje kvalifikacija na određenu razinu omogućuje da

*Slika 1. Formalno obrazovanje u Republici Hrvatskoj prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*

Razina prema HKO	Stupanj obrazovanja
1.	osnovno obrazovanje
2.	strukovno osposobljavanje
3.	jednogodišnje i dvogodišnje srednjoškolsko strukovno obrazovanje
4.1	trogodišnje strukovno obrazovanje
4.2	gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje
5.	stručni studiji završetkom kojih se stječe manje od 180 ECTS bodova; strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva
6.	sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji
7.	sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji
8.1	poslijediplomski znanstveni magistarski studiji;
8.2	poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija

Izvor: obrada autorice prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski\\_kvalifikacijski\\_okvir](https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski_kvalifikacijski_okvir), pristupljeno 5. srpnja 2018.

se kvalifikacije mogu uspoređivati i povezivati. Osim međudnosa kvalifikacija stečenih u Hrvatskoj, postavljanje kvalifikacije na određenu razinu HKO-a omogućava povezivanje razina kvalifikacija stečenih u Republici Hrvatskoj s razinama Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF) i Kvalifikacijskog okvira Europskog prostora visokog obrazovanja (QF-EHEA) što omogućava prepoznatljivost kvalifikacija stečenih u Republici Hrvatskoj na hrvatskom i europskom tržištu rada. Budući da su u središtu HKO-a ishodi učenja, a ne postupak kojim se do tih ishoda došlo, HKO daje temelje za razvijanje vrednovanja prethodnog učenja (RPL) odnosno daje osnovu za priznavanje i vrednovanje ishoda neformalnog i informalnog učenja, uz obvezno uvođenje sustava osiguravanja kvalitete te jasno propisane procedure provjere kvalitete. HKO-om se uvode standardi kvalifikacija. Dok se ista kvalifikacija može steći na različitim obrazovnim ustanovama, kroz različite obrazovne programe, postoje određeni standardi u smislu propisanih ishoda učenja koje kvalifikacije moraju imati. Obrazovni programi trebaju biti usklađeni sa standardima kvalifikacija što znači da dovode do ostvarenja ishoda učenja kako je propisano odgovarajućim standardom kvalifikacije. Osim standarda kvalifikacije, HKO uvodi i standard zanimanja. To je dokument u kojem su jasno iskazane kompetencije potrebne za određeno zanimanje. Standard kvalifikacije izrađuje se na temelju jasno propisane metodologije i prikupljenih podataka kojima su se utvrdile i analizirale kompetencije potrebne za određeno zanimanje. Dostupno na: <http://www.kvalifikacije.hr/hr/o-hko-u>, pristupljeno 5. srpnja 2018.

## 4.2. Neformalno obrazovanje

*Neformalno obrazovanje* s vremenom sve više izlazi iz sjene u kojoj je do sada bilo te je sve cjenjeniji stav u društvu da je mogućnost usavršavanja kroz cijeli život postala neophodna, što je neformalno obrazovanje u potpunosti i omogućilo.<sup>27</sup> Prema Međunarodnoj standardnoj kvalifikaciji, ono je sustavna, organizirana obrazovna aktivnost koja se može provoditi u školama i neškolskim organizacijama i uključuje osobe svih dobnih skupina, od djece do osoba treće životne dobi (Pastuović, 2008, str. 257). Prema *Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru* ono je organizirana aktivnost učenja čija je svrha stjecanje, unaprjeđivanje kompetencija za osobne, društvene i profesionalne potrebe, a ne dokazuje se javnom ispravom.<sup>28</sup> Dakle, njegovim završetkom može se steći potvrda o uspješnom završetku oblika neformalnog obrazovanja, ali se ne stječe neki stupanj stručne spreme, kao što je to s formalnim obrazovanjem. Može se realizirati kroz konferencije, seminare, simpozije, tečajeve, savjetovanja i sl. (Pastuović, 2008, str. 257). Ovo je sve rasprostranjeniji i prisutniji oblik učenja i obrazovanja; postalo je potreba i neophodnost modernog (poslovnog) življenja, rada i djelovanja. Prvih deset esencijalnih odrednica neformalnog obrazovanja koje ga čine tako specifičnim jesu: dobrovoljno sudjelovanje, osobni i profesionalni razvoj, učenje s grupom, u grupi i od grupe, program baziran na potrebama društva i sudionika, proces učenja je veoma važan, obučeni i kvalificirani edukatori, fleksibilna struktura (planovi, program...), utemeljenost na demokratskim vrijednostima (ljudska prava, participacija...), podijeljenost odgovornosti za rezultate učenja između voditelja i grupe, osnaživanje sudionika (Kuka, 2012, str. 200).

## 4.3. Informalno obrazovanje

*Informalno obrazovanje* je ono što bi u svakodnevnom govoru mogli nazvati *školom života*.<sup>29</sup> Nadalje, termin podrazumijeva učenje iz svakodnevnog života, kombinaciju života i učenja; smatra se doživotnim procesom u kojem svaki pojedinac stječe stavove, vrijednosti, vještine i znanja iz svakodnevnih iskustava i odgojno-obrazovnih utjecaja svoje okoline.<sup>30</sup> Prema *Zakonu o obrazovanju odraslih RH* informalno učenje odraslih označava aktivnosti u kojima odrasla osoba prihvaća stajališta i pozitivne vrednote te vještine i znanja iz

---

<sup>27</sup> <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje>, pristupljeno 6. srpnja 2018.

<sup>28</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_22\\_359.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_22_359.html), pristupljeno 6. srpnja 2018.

<sup>29</sup> <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje>, pristupljeno 7. srpnja 2018.

<sup>30</sup> <http://www.zelimdabudem.com/tipovi-obrazovanja/>, pristupljeno 7. srpnja 2018.

svakodnevnog iskustva i raznolikih drugih utjecaja i izvora iz svoje okoline.<sup>31</sup> Informalno obrazovanje podrazumijeva namjerno učenje, bez izvanjske potpore te se naziva samoobrazovanjem (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 64).

#### **4.4. Namjerno ili iskustveno učenje**

*Namjerno ili iskustveno učenje* odvija se u različitim životnim ulogama; ulozi učenika, radnoj, obiteljskoj, roditeljskoj, političkoj, rekreativnoj i sl. (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 64). Možemo ga označiti nesvjesnim jer se uči radeći i prolazeći kroz različite životne situacije, radom se stječu i usavršavaju različite vještine (Jelić, Martić Kuran, Bosnić, 2012, str. 64). Aktivnosti koje leže u osnovi iskustvenog učenja nisu motivirane time da se nešto nauči nego potrebom da se njima postignu različiti ekonomski, društveni i samoostvarujući ciljevi - osoba radi da bi zaradila, bavi se sportom da bi se rasonodila (Pastuović, 2010, str. 10). U iskustvenom učenju suočavamo se s problemima i to ne samo onima koji se odnose na sadržaj i temu već i problemima organizacije vlastitog rada. Zbog izazova rješavanja problema, svaki oblik iskustvenog učenja nudi bogati potencijal za treniranje vještina, primjerice upravljanje vremenom, pronalazak i korištenje pomagala. Iskustveno je učenje fleksibilno jer se zadatak može prilagoditi sposobnostima onoga tko uči.

32

#### **4.5. Samousmjereno učenje**

Prema *Zakonu o obrazovanju odraslih RH* samousmjereno učenje jedan je od oblika cjeloživotnog učenja u kojima odrasla osoba samostalno uspostavlja kontrolu nad procesom učenja kao i odgovornost za rezultate učenja.<sup>33</sup> Samousmjereno učenje podrazumijeva samostalno upravljanje procesom učenja, definiranje i (samo) vrednovanje ishoda učenja, odabiranje i implementiranje prikladnih strategija učenja te odabiranje materijala potrebnih za učenje uz pripadajuću odgovornost za vlastito učenje (Koludrović, 2013, str. 300).

## **5. MOTIVACIJA**

### **5.1. Pojam motivacije**

---

<sup>31</sup> <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>, pristupljeno 15. rujna 2018.

<sup>32</sup> <http://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-7/lesson-4/>, pristupljeno 7. srpnja 2018.

<sup>33</sup> <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>, pristupljeno 15. rujna 2018.

Korijen same riječi motivacija dolazi iz latinske riječi *motus* što znači kretanja (Klaić, 1986, str. 910). Motivaciju možemo označiti važnim područjem koje istražuju mnogobrojni znanstvenici u svojim člancima, predmet je mnogih rasprava, fokus velikog broja istraživanja ne bi li svojim rezultatima dali odgovor na pitanje što je to što nas same pokreće da nešto učinimo i/ili ne učinimo. Motivacija se odnosi na čovjekove težnje, htijenja, želje i aspiracije – kako vlastite tako i težnje i htijenja onih do koji nam je stalo. Proučavanje motivacije odnosi se na sva stanja unutar osobe ili uvjete u okolini i kulturi koja objašnjavaju *zašto želimo ono što želimo* i *zašto radimo ono što radimo* (Reeve, 2010, str. 1).

Korijene proučavanja motivacije možemo pronaći još kod starih Grka – Sokrata, Platona i Aristotela. Platon (Sokratov učenik) tvrdio je da motivacija proizlazi iz trodijelne, hijerarhijski organizirane duše (Reeve, 2010, str. 25). Na najprimitivnijoj razini je senzualno-apetitivni dio duše, koji sudjeluje u tjelesnim sklonostima ili željama (*apetitima*), kao što su glad i seks (Reeve, 2010, str. 25). Drugu razinu čini voljno-afektivni aspekt, koji pridonosi društveno određenim standardima, kao što su osjećaj priznanja ili srama (Reeve, 2010, str. 25). Na najvišoj razini je racionalno-misaoni aspekt, koji pridonosi sposobnostima duše vezanim uz donošenje odluka, kao što su razmišljanje i izbor (Reeve, 2010, str. 25).

Prema Platonu ova tri različita aspekta duše motiviraju različite aspekte ponašanja čiju je ideju podržao i Aristotel – ideju hijerarhijski organizirane, trodijelne duše (senzualna, voljna i racionalna), iako je koristio drugačiju terminologiju → hranidbeno-vegetativna, senzitivna i racionalna (Reeve, 2010, str. 26).

U retrospektivi, proučavanje motivacije napredovalo je od relativno pojednostavljenih konceptualizacija motivacije do stalno rastuće kolekcije sofisticiranih i empirijski obranjivih uvida o silama koje energiziraju i usmjeravaju ponašanje (Reeve, 2010, str. 45). S prelaskom u novo tisućljeće, velike teorije su napuštene; nekoć jedinstveno polje kojim je dominirala sporazumna opredjeljenost na niz velikih teorija zamijenila je eklektička grupa istraživača koja ima za zajedničko: sržna pitanja (npr. što uzrokuje energično i usmjereno ponašanje?); sržne konstrukte (tj. potrebe, kognicije, emocije i vanjske događaje); zajedničku povijest, (Reeve, 2010, str. 45).

Tijekom povijesti su se dakle razvile brojne teorije motivacije, zasnovane na različitim pretpostavkama, stavljajući naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja.

Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija potreba. A. H. Maslow<sup>34</sup> u svojoj hijerarhiji motiva/potreba stavlja na najviše mjesto motiv samoaktualizacije koji se sastoji u tome da svoje dispozicije, sklonosti, sposobnosti razviju do kraja (Varga, 2011, str. 4). Osim motiva samoaktualizacije, A. H. Maslow prepoznaje i sljedeće motive/potrebe: fiziološke, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba za poštovanjem: samopoštovanje, poštovanje od drugih osoba, uspješnost, kompetentnost (Varga, 2011, str. 4). Neke od ovih potreba čovjek zadovoljava kombinacijom učenja i drugih aktivnosti (Andrilović, 1976, str. 33). Uspjehom u školovanju zadovoljava se jedna od čovjekovih potreba izražena željom za afirmacijom (samopotvrđivanjem) te ona isto tako može biti snažan pokretački motiv u učenju (Matijević, 1984, str. 36).

Na njegovoj teoriji potreba brojni su teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji poput: Alderferova teorija motivacije, Atkinsonova teoriju, Minerova teorija motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerova teorija osnaživanja, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd. (Varga, 2011, str. 4).

U literaturi nailazimo na različite definicije pojma, što upućuje na činjenicu da ne postoji općeprihvaćena definicija kojom bi se obuhvatila sva shvaćanja. Neke od definicija motivacije su sljedeće:

- Motivacija jest stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, odnosno motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013, str. 60)
- Sve ono što nas iznutra potiče na neku aktivnost, odnosno na postizanje nekog cilja, i ono što održava tu aktivnost.<sup>35</sup> Ona zapravo izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi<sup>36</sup>
- Motivacija jest aktivirajuće usmjerenje trenutačnih životnih akcija na cilj koji se smatra pozitivnim (Rheinberg, 2004, str. 14)

---

<sup>34</sup> *Abraham Harold Maslow* (New York, 1. travnja 1908.- 8. lipnja 1970.), američki psiholog, teoretičar pokreta za ljudske potencijale. Osnivač je škole unutar suvremene psihologije koja je poznata pod imenom humanistička psihologija. Njegova teorija ličnosti predstavlja jedan od temelja te škole pa se stoga može nazvati humanističkom teorijom ličnosti. Intenzivno je proučavao zdrave samoispunjene pojedince i zaključio da samoaktualizirani ljudi prihvaćaju sebe i druge takvi kakvi jesu, sposobni su nositi se sa svojim brigama, ali i prepoznati potrebe i želje drugih ljudi. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://hr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow) , pristupljeno 9. kolovoza 2018.

<sup>35</sup> <http://psihijatrija.blogspot.com/2011/11/motivacija.html>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.

<sup>36</sup> <https://hr.wiktionary.org/wiki/motivacija> , pristupljeno 10. kolovoza 2018.



- Sila koja potiče naše ponašanje u svrhu ispunjenja želja i potreba. To je snažna i veoma složena sila koja nas potiče na djelovanje, izgrađuje volju i utječe na odlučivanje (Jakšić, 2003, str. 1)

Shodno navedenom, ona je kotačić našega uma koji pokreće nas same k onome što uistinu želimo.

Potrebno je razlikovati motivaciju od manipulacije<sup>37</sup> između čega se nalazi vrlo tanka linija. Ponekad pozitivna motivacija može prijeći u lažnu motivaciju i tako dolazi do manipulacije (Jakšić, 2003, str. 6). Motivacija je naše ohrabrivanje nekoga da učini nešto sam a nema dovoljno odlučnosti započeti i izdržati do kraja (Jakšić, 2003, str. 6). S druge pak strane, manipulacija je situacija kada nekoga namamimo da učini nešto što inače ne bi učinio i tako ga na neki način i za neko vrijeme ideološki obmanjujemo da je to za njegovo dobro (Jakšić, 2003, str. 6). Ona predstavlja kratkoročno rješenje kojim se neko stanje može kratkoročno popraviti, no nakon toga situacija postaje još gora nekoga prije (Jakšić, 2003, str. 6).

Unutar svake motivacijske situacije moguće je razlikovati tri povezane faze: motiv, instrumentalno ponašanje, cilj (Jakšić, 2003, str. 9).

Centar svega se dakle nalazi u motivu kojega imamo ili nemamo a potreban je da bi postigli neki osobni cilj (Andrilović, 1976, str. 18). Velika većina odraslih ljudi ima potpuno jasne ciljeve koje žele postići, a ciljevi mogu biti vrlo različiti (Andrilović, 1976, str. 18).

Cilj predstavlja završno stanje kojim se instrumentalno ponašanje dokida (Jakšić, 2003, str. 10). Motiv je težnja za potkrepljenjem, a potkrepljenje se ne mora samo sastojati kao nagrada u jelu i piću, ona može biti i puno suptilnija. Pozitivno potkrepljenje je bilo kakva ugoda. Svaki je motiv u biti anticipacija zadovoljstva (Andrilović, 1976, str. 29). Nagrade i kazne itekako utječu na rezultate u učenju te isto tako i na motivaciju za daljnje učenje (Matijević, 1984, str. 36).

---

<sup>37</sup> *Manipulacija* (lat. *manipulus*) je termin sa mnogostrukim značenjem, kao što su rukovanje, raspolaganje, upravljanje, upotrebljavanje, stručan način rada. U prenesenom značenju, najrašireniji smisao ima psihosociološko značenje koje se odnosi na upravljanje ljudskim ponašanjem, iskorištavanje ljudskih navika i sklonosti u određene svrhe, često i vješto varanje, podvaljivanje, u novije vrijeme i spinovanje. Psihološke manipulacije su oblik društvenog utjecaja čiji je cilj promjenu percepcije ili ponašanja drugih, primjenom podmukle, obmanjujuće ili uvredljive taktike. Dostupno na: <https://bs.wikipedia.org/wiki/Manipulacija> , pristupljeno 10. kolovoza 2018.

Pod pojmom motiva podrazumijeva se unutrašnji ljudski faktor koji pokreće, usmjerava, održava i obustavlja ljudsku aktivnost.<sup>38</sup> Motiv je zapravo odgovor na pitanje *Zašto da to napravim* te može biti vanjski ili unutarnji.<sup>39</sup> Isti motiv može ljude navoditi na različita ponašanja (Jakšić, 2003, str. 9). Primjerice, motiv za društvenim priznanjem može neke ljude navesti na veća zalaganja u profesionalnom radu, na veća zalaganja u učenju ili pak na takva ponašanja koja će im omogućiti veće novčane dobitke (Jakšić, 2003, str. 9).

Sve navedeno upućuje na zaključak da se motivacija kod ljudi očituje kroz različite oblike što ovisi o svakome od nas ponaosob.

## 5.2. Vrste motivacije

Proučavanjem različitih izvora literature primjećujemo da se u psihologiji razlikuju dvije vrste motivacija odnosno da je ona utemeljena na dvije vrste motiva:

1. Unutarnja motivacija → intrinzična<sup>40</sup>; lat. inter = unutra (Klaić, 1986, str. 599)
2. Vanjska motivacija → ekstrinzična<sup>41</sup>; lat. extra = izvana (Klaić, 1986, str. 404)

Ukoliko su motivi naša pokretačka snaga, s pravom se može reći da je ovakva podjela motiva značajna za cjeloživotno učenje jer svaka naša aktivnost, pa tako i ona obrazovne naravi, uvelike ovisi o vanjskim odnosno unutarnjim motivima kako nas samih tako i svih ostalih dionika odgojno-obrazovnog procesa.

### 5.2.1. Intrinzična (unutarnja) motivacija

Intrinzična motivacija odražava osobni cilj i interes za određeni predmet ili područje te vodi prema dubinskom pristupu učenju; ishodi učenja su fleksibilni i primjenjivi.<sup>42</sup> Može se definirati kao skup unutarnjih faktora koji djeluju na pojedinca na način unutarnje potpore za ostvarenjem nekog cilja (Bogdan, Babačić, 2016, str. 3). Odnosno ova vrsta motivacije stvara osobnu želju pojedinca za djelovanjem, a ne nužno za ostvarivanjem vanjske nagrade

<sup>38</sup> <https://sh.m.wikipedia.org/wiki/Motiv>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>39</sup> <https://www.jelenapantic.com/motivacija/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>40</sup> *Intrinzična ili unutarnja motivacija* je sve ono što učenike navodi na aktivnost, određuje njezin smjer, intenzitet i trajanje. Neovisna je o potencijalnim materijalnim i socijalnim dobitcima. Proces učenja i stjecanja znanja uvjetovan je i motiviran prirodnom znatiželjom i samostalnim interesom za sadržaj učenja. Dostupno na: [http://www.skole.hr/podsjecamo?news\\_id=12729](http://www.skole.hr/podsjecamo?news_id=12729), pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>41</sup> *Ekstrinzična motivacija* je sve ono što na nas utječe izvana, vanjski događaji, procjene, radni uvjeti, radna sredina, organizacija rada, kultura, članovi tima, nagrađivanje, jednom rječju socijalni uvjeti i klima. Ono što je karakteristično za ovu vrstu motivacije jest da je prati uvijek neka nagrada. Dostupno na: <https://suzanamiljkovic.wordpress.com/2014/09/13/intrinzična-i-ekstrinzična-motivacija/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>42</sup> [www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/B\\_Smojver-M\\_Nist\\_Motivacija.ppt](http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/B_Smojver-M_Nist_Motivacija.ppt), pristupljeno 8. kolovoza 2018.

(Bogdan, Babačić, 2016, str. 3). Dakle, to mogu biti fizičke i psihološke potrebe (težnja za uspjehom ili potreba za druženjem), razmišljanja i stavovi (pojam o sebi, očekivanja, sustav vrijednosti), emocije i sl.<sup>43</sup>

### **5.2.2. Ekstrinzična (vanjska) motivacija**

Ekstrinzičnu motivaciju karakterizira odnosno pokreće želja za ostvarivanjem dodatnih bonusa (Bogdan, Babačić, 2016, str. 3). Ovo je vrsta motivacije kod koje je naše ponašanje potaknuto vanjskim motivom.<sup>44</sup> Uključuje ciljeve, vrijednosti, interese drugih, a ne nas samih.<sup>45</sup>

Ekstrinzični motivi kao što su primjerice novac, slava, uspjeh, nagrada ili pohvala drugih, brz su način motiviranja, no jednako tako kratkoročan, nekonzistentan način koji može imati i neželjene nuspojave.<sup>46</sup>

### **5.3. Motivacija kao važan čimbenik cjeloživotnog učenja**

Razlozi uključivanja u programe cjeloživotnog učenja raznoliki su te ovise od same osobe da li želi dodatno razvijati svoja znanja i vještine te ujedno i njene okoline koja je (ne)potiče na uključivanje. Učenje iziskuje puno energije, odricanja što posebice dolazi do izražaja kod zaposlenih osoba koje pored poslovnih obveza posjeduju i čitav niz drugih. Stoga odrasla osoba mora itekako biti motivirana da bi učinila korak dalje te započela odgojno-obrazovni proces. Što li je to što nas može potaknuti za korak dalje da ustrajno dođemo do postavljenog cilja, individualno je. Ono što je za nekoga temelj motivacije ne mora nužno biti i temelj za nekog drugog.

Prvenstveno se odrasle osobe uključuju u cjeloživotno obrazovanje jer znaju da ga ono vodi ka dobivanju svjedodžbe koja mu je potrebna da bi ili zadržao radno mjesto ili se uključio u neki oblik usavršavanja ili osposobljavanja – dakle cilj odrasla čovjeka ima egzistencijalno obilježje (Andrilović, 1976, str. 19). No isto tako, dobivanje je svjedodžbe samo formalni cilj te njome odrasla osoba zadovoljava potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem te isto tako i za kompetentnošću u nekoj aktivnosti (Andrilović, 1976, str. 33). Uključivanjem u neki oblik učenja dajemo obećanje sebi i drugima da ćemo to učenje i

---

<sup>43</sup> <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>44</sup> <http://www.inoptimum.com/2011/07/27/motivacija-za-ucenje/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>45</sup> <http://www.inoptimum.com/2011/07/27/motivacija-za-ucenje/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>46</sup> <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

privesti kraju. Time zapravo započinjemo svojevrsno natjecanje sa samim sobom, ali i sa drugima koji se školuju u istom obliku (Matijević, 1984, str. 36).

Nadalje, prema Sprangeru ljudi se dijele u tipove na osnovi glavnih interesa ili kulturnih vrednota kojima teže kao što su: teoretski, ekonomski, estetski, socijalni, politički (čovjek moći) i religiozni čovjek (Andrilović, 1976, str. 30). Primjerice, ukoliko je čovjek ekonomskog tipa odnosno pretežno zainteresiran za postizanje materijalnih ciljeva, on može intencijski i sustavno početi učiti s željom da svoja znanja unovči dok će politički tip otići na politička predavanja kojima će obogatiti svoj fundus znanja i vještina o upravljanju (Andrilović, 1976, str. 30). Iako klasificiranje ljudi u tipove ima i svoje nedostatke, ono nam može korisno poslužiti u objašnjavanju motiva ljudskog ponašanja, ukoliko ih ne shvaćamo preusko (Andrilović, 1976, str. 30).

Shodno navedenom, motivacija je itekako važan čimbenik cjeloživotnog učenja jer na njoj počivaju temelji na kojima se izgrađuje naša osobna želja da postignemo određen cilj koji će koristiti kako nama samima tako i društvu u cjelini. Gledajući motivaciju s aspekta uključivanja pojedinca u cjeloživotno učenje, ona je važan pokretač njegova (ne)uključivanja u proces učenja.

Nadalje, motivacija i raznolikost mogućnosti obrazovanja osnovni su preduvjet za uspješno cjeloživotno učenje.<sup>47</sup> Učenje je samo po sebi složen psihički proces promjene ponašanja na osnovi usvojenog znanja i iskustva. Obuhvaća usvajanje navika, informacija, znanja, vještina i sposobnosti. To je proces uskladištavanja podataka u skladištu pamćenja.<sup>48</sup> Da bi pojedinac s lakoćom prolazio kroz složen psihički proces usvajanja novih znanja i vještina potrebno je da ga iznutra ispunjava motiviranost, kako intrinzična odnosno ona uvjetovana unutarnjim motivima tako i ekstrinzična, uvjetovanja vanjskim motivima. Obje pridonose njegovoj potrebi za stjecanjem novih znanja, vještina i kompetencija. Prethodno spomenute motivacije trebaju se ispreplitati te će na taj način uspješnost biti veća.<sup>49</sup>

Prema svom intenzitetu, motivacija može biti visoka ili niska što utječe na kvalitetu stečena znanja, primjerice nisko motivirane osobe brže zaboravljaju naučeno gradivo za razliku od visoko motiviranih (Andrilović, Matijević i sur., 1985, str. 130). S druge pak

---

<sup>47</sup> <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/5.html>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>48</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/U%C4%8Denje>, pristupljeno 9. kolovoza 2018.

<sup>49</sup> <https://suzanamiljkovic.wordpress.com/2014/09/13/intrinzična-i-ekstrinzična-motivacija/>, pristupljeno 9. kolovoza 2018.

strane, nisko motivirane prati i slabija koncentracija u procesu učenja (Andrić, Matijević i sur., 1985, str. 130).

Kada motiv za uključivanje u neki oblik učenja izvire iz vlastite želje onda govorimo o odgovarajućoj motivaciji (npr. vlastita želja da se osposobi za određeno zanimanje i sl.), no s druge pak strane imamo neodgovarajuću motivaciju kada se pojedinac uključuje u neki oblik učenja po nečijoj „direktivi“ ili pod raznim pritiscima koji su najčešće izraženi ultimatumom: ili završi školu ili ostaješ bez radnog mjesta (Matijević, 1984, str. 34). Takva neodgovarajuća motiviranost zahtijeva više napora od onoga koji uči potaknut vlastitim interesom i željama (Matijević, 1984, str. 34).

Motivacija nije izdvojeni događaj ili statično stanje, već dinamični proces – stalno se mijenja, raste, slabi (Reeve, 2010, str. 13). Ne samo da snaga motiva neprestano raste i opada, već i ljudi u bilo kojem trenutku imaju mnoštvo različitih motiva (Reeve, 2010, str. 13). Posjedovanje mnoštva motiva važno je za prilagodbu – okolnosti i situacije su složene, stoga i ljudi trebaju biti motivacijski složeni na način da im se mogu prilagoditi (Reeve, 2010, str. 13).

Stavovi osoba o cjeloživotnom učenju itekako utječu na njihovo uključivanje u cjeloživotno učenje što je i predmet ovoga rada koji će u svom empirijskom dijelu polučiti rezultate provedene nad ispitanicima javnog i privatnog sektora (N=180). Njihovi stavovi itekako utječu na motivaciju, no isto tako njihovo poimanje stavova okoline o cjeloživotnom učenju utječe na isto.

## **6. OBRAZOVANJE ODRASLIH**

Proces globalizacije nalaže svim zemljama svijeta da osmišljaju i izgrađuju zajedničku budućnost, a jedan od čimbenika koji će odigrati ključnu ulogu jest obrazovanje, odnosno znanje (Strugar, 2010, str. 114). Sintagma druga obrazovna prilika korištena je u dokumentu Vijeća Europe po nazivom *Rezolucija 1193 (1999) – Škole druge prilike – ili kako se boriti protiv nezaposlenosti i isključenosti obrazovanjem i osposobljavanjem* (Strugar, 2010, str. 113). Puno odraslih nema pristup obrazovanju i zapošljavanju, pa svako društvo nailazi na neprocjenjiv gubitak onoga što je najdragocjenije a krije se u ljudskim potencijalima (Strugar, 2010, str. 114). Odrasli su najvažniji čimbenik za gospodarski rast te uspješnost svakoga društva. K tome u prilog ide i činjenica da nestaju granice razdoblja čovjekove životne aktivnosti koja ih je nekada tradicionalno dijelila na mladost (doba školovanja), zrelo doba

(rad i obiteljske obveze), prestanak rada (Strugar, 2010, str. 115). Moderno doba traži od pojedinaca uključivanje u cjeloživotno učenje (Strugar, 2010, str. 117). Nadalje, dio cjeloživotnog učenja jest obrazovanje odraslih za što ne postoji jedinstvena definicija odnosno jedan od prijevora na koje nailaze stručnjaci jest određivanje minimalne dobi za definiranje odrasloga učenika (Strugar, 2010, str. 118).

Ono je usko vezano uz cjeloživotno učenje te obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namjenjenih ostvarivanju sljedećih prava: prava na slobodan razvoj osobnosti, stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikacija, stjecanje i produblјivanje stručnoga znanja, osposoblјavanje za zapošlјivost.<sup>50</sup> Ciljevi obrazovanja odraslih predstavljaju doprinos osobnom i društvenom razvoju (Pastuović, 2016, str. 7).

S ciljem povećanja broja odraslih koji se uključuju u programe obrazovanja odraslih, država je donijela čitav niz normativnih akata kojima uređuje spomenuto područje:

- Zakona o obrazovanju odraslih
- Pravilnika o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih<sup>51</sup>
- Pravilnika o javnim ispravama u obrazovanju odraslih<sup>52</sup>
- Pravilnika o sadržaju, obliku te načinu vođenja i čuvanja andragoške dokumentacije<sup>53</sup>
- Pravilnika o evidencijama u obrazovanju odraslih<sup>54</sup>

Najvažniji normativni akt na području obrazovanja odraslih jest *Zakon o obrazovanju odraslih* koji svojim sadržajem definira i uređuje problematiku obrazovanja odraslih

---

<sup>50</sup> <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih> , pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>51</sup> *Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih* propisuje standarde i normative te način i postupak za utvrđivanje uvjeta koje mora ispunjavati ustanova za izvođenje programa obrazovanja odraslih. Pravilnik je stupio na snagu 20. listopada 2008. Dostupno na:

[https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_stand\\_i\\_norm\\_te\\_nacinu\\_i\\_postupku\\_utvrdivanja\\_ispunjenosti\\_uvjeta\\_u\\_ustanov\\_za\\_obraz\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_stand_i_norm_te_nacinu_i_postupku_utvrdivanja_ispunjenosti_uvjeta_u_ustanov_za_obraz_odraslih.pdf) , pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>52</sup> *Pravilnik o javnim ispravama u obrazovanju odraslih* propisuje naziv, sadržaj i oblik javnih isprava za odrasle u stjecanju srednje školske i srednje stručne spreme, prekvalifikaciji, usavršavanju, stjecanju niže stručne spreme, osposoblјavanju i u osnovnoškolskom školovanju. Pravilnik je stupio na snagu 20. listopada 2008. Dostupno na:

[https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_javnim\\_ispravama\\_u\\_obrazovanju\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_javnim_ispravama_u_obrazovanju_odraslih.pdf) , pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>53</sup> *Pravilnik o sadržaju, obliku te načinu vođenja i čuvanja andragoške dokumentacije* propisuje sadržaj i oblike obrazaca andragoške dokumentacije koju vode ustanove koje imaju odobrenje za izvođenje programa obrazovanja odraslih. Pravilnik je stupio na snagu 20. Listopada 2008. Dostupno na:

[https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_sadrzaju\\_obliku\\_te\\_nacinu\\_vodenja\\_i\\_cuvanja\\_andragoske\\_dokumentacije.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_sadrzaju_obliku_te_nacinu_vodenja_i_cuvanja_andragoske_dokumentacije.pdf) , pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>54</sup> <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih> , pristupljeno 14. rujna 2018.

(definiranje pojma, temeljna načela, programe obrazovanja odraslih, ustanove za obrazovanje odraslih, polaznike, financiranje, nadzor, andragošku dokumentaciju).<sup>55</sup>

Isto tako i *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije* naglašava važnost područja obrazovanja odraslih te navodi četiri glavna cilja:

- Osigurati preduvjete za povećanje uključenosti odraslih građana u procese cjeloživotnog učenja i obrazovanja
- Unaprijediti i proširiti učenje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje uz rad
- Uspostava sustava osiguranja kvalitete u obrazovanju odraslih
- Poboljšanje organiziranosti, financiranja i upravljanja procesima obrazovanja odraslih<sup>56</sup>

Osim navedenih nastojanja države donošenjem normativnih akata kojima regulira spomenuto područje, nužna je i svjesnost kako nas pojedinaca tako i poslodavaca o važnosti cjeloživotnog učenja. Svjesnost svih dionika može utjecati na povećanje kako uključenosti odraslih u programe cjeloživotnog učenja tako i u unaprjeđenje odnosa poslodavaca prema cjeloživotnom učenju.

## **7. UKLJUČENOST ODRASLIH U PROGRAME CJELOŽIVOTNOG UČENJA U RH**

Tehnološke promjene u vremenima u kojima živimo toliko su brze da neki od nas nisu toga u potpunosti svjesni. Stoga je potrebno da čovjek stalno uči kako bi se lakše prilagodio promjenama koje ga tijekom života prate. U vremenima koja su pred nama nećemo obavljati jedan te isti posao čitav svoj radni vijek (Matijević, 1984, str. 92). Čovjek se sve više nalazi u situacijama da znanja koja je prije nekoliko godina stekao mora zamijeniti novima i to ponajprije iz svijeta znanosti (Matijević, 1984, str. 92).

Osvrnemo li se oko sebe te pogledamo tržište rada, uviđamo kako pojedina radna mjesta više nisu toliko potrebna i/ili nestaju, dok razvoj tehnologije traži neka druga znanja i vještine (Nikolić, 2014, str. 31). Mnogi već sada pokušavaju odrediti i predvidjeti buduća zanimanja i poslove. Uz pripremu i predviđanje, obrazovne institucije bi na vrijeme trebale

---

<sup>55</sup> [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/zakon\\_o\\_obrazovanju\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/zakon_o_obrazovanju_odraslih.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>56</sup> <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih>, pristupljeno 14. rujna 2018.

pripremiti za nove sadržaje u obrazovanju (Nikolić, 2014, str. 31). Predviđaju se sljedeća nova ili modificirana zanimanja koja će biti tražena u budućnosti: digitalni arhitekti, kućni pomagači ili pomoćnice, projektanti i proizvođači dijelova tijela za sportaše i vojnike, stručnjaci za projektiranje i izradu vrlo sitnih nano implantanata pomoću kojih se prati zdravlje osobe, vertikalni farmeri koji se brinu o usjevima, osoba koja uklanja podatke koji više nisu potrebni, kontrolor klime, kirurzi, brokeri, stručnjaci za brendiranje, dječji instruktori, osobni apotekar, haptički programer koji razvija tehnologiju dodira (Nikolić, 2014, str. 31). No svakodnevno se na ovu listu dodavaju nova zanimanja (Nikolić, 2014, str. 31).

Osvrnemo li se na listu nailazimo li na nešto u čemu smo kompetentni ili posjedujemo znanja, vještine kojima bi uspješno obavljali spomenute poslove? Ili nam je zaista potrebna mogućnost cjeloživotnog učenja kojom bi doskočili tehnološkim promjenama te si osigurali radna mjesta za budućnost. Hrvati još nisu dosegli interes za cjeloživotnim učenjem: završe srednju ili visoku školu, zaposle se i žele dalje raditi ali da ih nitko ne ometa dodatnim zahtjevima o obrazovanju (Marušić, 2007, str. 605). S druge pak strane unatoč bogatoj andragoškoj misli i praksi na tlu Hrvatske, danas ne postoji sustavna briga o obrazovanju odraslih (Klapan, Čavar, Živčić, 2007, str. 95).

Kao što je u uvodnom dijelu rada spomenuto, istraživanje Eurostata iz 2016. polučilo je rezultate kojima je vidljivo da je samo 3,2 % stanovništva u RH bilo uključeno u proces cjeloživotnog učenja.<sup>57</sup> Razlozi premale uključenosti stanovništva u cjeloživotno učenje ne moraju nužno ležati na njihovim negativnim stavovima naspram pojma već se mogu i nalaziti u nekim od sljedećih razloga koji su evidentni u Republici Hrvatskoj:

- prevelik broj nezaposlenih kojih prema zadnjem izvješću Eurostata Republika Hrvatska ima 176. 000<sup>58</sup> što upućuje na pretpostavku da pripadnici te skupine građana nemaju dovoljno financijskih sredstava koje bi uložili u stjecanja novih znanja, vještina

Provedenim istraživanjem *Obrazovanje odraslih iz 2017.* godine dobiven podatak kako ispitanici smatraju da je jedna od glavnih prepreka za sudjelovanjem u programima

---

<sup>57</sup> [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisak.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisak.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.

<sup>58</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-176000-nezaposlenih-338311>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.



cjeloživotnog učenja njihova cijena pored obveza na poslu, pojava nekih drugih prioriteta i obveza u obitelji, odvijanje programa predaleko od kuće i sl.<sup>59</sup>

- nedovoljna informiranost o oblicima cjeloživotnog učenja i njihovoj ponudi u RH

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) okupila je tim stručnjaka te ih angažirala u projektu promocije cjeloživotnog učenja. Projekt je rezultirao donošenjem *Strateškog okvira promocije cjeloživotnog učenja u RH za razdoblje od 2017. do 2021. godine* što je prepoznala i Europska komisija. *Strategija* u svom uvodnom dijelu ističe premalu uključenost osoba između 25 i 64 godine života u programe cjeloživotnog učenja, što je u ovom poglavlju već spomenuto. Također, u dokumentu je navedeno da se glavni pravci promocije cjeloživotnog učenja (posebno učenja odraslih) odnose na sve ključne aktere: pojedince, tijela javne vlasti, poslodavce, socijalne partnere. Promocija treba započeti u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, potom u osnovnim i srednjim školama, pa u konačnici u ustanovama za obrazovanje odraslih. Strategijom su izneseni i neki slogani poput:

- *Cjeloživotno učenje u Hrvatskoj – prepoznato, privlačno i poželjno*
- *Uključimo s(v)e u cjeloživotno učenje!*
- *Neka cijela Hrvatska cjeloživotno uči!*

Strategijom su doneseni i neki prioriteti:

- povećati svijest o potrebi učenja tijekom cijelog života
- povećati svijest o potrebi učenja zbog osobnog i društvenog razvoja
- povećati svijest o koristima cjeloživotnog učenja radi prilagodbe promjenama na tržištu rada i specifičnim potrebama polaznika, uanprjeđenja karijere i veće zapošljivosti
- povećati svijest o značaju neformalnih i informalnih oblika učenja i priznavanja i vrednovanja tako stečenih znanja i vještina<sup>60</sup>

Nisu li rezultati provedenih istraživanja koji nam ukazuju na premalu uključenost odraslih u bilo kakve obrazovne programe alarm za uzbunu kako vladajućima tako i svima

---

<sup>59</sup> [http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/wp-content/uploads/2017/10/ASOO\\_Obrazovanje-odraslih\\_report\\_za\\_web.pdf](http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/wp-content/uploads/2017/10/ASOO_Obrazovanje-odraslih_report_za_web.pdf), pristupljeno 10. kolovoza 2018.

<sup>60</sup> [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak\\_strateskog\\_okvira\\_priprema.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak_strateskog_okvira_priprema.pdf), pristupljeno 8. kolovoza 2018.

nama izvan upravljačkog sustava države. Vidljiva je nakana vladajućih da potaknu promjene u svima nama, no potrebno je još puno koraka dalje kako bi se postotak uključenih u obrazovne programe povećao te samim time povećala i gospodarska uspješnost.

Osim zaposlenika unutar organizacija/institucija/kompanija važan faktor jest poslodavac koji mora prepoznati nužnost učenja kao sredstvo za postizanje svoje gospodarske uspješnosti. Iduće poglavlje posvećeno je upravo spomenutoj problematici te će se u njemu razmatrati stavovi poslodavaca prema cjeloživotnom učenju utemeljeni na provedenim istraživanjima.

## **8. ODNOS POSLODAVACA PREMA CJELOŽIVOTNOM UČENJU U RH**

Cilj svakog uspješnog poslodavca jest uspješnost njegova poslovanja koja se uvelike nalazi u rukama svih njegovih zaposlenika. Zaposlenici predstavljaju ljudski kapital koji se odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca – znanje, vještine i iskustvo koji imaju ekonomsku vrijednost.<sup>61</sup> Konkurentnost poduzeća postiže se brigom za konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika (Perin, 2014, str. 61).

No jesu li toga svjesni svi poslodavci i smatraju li da je investicija u cjeloživotno učenje potrebna te da ujedno služi i kao motivacija zaposlenika? Odgovor možemo pronaći u istraživanju provedenom na poslodavcima dominantnih djelatnosti gospodarstva u Zadarskoj županiji kroz projekt *Kompetentni dionici – snažno partnerstvo*<sup>62</sup>. Rezultati provedenog projekta ukazuju da iako su poslodavci svjesni potrebitosti usavršavanja vještina i znanja zaposlenika u svrhu podizanja produktivnosti i konkurentske prednosti na tržištu, mali broj njih sustavno brine o usavršavanju i osposobljavanju svojih zaposlenika te ulaže svoje resurse u usavršavanje znanja i vještina svojih zaposlenika (Perin, 2014, str. 62).

U Republici Hrvatskoj postoje poduzeća koja uzorno prate moderne trendove poslovanja, pa tako i obrazovanja vlastitih zaposlenika (Microsoft, Pliva, Ericsson Nikola Tesla i dr.), no velik je postotak onih koji to ne rade (Marušić, 2007, str. 599). Spomenuti poslodavci organiziraju edukacije namjenjene svojim zaposlenicima koje održavaju

---

<sup>61</sup> <http://ljudskikapital.blogspot.com/2012/05/sto-je-ljudski-kapital.html> , pristupljeno 8. kolovoza 2018.

<sup>62</sup> *Kompetentni dionici – snažno partnerstvo* jest projekt čiji je nositelj Zadarska županija čiji je glavni cilj doprinijeti rastu i održivosti zaposlenosti i ljudskog kapitala u Zadarskoj županiji kroz jačanje kapaciteta lokalnih dionika u okviru partnerstva. Dostupno na: <http://kompetentni-dionici.com/o-projektu/> , pristupljeno 8. kolovoza 2018.

konzultantske kompanije odnosno one koje se bave stručnim usavršavanjem ljudskih potencijala, no isto tako raspolažu s razvijenim Ljudskim resursima (sektorom) koji također sudjeluje u provođenju edukacija (psiholozi, pedagozi, ekonomisti i sl.). U Hrvatskoj još uvijek nije izgrađen sustav obrazovanja kadrova za rad s odraslima što dokazuje činjenica da ne postoji studijska grupa andragogije već se kolegij andragogije izvodi samo na dvopredmetnom i jednopredmetnom studiju pedagogije Filozofskoga fakulteta u Zagrebu te Filozofskoga fakulteta u Rijeci gdje kolegij ima bogatu i dugu tradiciju. Iz analize nastavnih planova proizlazi da je znanstvena disciplina zastupljena samo na studiju pedagogije, a neki andragoški sadržaji se spominju u programima opće pedagogije i didaktike te djelomično u programima psihologije.<sup>63</sup>

Dakle, u procese obrazovanja odraslih uključuju se različiti profili kadrova koje možemo podijeliti u tri skupine: prosvjetni radnici, svi oni koji se pored redovnih poslova uključuju u rad na obrazovanju odraslih (prosvjetni radnici, učitelji, ekonomisti, inženjeri, pravnici, menadžeri...), oni kadrovi koji predstavljaju temelj za profesionalizaciju profila andragoških kadrova (Klapan, Ćavar, Živčić, 2007, str. 100).

Brz razvoj tehnologija i novih znanja, zahtijeva učenje i obrazovanje tijekom cijelog radnog vijeka (Nikolić, 2014, str. 25). Za to je nužno da institucije osiguraju odgovarajuće uvjete u smislu cjelokupnog obrazovanja i priznavanja formalnog i neformalnog obrazovanja (Nikolić, 2014, str. 25). Shodno navedenom, treba osvijestiti činjenicu da tržište rada konstantno prolazi kroz promjene koje sa sobom stvaraju nova radna mjesta za koja trebamo usvajati nove vještine, kvalifikacije, iskustva.

Nadalje, razvoj tehnologije dovodi do čitavog niza promjena od kojih je vidljivo smanjenje broja radnih mjesta te potreba za određenim kvalifikacijama (Nikolić, 2014, str. 27). Znanstvenici s Oksfordskog sveučilišta ekonomist Carl Benedikt Frey i inženjer Michael A. Osborne proveli su istraživanje koje upravo ovome ide u prilog (Nikolić, 2014, str. 27). Naime, istražili su kako će razvoj tehnologije i primjene automatizacije i robotike utjecati na smanjenje broja radnih mjesta i kakav će imati utjecaj na potrebu za određenim kvalifikacijama (Nikolić, 2014, str. 27). Kod istraživanja definirali su devet kriterija temeljem kojih bi se mogao odrediti stupanj automatizacije pojedinih zanimanja, a glavni kriteriji su: percepcija i manipulacija (motorika), kreativna i socijalna inteligencija (Nikolić, 2014, str. 27). Izbor tih kriterija temelji se na procjeni da njih roboti još nisu dostigli te da radna mjesta

---

<sup>63</sup> [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/andragogija\\_na\\_nastav\\_fakultetima](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/andragogija_na_nastav_fakultetima), pristupljeno 15. rujna 2018.

koja imaju neke od tih kriterija nisu ili neće uskoro zamijeniti neki oblik automatizacije (Nikolić, 2014, str. 27).

Svojim sredstvima za rad, poslodavac treba slijediti tehnološke promjene te svakog svog zaposlenika opskrbiti s dovoljno znanja i vještina da istima i uspješno rukuje. U društvu je vidljiva nužnost ulaganja u cjeloživotno učenje i razvoj pojedinca kako bi njegova znanja, vještine i sposobnosti bili u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva kompletnog društva (Sudarić, 2012, str. 71). Nadalje, znanja postaju sve više polidisciplinarna i interdisciplinarna i više ih nije moguće savladati tijekom vremenski ograničenog formalnog obrazovanja; neophodno je stalno učenje i stjecanje znanja kroz ostale oblike obrazovanja (Nikolić, 2014, str. 26).

Globalna recesija i gospodarska kriza dovele do toga da je vidljiva okrenutost poslodavca prema praćenju tržišnih promjena te isto tako na pokušavanju zadržavanja klijenata gdje često zaboravlja na svoje zaposlenike (Varga, 2011, str. 2). Stav poslodavca prema cjeloživotnom učenju treba biti pozitivan jer o njegovoj primjeni uvelike ovisi uspješnost samog poslovanja (Varga, 2011, str. 2). Poslodavac bi trebao imati menadžment koji će voditi i upravljati ljudskim potencijalima putem motivacije; motivirani zaposlenici i menadžeri se „udružuju“ i djeluju u istom smjeru ka ostvarenju zajedničkog cilja (Varga, 2011, str. 1), a to je uspješnost poslovanja. Menadžment promjena znači novu politiku, ekonomiju, vlasništvo, novu internu organizaciju, vanjsku i internu komunikaciju, drugu korporacijsku kulturu, tržište rada, osposobljavanje i obrazovanje, promjenjen tip rukovođenja i sustav nagrađivanja, informatiku, komunikacije, a učenje se provlači kroz sve ove elemente (Marušić, 2007, str. 600).

Prateći inozemna uspješna poduzeća vidljivo je da su ona pojačavala obrazovanje zajedno s pojačanom organizacijom cjelokupnog koncepta ljudskih potencijala<sup>64</sup>. EU

---

<sup>64</sup> *Ljudski potencijali (human resources – HR)* je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina. Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije: planiranje ponude poslova i traženja ljudskih resursa, analiza poslova, regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novih zaposlenika, obuka i razvoj zaposlenika, upravljanje učinkom i ponašanjem, motiviranje, poštovanje zakonskih propisa, otpuštanje. Ukoliko se ovi procesi provode efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit organizacije. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

spominje 73 funkcije ljudskih potencijala, no u RH dostatno je njih 15: analiza radnih mjesta, planiranje, pridobivanje, selekcija, razvijanje karijere, obrazovanje, napredovanje, konzultacije, kreativne tehnike, ocjenjivanje uspješnosti, nagrađivanje, otkrivanje potencijalnih menadžera, informatika i komunikacije, kontroling (Marušić, 2007, str. 613).

Potrebne su tri razine obrazovnih programa u poduzeću: osposobljavanje za tekuće poslove (priprema da se na poslu postignu standardi uspješnosti koje postavlja firma), dodatni potencijali (proširivanje znanja za dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja), razvijanje karijere – izazov motiviranima i sposobnima da se pripreme za napredovanje (Marušić, 2007, str. 614).

Napredni svijet već je odavno shvatio da je jedino uz pomoć cjeloživotnog učenja moguće držati ukorak s razvojem znanosti. U RH još uvijek ne postoji spremnost i spoznaja o tim potrebama; to još nije došlo ni u svijesti privrednika, iako postoji svjetlih iznimaka (Nikolić, 2014, str. 40).

U idućem poglavlju biti će interpretirani rezultati provedenog istraživanja koji će nam dati sliku stanja unutar organizacija/institucija/kompanija u kojima je uzorak ispitanika zaposlen.

## **9. METODOLOŠKI ELEMENTI ISTRAŽIVANJA**

### **9.1. Cilj**

Cilj ovog istraživanja jest ispitati stavove zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju te dobivene rezultate usporediti s prethodnim istraživanjima.

Istraživanje je provedeno tijekom mjeseca lipnja i srpnja 2018. godine na zaposlenicima privatnog i javnog sektora.

### **9.2. Zadaci**

Zadatak se sastoji u provođenju anketiranja nakon čega slijedi analiza prikupljenih rezultata. Zadaci su sljedeći:

- Ispitati informiranost zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju
- Ispitati izvor informiranosti o cjeloživotnom učenju
- Ispitati poznavanje pojma i oblika cjeloživotnog učenja
- Ispitati u kojoj su mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja

- Ispitati osobne koncepcije pojma cjeloživotnog učenja
- Ispitati vrijeme realizacije cjeloživotnog učenja
- Ispitati procjenu podršku okoline u želji za cjeloživotnim učenjem
- Ispitati motivaciju za cjeloživotno učenje
- Ispitati percepciju zaposlenika o odnosu poslodavca prema cjeloživotnog učenja
- Ispitati stav zaposlenika o potrebi razvijanja dodatnih kompetencija

### **9.3. Varijable**

U ovom istraživanju nezavisne varijable jesu spol, dob, godine radnog iskustva/staža, mjesto zaposlenja, vrsta radnog odnosa, stručna sprema, županija. Zavisne varijable su: informiranost o cjeloživotnom učenju, izvor informiranosti o cjeloživotnom učenju, poznavanje cjeloživotnog učenja, procjena korisnosti cjeloživotnog učenja, odnos prema cjeloživotnom učenju, motivacija za cjeloživotnim učenjem, stav prema cjeloživotnom učenju, percepcija odnosa poslodavca prema cjeloživotnom učenju, procjena potreba za razvijanjem kompetencija.

### **9.4. Hipoteze**

Na početku svakog istraživačkog procesa nužno je postaviti određenu hipotezu koja će se unutar istraživanja provjeriti. U ovome istraživanju postavljene su sljedeće hipoteze:

*H1: Zaposlenici javnog sektora u manjoj su mjeri informirani o pojmu cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora*

*H2: Zaposlenici javnog sektora u manjoj mjeri poznaju oblike cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora*

*H3: Zaposlenici javnog sektora u manjoj se mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora*

### **9.5. Definirani uzorak**

Definirani uzorak za provedbu ovog istraživanja činit će namjerni uzorak zaposlenika iz privatnog i javnog sektora. Uzorak istraživanja je namjerni i glavni kriterij za odabir bio je

da su zaposlenici jednog od dvaju sektora: privatnog ili javnog sektora. Ukupno 180 ispitanika pristalo je ispuniti anketni upitnik i dati svoj doprinos ovome istraživanju.

### 9.5.1. Obilježja ispitanika

Iz prvoga dijela upitnika dobivena su socio-demografska obilježja ispitanika. Naime, anketa, u svom uvodnom dijelu, sadrži opću skupinu pitanja uz pomoć kojih je dobiveno sljedeće:

- spol ispitanika
- dob ispitanika
- godine radnog iskustva/staža
- mjesto zaposlenja
- vrsta radnog odnosa
- stručna sprema
- županija

#### Spol

Iz **Tablice 2.** vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo ukupno 180 ispitanika od čega je 25,6% muškoga, a 74,45% ženskoga spola.

**Tablica 2.** Frekvencije i postotak ispitanika prema spolu

Spol	f	%
Muški	46	25,6%
Ženski	134	74,4%
Ukupno	180	100%

Nadalje, dobiveni rezultati ukazuju kako među ispitanicima veća zastupljenost ženskog spola (74,4%). Pripadnice ženskoga spola u većoj su mjeri izražavale želju za ispunjavanjem upitnika dok su se pripadnici muškoga spola opravdavali prevelikim obimom posla kao i nezainteresiranošću s tematikom. Također, pripadnici muškoga spola kritizirali su dužinu anketnog upitnika dok su žene izražavale zadovoljstvo njegovom tematikom i uopće ih nije zasmetala dužina sadržaja upitnika.

#### Dob

Iz **Tablice 3.** vidljiva je prosječna dob ispitanika.

**Tablica 3.** Frekvencije i postotak ispitanika prema dobi

Najmanje	Najviše	M
24	66	43,42

Naime, prosječna dob ispitanika iznosi 43,42 godine (minimum 24 godine života, maksimum 65 godina života).

### Godine radnog iskustva/staža

**Tablica 4.** daje prikaz godina radnoga iskustva. Iz dobivenih rezultata vidljivo je da se raspon godina radnog iskustva/staža kreće od 1 do 43 godine dok je prosječna vrijednost 18,97 godina.

**Tablica 4.** Frekvencije i postotak prema godinama radnog iskustva

Najmanje	Najviše	M
1	43	18,97

Dakle, struktura zaposlenika unutar dvaju sektora obuhvaća kako one koji su tek započeli s radnim iskustvom tako i one koji su pri kraju radnoga vijeka, prepuni radnog iskustva koje mogu podijeliti s novozaposlenima.

### Mjesto zaposlenja

Istraživanjem se nastojao obuhvatiti jednak broj ispitanika iz oba sektora kako bi se na taj način mogla napraviti usporedba njihovih stavova o cjeloživotnom učenju.

**Tablica 5.** Frekvencije i postotak ispitanika prema pripadnosti pojedinom sektoru

Mjesto zaposlenja	f	%
Privatni sektor	90	50%
Javni sektor	90	50%
Ukupno	180	100%

Iz **Tablice 5.** vidljivo je kako je u istraživanju sudjelovalo 180 ispitanika od čega je njih 90 zaposleno u privatnom sektoru te isto toliko u javnom sektoru.



## Vrsta radnog odnosa

Iz **Tablice 6.** vidljivo je kako je većina ispitanika oba sektora zaposlena na neodređeno vrijeme i to njih 85% dok je na određeno vrijeme zaposleno njih 13,3%. Pripravnik/vježbenik u ovom je istraživanju sudjelovalo samo 1,7%.

**Tablica 6.** Frekvencije i postotak ispitanika prema vrsti radnoga odnosa

Vrsta radnog odnosa	f	%
Neodređeno vrijeme	153	85%
Određeno vrijeme	24	13,3%
Pripravnik/vježbenik	3	1,7%
Ukupno	180	100%

## Stručna sprema

S obzirom na stručnu spremu ispitanika, dominiraju oni s visokom stručnom spremom ( $N=88$ ; 48,9%) što je vidljivo iz **Tablice 7.**

**Tablica 7.** Frekvencije i postotak ispitanika prema stručnoj spremi

Stručna sprema	f	%
Doktorat	3	1,7%
Magisterij	15	8,3%
VSS	88	48,9%
VŠS	31	17,2%
SSS	43	23,9%
NŽS	0	0%
Kvalificirani	0	0%
Priučeni-kvalificirani	0	0%
Nekvalificirani	0	0%
Ukupno	180	100%

Najniži oblik stručne spreme koju ispitanici posjeduju jest srednja stručna sprema ( $N=43$ ; 23,9%). Niti jedan ispitanik nije: kvalificirani, priučeni-kvalificirani, nekvalificirani. Rezultati također mogu upućivati na težnju svakoga poslodavaca kako privatnog tako i javnog sektora da zapošljavaju obrazovane osobe kako bi na taj način osigurali konkurentnost na

tržištu te samim time povećali svoju uspješnost. Također, akademski obrazovani zaposlenici većih kompetencijama s lakoćom će rješavati složenije poslovne zadatke koji su sve više zastupljeni kod poslodavaca.

Nadalje, posjedovanje kompetencija omogućit će im bržu prilagodbu novim uvjetima poslovanja koja su sve učestalija. U današnje vrijeme brzih promjena najvažnije je znati kako učiti jer je to jedini način da se kompanija brzo prilagodi novim uvjetima poslovanja (Sundać, Fatur, 2004, str. 94). Upravo intelektualnim kapitalom, koji se nalazi u rukama zaposlenika moguće je unaprijediti, osmisliti, kreirati logističke procese te ostvariti konkurentnu prednost kompanije (Sundać, Fatur, 2004, str. 94). Obrazovane osobe će lakše prihvatiti činjenicu da se ljudski rad sve više premješta u znanjem intenzivne djelatnosti – informatičke, uslužne i sl. (Sundać, Fatur, 2004, str. 94).

## Županija

Od ukupno 20 županija i Grad Zagreb koji također ima status županije, u ovom istraživanju ispitanici dolaze iz njih 14 što je vidljivo iz **Tablice 8**.

**Tablica 8.** *Frekvencije i postotak ispitanika prema pripadnosti pojedinoj županiji*

Županija	f	%
Primorsko-goranska županija	92	51,1%
Istarska županija	8	4,4%
Ličko-senjska županija	4	2,2%
Grad Zagreb	40	22,2%
Sisačko-moslavačka županija	3	1,7%
Šibensko-kninska županija	2	1,1%
Zadarska županija	1	1,1%
Osječko-baranjska županija	6	3,3%
Krapinsko-zagorska županija	6	3,3%
Zagrebačka županija	13	7,2%
Požeško-slavonska županija	1	0,6%
Varaždinska županija	1	0,6%
Međimurska županija	1	0,6%
Karlovačka županija	1	0,6%
Ukupno	180	100%

Najviše ispitanika dolazi iz Primorsko-goranske županije ( $N=92; 51,1\%$ ) nakon čega slijedi Grad Zagreb ( $N=40; 22,2\%$ ) te Zagrebačka županija ( $N=13; 7,2\%$ ).

## 9.6. Istraživačka metoda

U istraživanju je korišten kvantitativni pristup prikupljanja, obrade i interpretacije podataka dobivenih postupkom anketiranja. Postupak anketiranja u potpunosti je osiguravao anonimnost ispitanika. Za potrebe ovog istraživanja izrađen je anketni upitnik (*Prilog 1.*) za čije je ispunjavanje bilo potrebno 15 do 20 minuta. Prije samog ispunjavanja anketnog upitnika, ispitanicima je detaljno obrazložena svrha istraživanja.

Anketni je upitnik podjeljen u tri cjeline:

- **U prvom dijelu anketnog upitnika nalaze se opća pitanja koja obuhvaćaju nezavisne varijable** (*spol, dob, godine radnog staža/iskustva, mjesto zaposlenja, zaposlenost prema vrsti radnoga odnosa, stručna sprema, županija*)
- **Drugi dio anketnog upitnika ispituje zavisne varijable. Čine ga pitanja koja se odnose na cjeloživotno učenje** (*informiranost o cjeloživotnom učenju, izvor informiranosti, određenje pojma prema saznanjima koja imaju, poznavanje oblika cjeloživotnog učenja te pojašnjenje barem jednog oblika, vide li se osobno kao korisnici cjeloživotnog učenja uz obrazloženje, slaganje/neslaganje s tvrdnjama što cjeloživotno učenje za njih predstavlja, realizacija cjeloživotnog učenja, održavanje okoline u želji za cjeloživotnim učenjem, motivacija za cjeloživotno učenje*)
- **Treći dio anketnog upitnika ispituje zavisne varijable. Čine ga pitanja koja se odnose na poslovno okruženje i cjeloživotno učenje** (*slaganje/neslaganje s tvrdnjama vezanim uz poslovno okruženje i cjeloživotno učenje, način organizacije cjeloživotnog učenja od strane poslodavca uz obrazloženje, treba li poslodavac razgovarati sa zaposlenicima i koliko to puta tijekom godine čine, koje kompetencije trebaju razvijati*)

Što se pak obrade dobivenih podataka tiče, odrađena je putem *IBM SPSS Statistics 20.* sustava. Podaci prikupljeni anketnim upitnicima uneseni su u prethodno pripremljenu bazu podataka. Prilikom analize korištena je deskriptivna statistika (% , f, M, SD, t-test za nezavisne uzorke). T-test je korišten kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika između zaposlenika privatnog i javnog sektora naspram cjeloživotnog učenja, za sljedeća pitanja:

- njihova informiranost o pojmu cjeloživotnog učenja
- poznavanje oblika cjeloživotnog učenja
- vide li se osobno kao korisnici cjeloživotnog učenja

Za ostala pitanja korišteno je sljedeće: %, f, M, SD.

## 10. Rezultati istraživanja

Kao što je u uvodnome dijelu rada navedeno, istraživanje čine sljedeći zadaci:

- Ispitati informiranost zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju
- Ispitati izvor informiranosti o cjeloživotnom učenju
- Ispitati poznavanje pojma i oblika cjeloživotnog učenja
- Ispitati u kojoj su mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja
- Ispitati osobne koncepcije pojma cjeloživotnog učenja
- Ispitati vrijeme realizacije cjeloživotnog učenja
- Ispitati procjenu podršku okoline u želji za cjeloživotnim učenjem
- Ispitati motivaciju za cjeloživotno učenje
- Ispitati percepciju zaposlenika o odnosu poslodavca prema cjeloživotnog učenja
- Ispitati stav zaposlenika o potrebi razvijanja dodatnih kompetencija

Prikupljenim anketama dobiveni su odgovori na postavljene zadatke te su izneseni u narednim poglavljima, redom.

### 10.1. Informiranost zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju

U **Tablici 9.** prikazani su rezultati njihove informiranosti o cjeloživotnom učenju gdje su uz pomoć Likertove skale od 1 do 5 (*1 – Uopće nisam, 5 – U potpunosti*) trebali ocijeniti svoju informiranost.

**Tablica 9.** Informiranost o cjeloživotnom učenju

Informiranost o cjeloživotnom učenju	1	2	3	4	5	M	SD
Privatni sektor	2,2%	4,4%	30%	36,7%	26,7%	3,81	0,959
Javni sektor	1,1%	10%	31,1%	43,3%	14,4%	3,60	0,897

*1 – Uopće nisam, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom jesam, 5 – U potpunosti*

Prema deskriptivnim podacima vidljivo je da su ispitanici privatnog sektora u većoj mjeri informirani o cjeloživotnom učenju od ispitanika javnog sektora odnosno 36,7% ispitanika privatnog sektora smatra da je uglavnom informirano dok njih 26,7% smatra da su u potpunosti informirani o cjeloživotnom učenju. Što se pak ispitanika javnog sektora tiče, njih 43,3% smatra da su uglavnom informirani dok njih 26,7% smatra da su informirani u potpunosti.

Da bi utvrdili da li postoji statistički značajna razlika u informiranosti o cjeloživotnom učenju između ispitanika privatnog i javnog sektora proveden je t-test za nezavisne uzorke. Provedenim t-testom za nezavisne uzroke utvrdili smo da ne postoji statistički značajna razlika u informiranosti o cjeloživotnom učenju između ispitanika privatnog i javnog sektora ( $t(178)=1,526; p>0,05=0,129$ ).

Dobiven rezultat je iznenađujući s obzirom na očekivani rezultat. Naime, kompanije poput Microsofta, Plive, Ericsson Nikola Tesla i dr. prate moderne trendove, a cjeloživotno učenje možemo upravo označiti takvim (Marušić, 2007, str. 599). Shodno tome, ispitanici privatnog sektora upravo i jesu zaposlenici spomenutih kompanija. Također, karakteristika privatnog sektora uz praćenje trendova jest i povećanje konkurentnosti na tržištu. Svaka kompanija, ukoliko želi biti konkurentnija, koristit će cjeloživotno učenje kao jedan od načina ostvarivanja prethodno spomenutog. Obrazovanje u kompaniji jedna je od osnova konkurentnosti (Marušić, 2007, str. 600). Sukladno navedenom bilo je za očekivati da će ispitanici privatnog sektora biti informiraniji o cjeloživotnom učenju. Razlog ne postojanju statistički značajne razlike može se nalaziti u subjektivnosti ispitanika prilikom ispunjavanja anketnog upitnika. Slijedom navedenih podataka možemo zaključiti da *prva hipoteza* nije potvrđena:

***H1:*** *Zaposlenici javnog sektora u manjoj su mjeri informirani o pojmu cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora*

## **10.2. Izvor informiranosti o cjeloživotnom učenju**

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Saznao/la sam vrlo malo informacija; 5 – Saznao/la sam najviše informacija*) ispitanici su trebali ocijeniti u kojoj su mjeri informirani o cjeloživotnom učenju i to putem:

- medija (televizija, radio, novine)
- Interneta
- prijatelja i poznanika
- knjiga/letaka/brošura
- poslodavca
- i/ili navesti neki drugi izvor informiranja

**Tablica 10. Izvor informiranosti**

Izvor informacija o cjeloživotnom učenju		1	2	3	4	5
Mediji (televizija, radio, novine)	Privatni sektor	16,7%	17,8%	32%	27,8%	5,6%
	Javni sektor	25,6%	23,3%	32,3%	17,8%	1,1%
Internet	Privatni sektor	10%	4,4%	25,6%	35,6%	24,4%
	Javni sektor	12,2%	8,9%	20%	33,3%	25,6%
Prijatelji, poznanici	Privatni sektor	20%	21,1%	27,8%	20%	11,1%
	Javni sektor	26,7%	25,6%	26,7%	14,4%	6,7%
Knjige, letci, brošure	Privatni sektor	22,2%	15,6%	24,4%	25,6%	12,2%
	Javni sektor	27,8%	15,6%	35,6%	13,3%	7,8%
Poslodavac	Privatni sektor	27,8%	11,1%	15,6%	24,4%	21,1%
	Javni sektor	25,6%	15,6%	20%	20%	18,9%
Drugi izvor informacija						

*1 – Saznao/la sam vrlo malo informacija → 5 – Saznao/la sam najviše informacija*

Iz rezultata ispitanika privatnog sektora vidljivo je da je njih 34,5% saznalo vrlo malo/malo informacija o cjeloživotnom učenju putem medija. S druge pak strane, ispitanici javnog sektora također smatraju kako su najmanje informacija o cjeloživotnom učenju dobili putem medija što je vrlo poražavajući podatak (25,6% ispitanika je saznalo vrlo malo informacija odnosno 23,3% malo informacija).

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO) kao što je već u prethodnim poglavljima spomenuto, donijela je *Strateški okvir promocije cjeloživotnog*

učenja u RH za razdoblje od 2017. do 2021. Strateški je okvir donesen zbog premale uključenosti odraslih u cjeloživotno učenje te je njime istaknut glavni pravac – promocija cjeloživotnog učenja.<sup>65</sup> Prijeko je potrebno promovirati ga još učestalije putem medija kako bi se informacija proširila na sve građane. Mediji (televizija, radija, novina) su još uvijek vrlo snažan kanal pristizanja informacija do onih na koje su usmjerene. Nije dovoljno napraviti *Strategiju* već treba snažnim koracima krenuti do onih kojima će cjeloživotno učenje pomoći u svakodnevnom životu, kako privatnom tako i poslovnom.

Informacije o cjeloživotnom učenju najdostupnije su putem medija tijekom *Tjedna cjeloživotnog učenja* koji je nacionalna obrazovna kampanja koja ima za cilj podizanje svijesti o važnosti učenja i obrazovanja. Radi se zapravo o UNESCO-voj inicijativi koja je pokrenuta 1999. godine te se svake godine obilježava u brojnim zemljama na svim kontinentima kako bi senzibilizirala javnost za cjeloživotno učenje, promicala kulturu učenja te potaknula osobna motivacija. *Tjedan cjeloživotnog učenja* u RH organiziran je deset puta i tada su vidljivo prisutne informacije u medijima o njegovu održavanju.<sup>66</sup> Cjeloživotno učenje trebalo bi živjeti tijekom čitave godine a ne samo jednim tjednom godišnje. Njega treba promovirati na sve načine kako bi javnosti svakodnevno bile prezentirane njegove dobrobiti i kako bi građani postali svjesni važnosti učenja za život. Na taj bi se način povećao postotak onih koji su uključeni u programe cjeloživotnog učenja.

Najviše saznanja o cjeloživotnom učenju ispitanici su dobili putem Interneta što je i razumljivo u eri korištenja informatičkih računala te Interneta (35,6% ispitanika privatnog sektora saznalo je dosta informacija odnosno njih 24,4% saznalo je najviše informacija; 33,3% ispitanika javnog sektora saznalo je dosta informacija odnosno njih 25,6% saznalo je najviše informacija).

Prema podacima iz 2016. godine 74,2% stanovništva Republike Hrvatske koristilo je Internet za privatne i poslovne svrhe.<sup>67</sup> Izvješće Državnog zavoda za statistiku o primjeni informacijskih tehnologija pokazuje da 77% hrvatskih kućanstava ima pristup internetu, dok među poduzećima njih 91% ima pristup Internetu, a 69% ima vlastitu internetsku stranicu. Također, DZS bilježi porast u svim dobnim skupinama osim onih iznad 65 što se korištenja informacijskih tehnologija tiče. Još uvijek prevladava najmlađa populacija pa tako 96%

---

<sup>65</sup> [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak\\_strateskog\\_okvira\\_priprema.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak_strateskog_okvira_priprema.pdf), pristupljeno 18. kolovoza 2018.

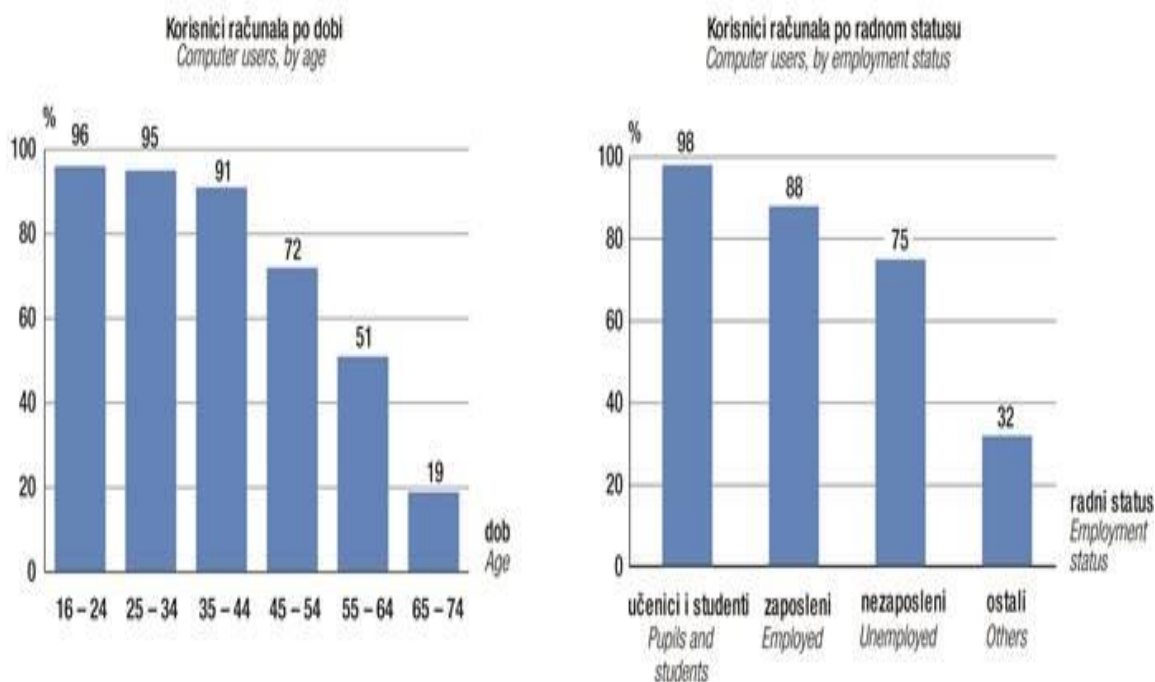
<sup>66</sup> <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/o-tjednu-cjelozivotnog-ucenja/>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.

<sup>67</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet\\_u\\_Hrvatskoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet_u_Hrvatskoj), pristupljeno 18. kolovoza 2018.

ispitanika u dobi od 16 do 24 godine koristi računalo, 95% ih je u dobi od 25 do 34 godine. Broj korisnika se smanjuje proporcionalno njihovoj dobi i najniže je u dobi od 65 do 74 godine i to njih samo 19%.<sup>68</sup>

**Slika 2.** Prikaz uporabe računala prema Državnom zavodu za statistiku za 2016.

G-4. UPORABA RAČUNALA KOD POJEDINACA U 2016.  
USAGE OF COMPUTERS BY INDIVIDUALS, 2016



Izvor: obrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku za 2016. godinu. Dostupno na: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), pristupljeno 18. kolovoza 2018.

Iz podataka Državnog zavoda statistiku vidljivo je da je najviše korisnika Interneta među mlađom populacijom (učenicima i studentima). Voditelji odgojno-obrazovnog procesa trebali bi već u toj životnoj dobi graditi temelje u svijesti pripadnika te populacije kako je cjeloživotno učenje itekako potrebno svakome od nas jer upravo su oni buduće odrasle osobe koje će nositi ovo društvo.

Informacijske tehnologije i Internet su vrlo važan kanal za dobivanje informacija o cjeloživotnom posebice u pronalasku čitavog niza online edukacija koje su dostupne u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu svakome od nas. Online edukacije usmjerene su na stjecanje i razvoj kompetencija potrebnih za život i rad u suvremenom, globalnom tržišnom

<sup>68</sup> [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), pristupljeno 18. kolovoza 2018.



okruženju koje od ljudi zahtijeva brzu prilagodbu.<sup>69</sup> Kao bivši zaposlenik Hrvatskog telekoma d.d. mogu potvrditi da je u toj kompaniji dostupan čitav niz online edukacija kojima mogu pristupiti svi djelatnici. Iz palete edukacija mogu odabrati ono što će im doprinjeti kako u privatnoj tako i u poslovnoj sferi života poput: komunikacijskih vještina, osnova korištenja excela, napredno korištenje excela, moć pregovaranja i sl. Navedeno potvrđuje i mr. sc. Vesna Mamić, predsjednica Hrvatskog sindikata telekomunikacija koja ističe kako su online edukacije zgodne kada se nema puno vremena za odlazak na organizirane edukacije te ih preporučuje svima.<sup>70</sup> Svaka će kompanija nastojati svoje zaposlenike usmjeriti na ovakav način korištenja Interneta u svrhu kako edukacije tako i izvora informacija o cjeloživotnom učenju. E-learning se može prevesti kao elektroničko učenje, a u širem smislu može se shvatiti kao e-obrazovanje. To znači da je riječ o obrazovnom procesu koje se izvodi uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) (Kušić, Zloković, 2007, str. 124).

Nadalje, kao izvor informacija o cjeloživotnom učenju od strane prijatelja i poznanika rezultati kazuju da ispitanici ne smatraju da u dovoljnoj mjeri dobivaju podatke o pojmu iz spomenutog izvora (*20% ispitanika privatnog sektora smatra da je saznala vrlo malo informacija odnosno njih 21,1% malo informacija; 26,7% ispitanika javnog sektora smatra da je saznala vrlo malo informacija odnosno njih 25,6% malo informacija*).

Cjeloživotno učenje, po rezultatima istraživanja nije u dovoljnoj mjeri promovirano ni putem knjiga, brošura i letaka na čemu bi RH itekako trebala poraditi te iznaći financijska sredstva čime bi itekako osvijestila građane o važnosti pojma cjeloživotnog učenja. Tijekom spomenutog *Tjedna cjeloživotnog učenja* ASOO promovira značajnost pojma. Iz rezultata dobivenih istraživanjem vidljivo je da 37,8% ispitanika privatnog sektora smatra da je dobilo vrlo malo/malo informacija iz ovog izvora. S druge pak strane, 43,4% ispitanika javnog sektora smatra da je dobilo vrlo malo/malo informacija.

Potom su kao izvor dobivanja informacija naveli poslodavca iz čega se može zaključiti da su poslodavci, kako oni iz privatnog tako i oni iz javnog sektora svjesni činjenice da uključivanje zaposlenika u cjeloživotno učenje može dovesti do konkurentske prednosti (Marušić 2007, str. 599). Uočljiva je razlika između zaposlenika privatnog i javnog sektora. Rezultati ukazuju da su zaposlenici privatnog sektora u većoj mjeri dobili informacije od

---

<sup>69</sup> <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/online-ucenje-je-brzo-efikasno-i-nije-skupo-270005>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.

<sup>70</sup> <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/online-ucenje-je-brzo-efikasno-i-nije-skupo-270005>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.

poslodavca (45,1% se uglavnom/u potpunosti slaže s tvrdnjom) nego što je to prisutno kod zaposlenika javnog sektora (20% se uglavnom slaže s tvrdnjom). Privatni je sektor već desetljećima korisnik cjeloživotnog učenja te vanjskim konzultantima koje ih provode daju svoje povratne informacije o njihovoj djelotvornosti. Primjerice, jedan od ponuđača svojih usluga je i HalPet koji objedinjuje ponudu stranih jezika i poslovnih vještina. Broj njihovih klijenata raste iz dana u dan i već ih broje 400 što potvrđuje zadovoljstvo njihovim radom. Klijenti putem evaluacija ostavljaju pozitivne povratne informacije poput menadžera iz Red Bull: *HalPet, škola za strane jezike i poslovnu komunikaciju, se dokazala kao naš dragocjen partner za znanje. Toplo preporučujemo njihove usluge i novim potencijalnim korisnicima. U kratkom vremenskom roku ćete se uvjeriti u posvećenost, fokusiranost, pristupačnost i kvalitetu njenih predavača koji prakticiraju individualan pristup učenju, te motiviranje polaznika u svrhu podizanja samopouzdanja.*<sup>71</sup>

Kao što je u jednom od predhodnih poglavlja rečeno, nisu svi poslodavci u jednakoj mjeri svjesni potrebe širenja informacija o cjeloživotnom učenju među svojim zaposlenicima što je jedan od modernih trendova. U procesu cjeloživotnog obrazovanja mali broj kompanija svojim zaposlenicima omogućuje da izraze svoju punu kreativnost (Tadin, 2007, str. 144).

Nitko od ispitanika nije naveo neki drugi izvor informacija.

### **10.3. Poznavanje pojma i oblika cjeloživotnog učenja**

Kako bi se dobio detaljniji uvid u poznavanje pojma cjeloživotnog učenja od strane ispitanika privatnog i javnog sektora te se umanjila njihova moguća subjektivnost prilikom ocjenjivanja svojega znanja, ispitanici su upitani da pokušaju definirati pojam na temelju onih saznanja koja imaju. Iznenadujuće i potpuno neočekivano jest da je većina ispitanika oba sektora, na vrlo kreativan način, pokušala odgovoriti na postavljeno pitanje anketnog upitnika (*Kako kaže stara izreka: "Čovjek uči dok je živ". Mislim da je to najbolje definiranje pojma; Neformalno usavršavanje odraslih za stjecanje i razvoj kompetencija potrebnih za život i rad u suvremenom, globalnom, tržišnom okruženju koje od ljudi zahtijeva brzu prilagodbu, nova znanja i vještine te trajno učenje; formalno stjecanje novih kompetencija za "prekvalifikaciju" u najširem smislu, sukladno s razvojem društva – sve bržim prestankom potreba za postojećim, tradicionalnim strukama; Učenje kroz život da bi se potaknula osobna motivacija...*). Sve to upućuje na zaključak da su istraživanje putem ovog anketnog upitnika

---

<sup>71</sup> <https://halpet.hr/misljenja-klijenata/>, pristupljeno 20. kolovoza 2018.

shvatili vrlo ozbiljno te se njegovom ispunjavanju posvetili u potpunosti. No isto tako važno je naglasiti da je svaki ispitanik anketni upitnik ispunjavao bez nadzora što znači da postoji velika vjerojatnost pronalaska definicije iz nekih drugih izvora, primjerice putem Interneta, knjiga i sl.

Prilikom definiranja pojma cjeloživotnog učenja, ispitanici privatnog sektora navode različita određenja:

- Seminar, tečaj, konferencija i sl. ( $N=12$ )
- Proširivanje i oplemenjivanje znanja ( $N=13$ )
- Kontinuirani osobni razvoj radi unaprjeđenja osobnih znanja, vještina i kompetencija ( $N=42$ )
- Prekvalifikacija ( $N=7$ )

S druge pak strane, ispitanici javnog sektora navode sljedeća određenja:

- Formalno obrazovanje ( $N=3$ )
- Seminar, tečaj, konferencija i sl. ( $N=6$ )
- Proširivanje i oplemenjivanje znanja ( $N=17$ )
- Kontinuirani osobni razvoj radi unaprjeđenja osobnih znanja, vještina i kompetencija ( $N=39$ )
- Prekvalifikacija, osposobljavnje, usavršavanje ( $N=11$ )

Nadalje, kako bi se dobio uvid u poznavanje oblika, Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su odgovarali na pitanje poznaju li oblike cjeloživotnog učenja.

**Tablica 11.** Poznavanje oblika cjeloživotnog učenja

Poznavanje oblika cjeloživotnog učenja	1	2	3	4	5	M	SD
Privatni sektor	0%	16,7%	31,1%	41,1%	11,1%	3,47	0,902
Javni sektor	8,9%	11,1%	40%	34,4%	5,6%	3,17	1,008

*1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti*

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da su ispitanici privatnog sektora u većoj mjeri upoznati s oblicima cjeloživotnog učenja: 52,2% smatra da je uglavnom/u potpunosti upoznata s oblicima cjeloživotnog učenja.

S druge pak strane, gledajući rezultate ispitanika javnog sektora, vidljivo je da njih 40% smatra da je uglavnom/u potpunosti upoznata s oblicima cjeloživotnog učenja.

Provedenim t-testom za nezavisne uzorke utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u poznavanju oblika cjeloživotnog učenja između ispitanika privatnog i javnog sektora ( $t(178)=2,104$ ;  $p<0,05=0,037$ ). Ispitanici privatnog sektora ( $M=3,47$ ;  $SD=0,902$ ) procjenjuju veće poznavanje oblika cjeloživotnog učenja od ispitanika javnog sektora ( $M=3,17$ ;  $SD=1,008$ ). Dobiveni rezultat možemo potkrijepiti činjenicom da privatne kompanije poput Microsofta, Plive i dr. više pažnje pridavaju cjeloživotnom učenju te svoje zaposlenike pokušavaju osvijestiti i informirati o oblicima cjeloživotnog učenja (Marušić, 2007, str. 599). Internetski izvori odnosno stranice konzultantskih kompanija poput *Prave formule* koje provode edukacije unutar privatnog sektora navode čitav niz edukacija koje nude svojim klijentima poput Hrvatskog telekoma d.d., VIP NET-a d.d., ISKON-a, ERSTE i dr.<sup>72</sup> Slijedom dobivenih rezultata možemo zaključiti da je *druga hipoteza* potvrđena:

**H2:** *Zaposlenici javnog sektora u manjoj mjeri poznaju oblike cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora*

Kako bi se dobio detaljniji uvid u poznavanje oblika cjeloživotnog učenja od strane ispitanika privatnog i javnog sektora te se i kod ovog pitanja umanjila njihova moguća subjektivnost prilikom ocjenjivanja svojeg znanja, ispitanici su upitani da pokušaju navesti barem jedan njegov oblik te ga ukratko pojasne. Velika je većina ispitanika definirala oblik na svoj način, neki držeći se stručnih definicija, neki svojim laičkim rječnikom (*Praćenje članaka, vijesti, literature – prema potrebama poslovanja ili prema dogovorenom planu čitanja tekstova/knjiga koje mogu ponuditi odgovore na nove izazove. Sudjelovanje na konferencijama, webinarima i sl. Razmjena iskustva s kolegama koje obavljaju druge zadatke*

---

<sup>72</sup> *Prava formula* pomaže organizacijama u upravljanju onim najvrijednijim što imaju, ljudskim potencijalom. Osnovana je 2007. Kako bi svojim klijentima omogućila cjelovitu i integriranu uslugu u domeni upravljanja ljudskim potencijalima. Pet stručnjaka u upravljanju ljudskim potencijalima izrađuju klijentima HR politike, procedure. Pomažu u planiranju potrebnih ljudskih resursa, dizajniraju i provode sustave postavljanja i praćenja ostvarivanja individualnih i timskih ciljeva. Po potrebi organizacije dizajniraju primjerene sustave školovanja i razvoja, razvijaju voditelje kroz coaching, trening i druge razvojne aktivnosti. Dostupno na: <https://www.pravaformula.hr/o-nama/>, pristupljeno 20. kolovoza 2018.

*unutar tvrtke. Pohađanje tečajeva, treninga, obrazovnih programa (unutar ili van tvrtke ili privatno). Razvoj novih strategija na temelju povratnih informacija klijenata i djelatnika; Najlakše mi je izdvojiti specijalni program za edukaciju odraslih koji su formalni i strukturirani u raznim sveučilišnim i veleučilišnim programima; Formalne oblike ne znam, ali mogu navesti nekoliko njih u laičkom značenju: stručna/profesionalna usavršavanja kroz cijeli život su nužna jer struka napreduje i nužno je biti u toku kroz različite oblike učenja (radionice, edukacije, praksu...); na osobnoj razini postoji niz metoda i treninga koje bi, svako prema svom nahođenju, osoba trebala prakticirati za unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja, odnosa, itd.; na socijalnoj razini treba kroz različite načine učiti o tome kako društvo funkcionira, kako osobno doprinjeti razvoju društva na pozitivan način...).*

I kod ovog je pitanja narativnog tipa važno naglasiti kako je svaki ispitanik anketni upitnik ispunjavao bez nadzora što znači da postoji velika vjerojatnost pronalaska definicije iz nekih drugih izvora, primjerice putem Interneta.

Ispitanici privatnog sektora navodili su sljedeće oblike cjeloživotnog učenja:

- Formalno obrazovanje ( $N=22$ )
- Neformalno obrazovanje ( $N=29$ )
- Informalno obrazovanje ( $N=6$ )
- Namjerno ili iskustveno učenje ( $N=3$ )

Ispitanici javnog sektora navodili su sljedeće oblike cjeloživotnog učenja:

- Ne znam objasniti ( $N=2$ )
- Formalno obrazovanje ( $N=35$ )
- Neformalno obrazovanje ( $N=22$ )
- Informalno obrazovanje ( $N=1$ )
- Namjerno ili iskustveno učenje ( $N=5$ )
- Samousmjereno učenje ( $N=1$ )

#### **10.4. Vidite li se osobno kao korisnik cjeloživotnog učenja**

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su odgovarali na pitanje vide li se osobno kao korisnici cjeloživotnog učenja.

**Tablica 12.** Vidite li se osobno kao korisnik cjeloživotnog učenja

Vidite li se osobno kao korisnik cjeloživotnog učenja	1	2	3	4	5	M	SD
Privatni sektor	2,2%	6,7%	14,4%	47,8%	28,9%	3,94	0,952
Javni sektor	10%	13,3%	32,2%	26,7%	17,8%	3,29	1,202

1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti

Iz dobivenih rezultata je vidljivo da se ispitanici privatnog sektora u većoj mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja, njih čak 47,8% od ispitanika javnog sektora 32,2% donekle/djelomično se vide korisnicima cjeloživotnog učenja. No kao i u prethodnom pitanju, i ovdje je moguća subjektivnost ispitanika kao ograničenje u istraživanju.

Republički je zavod za zapošljavanje proveo je istraživanje 2000. godine s rezultatom od svega 3% zaposlenih koji uče uz rad (Marušić, 2007, str. 607). Glavna je zadaća odrasloga čovjeka pribavljanje sredstva za egzistenciju, a obično i za egzistenciju obitelji (Andrilović, 1976, str. 19). Upravo u ovome leži odgovor zašto ste ispitanici oba sektora vide korisnicima cjeloživotnog učenja, a i njihova obrazloženja iznesena u idućem poglavlju idu tome u prilog. Cjeloživotno je učenje jedan od načina ostanka na poslu, no i pronalaska novoga posla. Njime se građani mogu učiniti kompetentnijima na tržištu rada te izbjeći nezaposlenost koja prema zadnjem izvješću Eurostata iz siječnja 2018. godine iznosi 176 tisuća građana.<sup>73</sup>

Proveden je t-test za nezavisne uzorke kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika u tome vide li se kao korisnici cjeloživotnog učenja ispitanici privatnog i javnog sektora. Rezultati ukazuju da između ispitanika privatnog i javnog sektora postoji statistički značajna razlika u tome vide li se kao korisnici cjeloživotnog učenja ( $t(178)=4,056$ ;  $p<0,05=0,000$ ). Ispitanici privatnog sektora ( $M=3,94$ ;  $SD=0,952$ ) se u većoj mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja od ispitanika javnog sektora ( $M=3,29$ ;  $SD=1,202$ ). Slijedom navedenih podataka možemo zaključiti da treća hipoteza potvrđena:

**H3:** Zaposlenici javnog sektora u manjoj se mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja od zaposlenika privatnog sektora

<sup>73</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-176000-nezaposlenih-338311>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.

Kako bi se na ovom pitanju dobio detaljniji uvid u objektivnost pri davanju odgovora na pitanje vide li se osobno kao korisnici cjeloživotnog učenja, ispitanici su upitani da obrazlože svoj odgovor.

Iz velike većine odgovora otvorenog tipa ispitanika kako privatnog tako i javnog sektora vidljivo je da se vide korisnicima cjeloživotnog učenja i to u najvećoj mjeri putem neformalnih oblika obrazovanja poput seminara, radionica, konferencija, e-learning učenja, a također i kroz informalne oblike (iskustveno učenje). U svojim odgovorima zapravo ističu ekonomsku dimenziju cjeloživotnog učenja odnosno stjecanja dodatnih kompetencija koje će im pomoći pri obavljanju poslovnih zadataka ili ih učiniti kompetentnijima na tržištu rada (*Tržište i tehnologija se stalno mijenjaju i potrebno je kontinuirano mijenjati pristup i način rada; Želim proširiti svoja znanja te tako otvoriti nove mogućnosti za rad i napredovanje i ostati konkurentna na tržištu rada; Želja za učenjem novih vještina, nadogradnja postojećih znanja, veća konkurentnost na tržištu rada; U mojoj struci prisutan je svakodnevni napredak u tehnologiji, kao i u aplikacijama i programima za projektiranje...*).

Vrlo je mali broj ispitanika oba sektora bio nedavno uključen i/ili je još uvijek uključen u formalne oblike učenja putem kojih se stječe diploma (preddiplomski studij, diplomski studij, doktorski studij). To potvrđuje i Jarvis<sup>74</sup> koji ističe kako u ranijim fazama života, osobe su u procesu učenja orjentirane na razvoj karijere najčešće kroz formalne oblike učenja dok se u kasnijim fazama života osobe orjentiraju na opće, nestručno učenje (Kušić, 2011, str. 95). Također, ispitanici su svjesni činjenice da poslovi i tržište rada zahtijeva konstantno ulaganje u razvijanje znanja, vještina i kompetencija. Odrastao čovjek ima samo dvije mogućnosti: učiti i uspješno slijediti promijene oko sebe i/ili ne učiti i za promjenama zaostajati (Andrilović, 1976, str. 29).

## 10.5. Osobne koncepcije pojma cjeloživotnog učenja

---

<sup>74</sup> Peter Jarvis međunarodno je priznat stručnjak u području cjeloživotnog učenja, obrazovanja odraslih i kontinuiranog obrazovanja. Kao profesor kontinuiranog obrazovanja predaje na Sveučilištu Surrey, gdje je obnašao dužnosti pročelnika Odjela za obrazovne studije. Kao počasni (gostujući) profesor predavao je i na Odjelu za obrazovanje odraslih Sveučilišta u Georgiji (USA), Sveučilištu u Pecu (Mađarska), Sveučilištu u Nottinghamu i City University (UK) te na mnogim drugim sveučilištima diljem svijeta. Autor je i urednik više knjiga, članaka i poglavlja u knjigama o obrazovanju i učenju odraslih, stalnom stručnom obrazovanju, obrazovanju medicinskih sestara, osnovnom obrazovanju, obrazovanju na daljinu, obrazovanju za treću životnu dob. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/154608>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama što za njih predstavlja cjeloživotno učenje. No kao i u prethodnom pitanjima i ovdje je moguća subjektivnost ispitanika kao ograničenje u istraživanju.

**Tablica 13.** Cjeloživotno učenje za mene predstavlja

Cjeloživotno učenje za mene predstavlja		1	2	3	4	5
Manje vremena za slobodne aktivnosti	Privatni sektor	35,6%	25,6%	30%	4,4%	4,4%
	Javni sektor	35,6%	21,1%	25,6%	5,6%	12,2%
Manje vremena za moju obitelj	Privatni sektor	41,1%	24,4%	23,3%	7,8%	3,3%
	Javni sektor	28,9%	21,1%	28,9%	6,7%	14,4%
Prisilu poslodavca kojom neću profitirati	Privatni sektor	61,1%	21,1%	12,2%	5,6%	0%
	Javni sektor	55,6%	24,4%	11,1%	5,6%	3,3%
Manje vremena za druženje s kolegama na poslu	Privatni sektor	52,2%	27,8%	16,7%	2,2%	1,1%
	Javni sektor	52,2%	25,6%	13,3%	6,7%	2,2%
Gubitak vremena	Privatni sektor	80%	11,1%	8,9%	0%	0%
	Javni sektor	70%	20%	5,6%	2,2%	2,2%
Manje vremena za savladavanje novih radnih zadataka	Privatni sektor	55,6%	28,9%	8,9%	6,7%	0%
	Javni sektor	53,3%	27,8%	11,1%	6,7%	1,1%
Onemogućavanje izvršavanja radnih zadataka	Privatni sektor	55,6%	20%	13,3%	7,8%	3,3%
	Javni sektor	55,6%	22,2%	16,7%	3,3%	2,2%
Veću usmjerenost na radna postignuća	Privatni sektor	5,6%	4,4%	18,9%	45,6%	25,6%
	Javni sektor	5,6%	7,8%	22,2%	40%	24,4%
Veću povezanost s kolegama na poslu	Privatni sektor	2,2%	10%	27,8%	32,2%	27,8%



	Javni sektor	8,9%	10%	32,2%	35,6%	13,3%
Izazov	Privatni sektor	1,1%	1,1%	11,1%	27,8%	58,9%
	Javni sektor	5,6%	1,1%	14,4%	34,4%	44,4%
Omogućavanje veće konkurentnosti na tržištu rada	Privatni sektor	1,1%	1,1%	4,4%	25,6%	67,8%
	Javni sektor	2,2%	5,6%	15,6%	17,8%	58,9%
Jačanje i razvoj svojih potencijala i talenata	Privatni sektor	1,1%	0%	6,7%	20%	72,2%
	Javni sektor	2,2%	2,2%	7,8%	25,6%	62,2%
Olakšavanje izvršavanja radnih zadataka	Privatni sektor	2,2%	0%	13,3%	30%	54,4%
	Javni sektor	4,4%	2,2%	12,2%	35,6%	45,6%
Sredstvo za postizanje svoje bolje radne učinkovitosti	Privatni sektor	3,3%	0%	12,2%	33,3%	51,1%
	Javni sektor	4,4%	4,4%	13,3%	40%	37,8%
Financijsku korist	Privatni sektor	4,4%	5,6%	27,8%	32,3%	30%
	Javni sektor	10%	15,6%	26,7%	22,2%	25,6%
Nove poslovne kontakte	Privatni sektor	2,2%	3,3%	20%	36,7%	37,8%
	Javni sektor	4,4%	4,4%	15,6%	40%	35,6%
Pronalazak boljeg radnog mjesta	Privatni sektor	2,2%	1,1%	18,9%	34,4%	43,3%
	Javni sektor	7,8%	10%	18,9%	21,1%	42,2%
Nešto drugo (navedite)						

1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti

Iz dobivenih rezultata vidljivo je kako su stavovi ispitanika privatnog i javnog sektora pozitivni naspram cjeloživotnog učenja. Kao što je u jednom od prijašnjih poglavlja rečeno, razlozi premale uključenosti građana RH u oblike cjeloživotnog učenja ne moraju nužno počivati na njihovom negativnom stavu prema cjeloživotnom učenju čemu rezultati ovog dijela anketnog upitnika idu u prilog.

Kako bi se ispitao stav zaposlenika naspram cjeloživotnog učenja tvrdnje su grupirane na dva načina:

- tvrdnje koje upućuju na negativan stav ispitanika naspram cjeloživotnog učenja
- tvrdnje koje upućuju na pozitivan stav ispitanika naspram cjeloživotnog učenja

Ovakva grupacija tvrdnji nije slučajna već namjerna. Naime, njome se želio postići što objektivniji i pouzdaniji rezultat.

Tvrdnje koje upućuju na negativan stav naspram cjeloživotnog učenja za koje su ispitanici trebali iznijeti svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjom:

- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja manje vremena za slobodne aktivnosti (privatni sektor 35,6% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 35,6% se ne slaže s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja manje vremena za moju obitelj (privatni sektor 41,1,% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 28,9% se ne slaže s tvrdnjom). No ovdje je vidljivo da se manji postotak ispitanika privatnog sektora ne slaže s tvrdnjom.*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja prisilu poslodavca kojom neću profitirati (privatni sektor 61,1,% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 55,6% se ne slaže s tvrdnjom). Velik postotak ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom što ukazuje na činjenicu da osim što nemaju negativan stav naspram cjeloživotnog učenja vidljivo je da niti poslodavac ne koristi dodatni razvoj kompetencija putem cjeloživotnog učenja kao represiju što je odličan način za postizanje pozitivnog ozračja unutar kompanije.*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja manje vremena za druženje s kolegama na poslu (privatni sektor 52,2,% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 52,2% se ne slaže s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja gubitak vremena ((privatni sektor 80% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 70% se ne slaže s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja manje vremena za savladavanje novih radnih zadataka (privatni sektor 55,6,% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 53,3% se ne slaže s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja onemogućavanje izvršavanja radnih zadataka (privatni sektor 55,6% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 55,6% se ne slaže s tvrdnjom)*

Tvrdnje koje upućuju na pozitivan stav naspram cjeloživotnog učenja za koje su ispitanici trebali iznijeti svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjom:

- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja veću usmjerenost na radna postignuća (privatni sektor 71,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 64,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja veću povezanost s kolegama na poslu (privatni sektor 60% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 48,9% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja izazov (privatni sektor 86,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 78,8% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja omogućavanje veće konkurentnosti na tržištu rada ((privatni sektor 93,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 76,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja jačanje i razvoj mojih potencijala i talenata (privatni sektor 92,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 87,8% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja olakšavanje izvršavanja radnih zadataka (privatni sektor 84,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 81,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja sredstvo za postizanje bolje radne učinkovitosti (privatni sektor 84,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 77,8% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja financijsku korist (privatni sektor 62,3% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 47,6% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja nove poslovne kontakte (privatni sektor 74,5% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 75,6% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*
- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja pronalazak boljeg radnog mjesta (privatni sektor 77,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 63,3% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom)*

## 10.6. Vrijeme realizacije cjeloživotnog učenja

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama vezanim uz realizaciju cjeloživotnog učenja.

**Tablica 14.** Vrijeme realizacija cjeloživotnog učenja

Realizacija cjeloživotnog učenja		1	2	3	4	5
Unutar radnog vremena	Privatni sektor	2,2%	8,9%	30%	24,4%	34,4%
	Javni sektor	15,6%	7,8%	13,3%	17,8%	45,6%
Izvan radnog vremena	Privatni sektor	7,8%	13,3%	32,2%	27,8%	18,9%
	Javni sektor	21,1%	13,3%	26,7%	20%	18,9%
Vikendom	Privatni sektor	25,6%	17,8%	21,1%	18,9%	16,7%
	Javni sektor	43,3%	12,2%	17,8%	8,9%	17,8%
Plaćenim odsustvom	Privatni sektor	15,6%	7,8%	24,4%	23,3%	28,9%
	Javni sektor	14,4%	8,9%	15,6%	21,1%	40%
U sklopu Teambuildinga	Privatni sektor	17,8%	6,7%	23,3%	28,9%	23,3%
	Javni sektor	14,4%	8,9%	18,9%	24,4%	33,3%

*1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti*

Iz **Tablice 14.** vidljivo je kako ispitanici i privatnog i javnog sektora, mogućnost cjeloživotnog učenja žele realizirati. Ispitanici oba sektora slažu se s tvrdnjama da se cjeloživotno učenje treba organizirati:

- unutar radnoga vremena (*privatni sektor 58,8% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 63,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)
- izvan radnog vremena (*privatni sektor 46,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 38,9% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)
- plaćenim odsustvom (*privatni sektor 52,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 61,1% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)

- team buildingom (*privatni sektor 52,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 57,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)

No rezultati ukazuju da se u najmanjoj mjeri slažu s tvrdnjom da se cjeloživotno učenje organizira vikendom (*privatni sektor 35,6% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom dok njih 25,6% se ne slaže s tvrdnjom; javni sektor 43,3% se ne slaže s tvrdnjom*). Vidljivo je da se ispitanici javnog sektora u većoj mjeri ne slažu s tvrdnjom. Hrvatska je tradicionalna zemlja i vikendi su za većinu građana posvećeni obitelji i unutar nje. No isto tako razlog tome možemo pronaći i organizaciji poslovanja. Naime, javni sektor ima više slobodnih dana<sup>75</sup> odnosno ima uglavnom neradne vikende.

Normativni akt koji uređuje područje obrazovanja odraslih, kao što je u prethodnim poglavljima već i spomenuto jest *Zakon o obrazovanju odraslih* koji u čl. 18. navodi kako zaposleni prema ovome Zakonu mogu ostvariti pravo na obrazovni dopust u trajanju od najmanje sedam dana godišnje. Ostvarivanje toga prava utvrđuju zaposlenik i poslodavac sporazumno. Radi ostvarivanja prava na obrazovni dopust zaposlenik je dužan svom poslodavcu dostaviti prijavu o upisu na program te potvrdu o sudjelovanju odnosno završetku programa.<sup>76</sup> No isto tako postoje je i Kolektivni ugovori koji su na drugačiji način regulirali obrazovni dopust. Primjerice *Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike* dijeli zaposlenike na one koji su na edukaciju poslani od strane poslodavca te na one koji se obrazuju za vlastite potrebe. Naime, razlika se temelji u broju dana. Čl. 30 navodi kako službenik i namještenik za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja na koje je upućen od strane čelnika državnog tijela, ima pravo na plaćeni dopust u sljedećim slučajevima: za svaki ispit po predmetu 2 dana; za završni rad 5 dana. Službenik i namještenik, za vrijeme stručnog ili općeg školovanja, osposobljavanja ili usavršavanja za vlastite potrebe, ima pravo na plaćeni dopust u sljedećim slučajevima: za svaki ispit po predmetu 1 dan; za završni rad 2 dana.<sup>77</sup> *Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama* čl. 44. uređuje dopust za školovanje te u st. 1. istog čl. navodi kako zaposlenik ima pravo na neplaćeni dopust u tijeku jedne godine za potrebe vlastitog školovanja i stručnog usavršavanja, i to: 5 radnih dana za pripremanje i polaganje ispita u srednjoj školi; 10 radnih dana za polaganje ispita na stručnim i sveučilišnim studijima, odnosno za polaganje pravosudnog ispita; 5 radnih dana za prisustvovanje stručnim

<sup>75</sup> <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69449/Sigurnost-radnog-mjesta-glavna-prednost-rada-u-javnom-sektoru/2/>, pristupljeno 24. kolovoza 2018.

<sup>76</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_02\\_17\\_668.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_02_17_668.html), pristupljeno 15. rujna 2018.

<sup>77</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_11\\_112\\_2630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_11_112_2630.html), pristupljeno 15. rujna 2018.

seminarima i savjetovanjima; 2 radna dana za pripremanje i polaganje ispita radi stjecanja posebnih znanja i vještina (informatičko školovanje, učenje stranih jezika i sl.). No isto tako ističe kako školovanje i stručno usavršavanje iz stavka 1. ovoga članka treba biti u vezi s poslovima koje zaposlenik obavlja ili njegovom profesijom ili djelatnošću poslodavca.<sup>78</sup>

## 10.7. Procjena podrške okoline prema cjeloživotnom učenju

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama podržava li ih okolina u želji za cjeloživotnim učenjem čiji su rezultati vidljivi iz **Tablice 15**.

**Tablica 15.** Podržavanje okoline u želji za cjeloživotnim učenjem

Podržava li Vas Vaša okolina u želji za cjeloživotnim učenjem		1	2	3	4	5
Obitelj	Privatni sektor	0%	2,2%	12,2%	32,2%	53,3%
	Javni sektor	7,8%	5,6%	10%	28,9%	47,8%
Prijatelji	Privatni sektor	1,1%	2,2%	22,2%	35,6%	38,9%
	Javni sektor	11,1%	7,8%	23,3%	24,4%	33,3%
Kolege	Privatni sektor	4,4%	8,9%	20%	34,4%	32,2%
	Javni sektor	7,8%	16,7%	27,8%	20%	27,8%
Poslodavac	Privatni sektor	11,1%	8,9%	11,1%	28,9%	40%
	Javni sektor	21,1%	14,4%	24,4%	16,7%	23,3%

*1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti*

Rezultati su sljedeći:

- obitelj (*privatni sektor 85,5% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 76,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)
- prijatelji (*privatni sektor 74,5% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 57,7% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)

<sup>78</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_128\\_2946.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_128_2946.html) , pristupljeno 15. rujna 2018.

- kolege (*privatni sektor 66,6% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 47,8% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)
- poslodavac (*privatni sektor 68,9% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 40% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*)

Iz dobivenih rezultata je vidljivo da se ispitanici javnog sektora u najmanjoj mjeri slažu s tvrdnjom da ih poslodavac podržava u želji za cjeloživotnim učenjem (40%) što može predstavljati jednu od poteškoća za uključivanje u cjeloživotno učenje.

## 10.8. Motivacija za cjeloživotno učenje

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjom da je motivacija važan čimbenik u cjeloživotnom učenju.

**Tablica 16.** Motivacija važan čimbenik u cjeloživotnom učenju

Smatrate li da je motivacija važan čimbenik u cjeloživotnom učenju	1	2	3	4	5
Privatni sektor	0%	2,2%	6,7%	30%	61,1%
Javni sektor	3,3%	2,2%	8,9%	31,1%	54,4%

Većina se ispitanika oba sektora složila s tvrdnjom u potpunosti:

- ispitanici privatnog sektora 61,1% se u potpunosti slaže s tvrdnjom
- ispitanici javnog sektora 54,4% se u potpunosti slaže s tvrdnjom

Pongrec (2001) ističe da motivacija prije početka samog poučavanja, ali i tijekom njega utječe na zadovoljstvo učenjem te potkrepljuje aspiracije, olakšava savladavanje napora i pridonosi uspješnosti. Brojni autori se slažu da je za uspjeh u odgojno-obrazovnom procesu obrazovanja odraslih motivacija vrlo važan čimbenik (Matijević, M., 1985.; Savičević, D., 1989.; Zvonarević, M., 1962.).

Zatim je uslijedilo pitanje narativnog tipa gdje su ispitanici odgovarali obrazložili svoj odgovor.

Na pitanje smatraju li da je motivacija važan čimbenik u cjeloživotnom učenju ispitanici privatnog sektora odgovorili su na sljedeći način:

- Važan čimbenik ( $N=11$ )
- Najvažniji čimbenik ( $N=21$ )
- Ključan faktor ( $N=6$ )
- Intrinzična motivacija ( $N=12$ )
- Ekstrinzična motivacija ( $N=11$ )
- Kombinacija intrinzične i ekstrinzične motivacije kao važnog faktora ( $N=2$ )

Zaposlenici javnog sektora na pitanje o motivaciji kao glavnom pokretaču odgovorili su na sljedeći način:

- Najvažniji čimbenik ( $N=15$ )
- Ključan faktor ( $N=10$ )
- Intrinzična motivacija ( $N=12$ )
- Ekstrinzična motivacija ( $N=12$ )

Nadalje, Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama što za njih predstavlja cjeloživotno učenje čime se nastojalo istražiti o kojoj je motivaciji riječ: intrinzičnoj i/ili ekstrinzičnoj motivaciji.

Rezultati su vidljivi u **Tablici 17**.

**Tablica 17. Motivacija za cjeloživotno učenje**

Motivacija za cjeloživotno učenje		1	2	3	4	5
Cjeloživotno učenje omogućit će mi bolje obavljanje poslovnih zadataka	Privatni sektor	3,3%	4,4%	15,6%	30%	46,7%
	Javni sektor	5,6%	6,7%	21,1%	33,3%	33,3%
Cjeloživotno učenje je jedan od načina za dobivanja pohvala od strane poslodavca	Privatni sektor	7,8%	17,8%	37,8%	21,1%	15,6%
	Javni sektor	20%	20%	30%	21,1%	8,9%
Cjeloživotno učenje put je ka novčanoj nagradi poslodavca	Privatni sektor	10%	12,2%	41,1%	24,4%	12,2%
	Javni sektor	26,7%	24,4%	28,9%	10%	10%



Cjeloživotno učenje omogućit će mi veću produktivnost	Privatni sektor	4,4%	4,4%	22,2%	38,9%	30%
	Javni sektor	6,7%	13,3%	24,4%	31,1%	24,4%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi napredak u karijeri kod trenutnog poslodavca	Privatni sektor	8,9%	11,1%	27,8%	27,8%	24,4%
	Javni sektor	22,2%	13,3%	36,7%	17,8%	10%
Cjeloživotno učenje ojačat će sigurnost na postojećem radnom mjestu	Privatni sektor	10%	5,6%	28,9%	36,7%	18,9%
	Javni sektor	17,8%	11,1%	35,6%	22,2%	13,3%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi pronalazak novog radnog mjesta	Privatni sektor	1,1%	4,4%	18,9%	43,3%	32,2%
	Javni sektor	10%	12,2%	25,6%	33,3%	18,9%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi stjecanje većih kompetencija	Privatni sektor	1,1%	1,1%	14,4%	30%	53,3%
	Javni sektor	3,3%	7,8%	18,9%	27,8%	42,2%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi veći financijski budžet	Privatni sektor	4,4%	8,9%	30%	31,1%	25,6%
	Javni sektor	16,7%	15,6%	32,2%	22,2%	13,3%
Cjeloživotno učenje olakšat će mi usvajanje novih radnih procesa	Privatni sektor	0%	2,2%	11,1%	40%	45,6%
	Javni sektor	1,1%	11,1%	22,2%	32,2%	33,3%
Cjeloživotno učenje za mene predstavlja zadovoljstvo	Privatni sektor	1,1%	1,1%	12,2%	33,3%	52,2%
	Javni sektor	2,2%	6,7%	18,9%	36,7%	35,6%
Cjeloživotno učenje predstavlja nova znanja, iskustva, kreativnost i inovacije	Privatni sektor	1,1%	1,1%	5,6%	28,9%	63,3%
	Javni sektor	0%	2,2%	15,6%	33,3%	48,9%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi dijeljenje znanja kolegama s kojima surađujem	Privatni sektor	0%	5,6%	14,4%	28,9%	51,1%
	Javni sektor	2,2%	10%	25,6%	27,8%	34,4%
Cjeloživotno učenje je izraz mog samostalnog interesa za učenjem	Privatni sektor	1,1%	0%	11,1%	28,9%	58,9%
	Javni sektor	2,2%	5,6%	11,1%	35,6%	45,6%

Cjeloživotno učenje stvorit će u meni osjećaj postignuća na svim razinama	Privatni sektor	1,1%	1,1%	15,6%	28,9%	53,3%
	Javni sektor	2,2%	3,3%	22,2%	46,7%	25,6%
Cjeloživotno učenje omogućit će mi pomicanje vlastitih granica	Privatni sektor	1,1%	1,1%	13,3%	24,4%	60%
	Javni sektor	1,1%	6,7%	14,4%	36,7%	41,1%
Cjeloživotno učenje odličan je alat za konstante tehnološke promjene	Privatni sektor	1,1%	4,4%	11,1%	28,9%	54,4%
	Javni sektor	1,1%	6,7%	21,1%	30%	41,1%
Nešto drugo (navedite)						

1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti

S obzirom na vrstu motivacije, tvrdnje su podjeljene na one utemeljene na intrinzične odnosno unutarnje motive i ekstrinzične odnosno vanjske motive. Iz rezultata vidljivo je da se ispitanici oba sektora slažu uglavnom/u potpunosti s tvrdnjama što znači da je kod ove skupine ispitanika koja ima pozitivan stav prema cjeloživotnom učenju vidljiva kombinacija unutarnjih i vanjskih motiva za koju autori ističu da je potrebna jer iz nje proizlazi najbolji rezultat.

Tvrdnje utemeljene na ekstrinzičnoj motivaciji su sljedeće:

- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi bolje obavljanje poslovnih zadataka*
- *Cjeloživotno učenje je jedan od načina za dobivanje pohvala od strane poslodavca*
- *Cjeloživotno učenje put je ka novčanoj nagradi poslodavca*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi veću produktivnost*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi napredak u karijeri kod trenutnog poslodavca*
- *Cjeloživotno učenje ojačat će sigurnost na postojećem radnom mjestu*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi pronalazak novog radnog mjesta*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi stjecanje većih kompetencija*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi veći financijski budžet. Ispitanici privatnog sektora kod ove tvrdnje iskazuju veće slaganje od ispitanika privatnog sektora. Cjeloživotno učenje dakle u većoj mjeri povezuju s financijskom stranom.*
- *Cjeloživotno učenje olakšat će mi usvajanje novih radnih procesa*
- *Cjeloživotno učenje odličan je alat za tehnološke promjene*

Tvrđnje utemeljene na intrinzičnoj motivaciji su sljedeće:

- *Cjeloživotno učenje za mene predstavlja zadovoljstvo*
- *Cjeloživotno učenje predstavlja nova znanja, iskustva, kreativnost i inovacije*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi djeljenje znanja kolegama s kojima surađujem*
- *Cjeloživotno učenje je izraz mog samostalnog interesa za učenjem*
- *Cjeloživotno učenje stvorit će u meni osjećaj postignuća na svim razinama*
- *Cjeloživotno učenje omogućit će mi pomicanje vlastitih granica*

Među najvažnije čimbenike motivacije za učenje ubrajaju se: interes za tematiku koja se uči, težnja za postignućem, razina aspiracije, uspjeh odnosno neuspjeh u učenju te također i poznavanje rezultata učenja (Andrilović, Matijević i sur.,1985). Odrasla će osoba s lakoćom usvajati nova znanja, vještine i kompetencije ukoliko postoji interes za sadržaj učenja. Nadalje, njih zanima primjena stečenih znanja u praksi odnosno žele vidjeti rezultate poput uspješnosti u određenom području rada.

### **10.9. Percepcija odnosa poslodavca prema cjeloživotnom učenju**

Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama koje se vezuju uz poslovno okruženje i cjeloživotno učenje. Tvrđnje su sljedeće:

- *Osobe iz mog poslovnog okruženja informirane su o značenju pojma cjeloživotnog učenja*
- *U razgovoru s radnim kolegama spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja*
- *U razgovoru s poslodavcem spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja*
- *Potičem samoinicijativno razgovor s poslodavcem o cjeloživotnom učenju*
- *Smatram da je za poboljšanje poslovnog procesa nužno stručno se usavršavati*
- *Moj poslodavac predlaže cjeloživotno učenje kao sredstvo/alat za unaprjeđenje poslovnog procesa*
- *Moj poslodavac spreman je uložiti financijska sredstva u moje cjeloživotno učenje*

**Tablica 18.** Prikaz rezultata „Poslovno okruženje i cjeloživotno učenje“

Poslovno okruženje i cjeloživotno učenje	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Osobe iz mog poslovnog okruženja informirane su o značenju pojma cjeloživotnog učenja	Privatni sektor	4,4%	11,1%	38,9%	24,4%	21,1%
	Javni sektor	4,4%	26,7%	30%	24,4%	14,4%
U razgovoru s radnim kolegama spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja	Privatni sektor	10%	17,8%	23,3%	31,1%	17,8%
	Javni sektor	12,2%	18,9%	28,9%	32,2%	7,8%
U razgovoru s poslodavcem spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja	Privatni sektor	13,3%	10%	23,3%	33,3%	20%
	Javni sektor	22,2%	17,8%	25,6%	26,7%	7,8%
Potičem samoinicijativno razgovor s poslodavcem o cjeloživotnom učenju	Privatni sektor	18,9%	10%	22,2%	25,6%	23,3%
	Javni sektor	31,1%	17,8%	20%	21,1%	10%
Smatram da je za poboljšanje poslovnog procesa nužno stručno se usavršavati	Privatni sektor	1,1%	6,7%	7,8%	33,3%	51,1%
	Javni sektor	5,6%	7,8%	10%	27,8%	48,9%
Moj poslodavac predlaže cjeloživotno učenje kao sredstvo/alat za unaprjeđenje poslovnog procesa	Privatni sektor	15,6%	10%	20%	24,4%	30%
	Javni sektor	27,8%	14,4%	28,9%	21,1%	7,8%
Moj poslodavac je spreman uložiti financijska sredstva u moje cjeloživotno učenje	Privatni sektor	14,4%	11,1%	18,9%	27,8%	26,7%
	Javni sektor	36,7%	17,8%	23,3%	16,7%	5,6%

1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti

Iz dobivenih rezultata vidljiva je razlika u slaganju/ne slaganju s tvrdnjama:

- *Potičem samoinicijativno razgovor s poslodavcem o cjeloživotnom učenju* (privatni sektor 25,6% se slaže uglavnom s tvrdnjom; javni sektor 31,1% se ne slaže s tvrdnjom)

- *Moj poslodavac predlaže cjeloživotno učenje kao sredstvo/alat za unaprjeđenje poslovnog procesa* (privatni sektor 54,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 42,2% se ne slaže/slabo slaže s tvrdnjom)
- *Moj poslodavac spreman je uložiti financijska sredstva u moje cjeloživotno učenje* (privatni sektor 54,5% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 54,5% se ne slaže/slabo slaže s tvrdnjom)

Razlog tome može se nalaziti u sljedećem: manjak financijskog budžeta za financiranje cjeloživotnog učenja kod javnog sektora, drugačija kadrovska struktura unutar privatnog/javnog sektora, profit privatnog sektora, osviještenost privatnog sektora u većoj mjeri da se uz pomoć cjeloživotnog učenja osigurava profit, privatni sektor je u RH u većoj mjeri u rukama stranih kompanija iz EU i šire koje duži vremenski period žive cjeloživotno učenje.

Prilikom odgovaranja na pitanje na koji način njihov poslodavac organizira cjeloživotno učenje ispitanici privatnog sektora odgovorili su sljedeće:

- Stručne edukacije koje se održavaju izvan kompanije ( $N=32$ )
- Stručne interne edukacije ( $N=5$ )
- Online edukacije ( $N=4$ )
- Učenje stranih jezika ( $N=1$ )
- Poslodavac organizira „Zajednice učenja“ ( $N=1$ )
- Coaching ( $N=2$ )
- Tečaj informatičke pismenosti ( $N=1$ )
- Teambuilding ( $N=2$ )
- Softskills radionice ( $N=1$ )
- Akademije, seminari, radionice ( $N=10$ )

Ispitanici javnog sektora na isto su pitanje odgovorili sljedeće:

- Poslodavac ne organizira cjeloživotno učenje ( $N=8$ )
- Prisline edukacije na koje zaposlenici gledaju kao na nužno zlo ( $N=1$ )
- Stručne edukacije koje se održavaju izvan kompanije ( $N=16$ )
- Stručne interne edukacije ( $N=4$ )
- Webinar ( $N=1$ )

- Predavanja, stručni skupovi, interni okrugli stolovi ( $N=7$ )
- Erasmus ( $N=2$ )

Nadalje, Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjom *Smatrate li da trebate razgovarati s poslodavcem o tome koje kompetencije trebate razvijati.*

**Tablica 19.** *Smatrate li da trebate razgovarati s poslodavcem o tome koje kompetencije trebate razvijati?*

<i>Smatrate li da trebate razgovarati s poslodavcem o tome koje kompetencije trebate razvijati?</i>	1	2	3	4	5
Privatni sektor	5,6%	6,7%	15,6%	32,2%	40%
Javni sektor	15,6%	8,9%	22,2%	36,7%	16,7%

*1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti*

Iz rezultata prikazanih u **Tablici 19.** vidljivo je da se ispitanici oba sektora uglavnom/u potpunosti slažu s tvrdnjom (*privatni sektor 72,2% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom; javni sektor 53,4% se slaže uglavnom/u potpunosti s tvrdnjom*).

Razlog manjeg slaganja s tvrdnjom ispitanika javnog sektora nalazi se upravo u razlikama sistematizacije radnih mjesta između dva sektora te ekipiranosti ljudskih resursa. Vidljiva je potreba restrukturiranja hrvatskog javnog sektora. Restrukturiranje će dugoročno donijeti vidljive rezultate (Šarić, 2013, str. 144).

U idućem su pitanju ispitanici trebali odgovoriti koliko puta tijekom godine razgovaraju s poslodavcem o potrebama njih kao zaposlenika za stjecanjem dodatnih kompetencija.

Na pitanje koliko puta tijekom godine razgovaraju s poslodavcem o potrebama njih kao zaposlenika za stjecanjem dodatnih kompetencija neophodnih za obavljanje radnih zadataka, ispitanici privatnog sektora odgovorili su na sljedeći način:

- Jednom godišnje ( $N=16$ )
- Dva puta godišnje ( $N=23$ )

- Tri puta godišnje ( $N=7$ )
- Četiri puta godišnje ( $N=4$ )
- Pet puta godišnje ( $N=1$ )
- Šest puta godišnje ( $N=2$ )
- Deset puta godišnje ( $N=1$ )
- Dvanaest puta godišnje ( $N=2$ )

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da najviše ispitanika privatnog sektora ( $N=23$ ) razgovara dva puta godišnje s poslodavcem o potrebama za razvijanjem dodatnih kompetencija neophodnih za obavljanje radnih zadataka. Niti jedan ispitanik ovoga sektora nije dao odgovor da ne razgovara s poslodavcem o potrebama stjecanja dodatnih kompetencija.

Zaposlenici javnog sektora na ovo su pitanje odgovorili na sljedeći način:

- Niti jednom godišnje ( $N=17$ )
- Jednom godišnje ( $N=9$ )
- Dva puta godišnje ( $N=9$ )
- Tri puta godišnje ( $N=10$ )
- Četiri puta godišnje ( $N=9$ )
- Deset puta godišnje ( $N=1$ )
- Dvanaest puta godišnje ( $N=2$ )

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da za razliku od ispitanika privatnog sektora, ispitanici javnog sektora ne razgovaraju s poslodavcem o potrebama razvijanja dodatnih kompetencija neophodnih za obavljanje radnih zadataka ( $N=17$ ). Dobiveni rezultat ukazuje na činjenicu da unutar javnog sektora cjeloživotno učenje nije prisutno na zadovoljavajućoj razini.

## **10.9. Procjena potreba za razvijanjem dodatnih kompetencija**

Nadalje, Likertovom skalom od 1 do 5 (*1 – Uopće ne, 5 – U potpunosti*) ispitanici su izražavali svoje slaganje/neslaganje s tvrdnjama koje kompetencije trebaju dodatno razvijati a da ih nisu stekli razinom obrazovanja koju posjeduju. Ovaj je dio anketnog upitnika sastavljen vodeći se ključnim vještinama koje poslodavci traže od kandidata: analitičke vještine,

komunikacijske vještine, interpersonalne vještine, liderstvo, pozitivan pristup, timski rad, tehničke vještine.<sup>79</sup> Rezultati su prikazani u **Tablici 20**.

**Tablica 20.** *Koje kompetencije smatrate da trebate dodatno razvijati a da ih niste stekli razinom obrazovanja koju posjedujete prikazuje dobivene zadatke ispitanika privatnog i javnog sektora*

Koje kompetencije smatrate da trebate dodatno razvijati a da ih niste stekli razinom obrazovanja koju posjedujete		1	2	3	4	5
Kompetencije na materinjem jeziku	Privatni sektor	21,1%	28,9%	24,4%	13,3%	12,2%
	Javni sektor	20%	24,4%	24,4%	15,6%	15,6%
Kompetencije na stranim jezicima	Privatni sektor	2,2%	11,1%	24,4%	28,9%	33,3%
	Javni sektor	3,3%	5,6%	24,4%	26,7%	40%
Komunikacijske vještine	Privatni sektor	10%	13,3%	25,6%	28,9%	24,4%
	Javni sektor	8,9%	15,6%	23,3%	24,4%	27,8%
Prezentacijske vještine	Privatni sektor	7,8%	13,3%	25,6%	28,9%	24,4%
	Javni sektor	5,6%	12,2%	24,4%	31,1%	26,7%
Sposobnost rada u timu	Privatni sektor	15,6%	20%	22,2%	23,3%	18,9%
	Javni sektor	10%	14,4%	31,1%	27,8%	16,7%
Uspješno vođenje timova	Privatni sektor	12,2%	13,3%	17,8%	31,1%	25,6%
	Javni sektor	7,8%	8,9%	30%	23,3%	30%
Informatičke vještine	Privatni sektor	12,2%	5,6%	28,9%	21,1%	32,2%
	Javni sektor	5,6%	11,1%	20%	33,3%	30%
Napredne informatičke vještine	Privatni sektor	7,8%	10%	16,7%	27,8%	37,8%
	Javni sektor	3,3%	10%	16,7%	27,8%	42,2%

<sup>79</sup> <https://lider.media/znanja/7-kljucnih-vjestina-koje-poslodavci-traze/>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.



Sposobnost primjene znanja u praksi	Privatni sektor	10%	17,8%	23,3%	22,2%	26,7%
	Javni sektor	8,9%	12,2%	24,4%	28,9%	25,6%
Sposobnost rješavanja sukoba	Privatni sektor	11,1%	12,2%	25,6%	27,8%	23,3%
	Javni sektor	12,2%	16,7%	21,1%	30%	20%
Prodajne vještine	Privatni sektor	15,6%	17,8%	22,2%	23,3%	21,1%
	Javni sektor	26,7%	17,8%	26,7%	14,4%	14,4%
Vještine slušanja	Privatni sektor	15,6%	16,7%	27,8%	17,8%	22,2%
	Javni sektor	16,7%	16,7%	25,6%	24,4%	16,7%
Upravljanje radnim učinkom	Privatni sektor	10%	16,7%	24,4%	24,4%	24,4%
	Javni sektor	11,1%	12,2%	30%	24,4%	22,2%
Upravljanje emocijama i energijom	Privatni sektor	13,3%	12,2%	21,1%	31,1%	22,2%
	Javni sektor	6,7%	11,1%	26,7%	28,9%	26,7%
Upravljanje projektima osnove	Privatni sektor	11,1%	13,3%	28,9%	23,3%	23,3%
	Javni sektor	12,2%	11,1%	27,8%	30%	18,9%
Upravljanje projektima napredno	Privatni sektor	8,9%	11,1%	17,8%	36,7%	25,6%
	Javni sektor	14,4%	12,2%	20%	23,3%	30%
Strateško razmišljanje	Privatni sektor	7,8%	8,9%	23,3%	27,8%	32,2%
	Javni sektor	13,3%	11,1%	23,3%	28,9%	23,3%
Upravljanje vremenom	Privatni sektor	10%	17,8%	20%	27,8%	24,4%
	Javni sektor	10%	12,2%	32,2%	18,9%	26,7%
Upravljanje promjenama	Privatni sektor	8,9%	15,6%	20%	27,8%	27,8%
	Javni sektor	11,1%	5,6%	33,3%	23,3%	26,7%

Mentorstvo	Privatni sektor	13,3%	5,6%	31,1%	27,8%	22,2%
	Javni sektor	14,4%	6,7%	32,2%	27,8%	18,9%
Nešto drugo (navedite)						

*1 – Uopće ne, 2 – Slabo, 3 – Donekle/djelomično, 4 – Uglavnom da, 5 – U potpunosti*

Iz dobivenih rezultata vidljivo je sljedeće:

- *Kompetencije na materinjem jeziku*

Većina ispitanika oba sektora smatra da navedene kompetencije ima razvijene u dovoljnoj mjeri te rezultat upućuje na to da nisu zainteresirani za ovakav oblik cjeloživotnog učenja.

S godinama bogatstvo se jezika razvija tj. zadržava na zadovoljavajućoj funkcionalnoj razini čak i do starosti te je izražena superiornost odraslih u odnosu na adolescente (Andrilović, 1976, str. 17). Ovim je istraživanjem obuhvaćen uzorak kojem je prosječna starosna dob 43,42 godine te dominiraju ispitanici s visokom i višom stručnom spremom ( $N=88$ ;  $N=31$ ). Dakle, smatraju da su svojim dosadašnjim obrazovanjem u dovoljnoj mjeri razvili kompetencije materinjeg jezika. Tome u prilog ide i činjenica da razumijevanje riječi manje podliježe zaboravljanju nego neke druge verbalne kategorije (Andrilović, 1976, str. 17).

- *Kompetencije na stranom jeziku*

Ispitanici privatnog sektora smatraju da trebaju razvijati kompetencije na stranim jezicima (62,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti), a ispitanici javnog sektora također to smatraju (66,7% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti). Razlog tome možemo pronaći u Hrvatskoj kao članici EU, čijim je državljanima tržište rada Europe otvoreno. Poznavanje stranih jezika uvelike olakšava pronalazak posla izvan granica RH. No isto tako i poslodavci na teritoriju RH sve više posluju s inozemstvom te je poznavanje jednog i/ili čak dva strana jezika nužna za dobivanje radnoga mjesta te isto tako za ostanak na postojećem.

Prije nekoliko godina, točnije 2011. godine provedeno je istraživanje na uzorku od 100 ispitanika naziva *Motivacija odraslih učenika za učenje engleskog jezika u kontekstu globalizacije* u kojem je vidljivo da je najviše izražena afektivno-kulturalna orijentacija zatim profesionalna i instrumentalno-tehnološka te na kraju komunikacijsko-integracijska orijentacija (Balentović, 2011, str. 201). Iz navedenog se može povući paralela da je i kod ispitanika ovoga istraživanja zapravo motiv učenju prvenstveno profesionalne narave jer je i

čitav anketni upitnik usmjeren ka profesionalnoj sferi te je najveći broj ispitanika cjeloživotno učenje označio kao sredstvo za sigurnost na postojećem radnom mjestu kao i pronalazak novog radnog mjesta što je prezentirano u jednom od prethodnih poglavlja ovoga rada.

- *Komunikacijske vještine*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati komunikacijske vještine koje su zapravo važne kako za poslodavce privatnog tako i javnog sektora (*53,3% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 52,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). I ova je kompetencija sve više važna za svakog poslodavca.

- *Prezentacijske vještine*

Iz rezultata je vidljivo da ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati prezentacijske vještine (*53,3% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 57,8% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Velika većina ispitanika je VSS i VŠS, no isto tako ima i onih SSS dok je prosječna dob 43,42 godine. U vrijeme završetka njihovog formalnog obrazovanja nije se velika pažnja pridavala razvijanju ovih vještina te je to razlog ovom rezultatu.

- *Sposobnost rada u timu*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost rada u timu koje je važno kako za poslodavce privatnog tako i javnog sektora (*42,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 44,5% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*).

Ispitanici su prepoznali važnost timskog rada koji prema mišljenju znanstvenika ima više svojih prednosti negoli nedostataka. Timski je koncept rada sve aktualniji označen je najefikasnijim načinom. Koristi se širom svijeta<sup>80</sup> te ga velike korporacije uvelike istuču kao jednu od svojih prednosti za uspješnost. Hrvatski telekom d.d. koristi slogan *Tim smo uvijek i kada smo zajedno i kada smo odvojeni*<sup>81</sup>

- *Uspješno vođenje timova*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost uspješnog vođenja timova (*56,7% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 53,3% se slaže s tvrdnjom*

---

<sup>80</sup> <http://vasic.info/prednosti-i-nedostaci-timskog-rada/>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.

<sup>81</sup> <http://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti/#section-nav>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.

*uglavnom/u potpunosti*). Stečena stručna sprema nije dostatna da bi se razvila vještina uspješnog vođenja timova. Tome u prilog ide čitav niz konzultantskih kuća koje nude ovaj oblik edukacije svojim klijentima. Uspješno vođenje timova odradit će ona osoba koja je uzor svojim članovima te ona koja je u mogućnosti uskladiti različite osobnosti, postaviti ciljeve uz koje članovi tima mogu rasti i razvijati se.<sup>82</sup>

- *Informatičke vještine i napredne informatičke vještine*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati informatičke vještine (*42,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 44,5% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Ova vrsta vještine je itekako važna u vremenima u kojima živimo i zapravo svaki poslodavac zahtijeva visoko razvijene informatičke vještine svojih zaposlenika. U suvremenom društvu znanja, pismenost dobiva sasvim novu dimenziju. Informatička pismenost je imperativ uspješnog čovjeka.<sup>83</sup> Ispitanici su prepoznali važnost ove vještine.

Nadalje, ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati napredne informatičke vještine (*65,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 70% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*).

- *Sposobnost primjene znanja u praksi*

Ispitanici privatnog sektora i javnog smatraju da trebaju razvijati sposobnost primjene znanja u praksi (*54,5% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 51,1% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Ispitanici ovog istraživanja svojim su odgovorima potvrdili važnost sposobnosti primjene znanja u praksi te ocijenili kako je trebaju dodatno razvijati. Ona zapravo proizlazi iz samostalnosti u radu i iznalaženju novih rješenja u praksi što je izuzetno važno za svakog poslodavca (Račić, 2013, str. 92). Ovo je zapravo kompetencija za suvremeno društvo jer je u samoj prirodi znanja da se ono brzo mijenja (Račić, 2013, str. 92).

- *Sposobnost rješavanja sukoba*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost rješavanja sukoba (*51,1% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 50% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*).

---

<sup>82</sup> <https://www.halpet.hr/proizvod/vodenje-tima/> , pristupljeno 26. kolovoza 2018.

<sup>83</sup> <http://www.spsistemi.hr/column/zasto-je-informaticka-edukacija-vazna-2/> , pristupljeno 26. kolovoza 2018.

- *Prodajne vještine*

Ispitanici privatnog sektora smatraju da trebaju razvijati prodajne vještine (44,4% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti). Privatni je sektor uglavnom usmjeren na profit i prodaju a ne iznenađuje rezultat. S druge pak strane, ispitanici javnog sektora nisu uključeni u prodajnu djelatnost te je vidljivo njihovo neslaganje s tvrdnjom (44,5% se uopće ne slaže/slabo se slaže s tvrdnjom).

- *Vještine slušanja*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost vještine slušanja (40% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 41,1% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti).

- *Upravljanje radnim učinkom*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost upravljanja radnim učinkom (48,8% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 46,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti).

- *Upravljanje emocijama i energijom*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost upravljanja emocijama i energijom (53,3% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 55,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti).

- *Upravljanje projektima – osnove i Upravljanje projektima – napredno*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati ove dvije vrste kompetencija. Projektni zadaci sve više postaju naša svakodnevnica stoga i ne čudi dobiven rezultat istraživanja:

1. *Upravljanje projektima – osnove* (46,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 48,9% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti).
2. *Upravljanja projektima – napredno* (62,3% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 53,3% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti).

- *Strateško razmišljanje*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost strateškog razmišljanja (*60% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 52,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Ispitanici su iskazali svoj interes za razvoj ove vrste kompetencije što iznenađuje s obzirom da ispitanici javnog sektora nisu iz redova menadžmenta kojima bi razvoj iste itekako poslužio. Naime, polaznicima ove radionice omogućeno je da razviju svoju „mikro“ strategiju te naprave individualan plan kako ju komunicirati i implementirati u svojoj organizacijskoj jedinici.<sup>84</sup>

- *Upravljanje vremenom*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost upravljanja vremenom (*52,2% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 45,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Prema rezultatima dobivenim ovim istraživanjem, ispitanici su iskazali slaganje s tvrdnjom da im je potreban razvoj ove vrste kompetencije. Edukacija ima za cilj omogućiti polaznicima unaprjeđenje osobne učinkovitosti putem učenja o načinima efikasnog postavljanja prioriteta u odnosu na osobne i profesionalne životne ciljeve, organiziranje svojih dnevnih zadataka u službi dugoročnih ciljeva.<sup>85</sup>

- *Upravljanje promjenama*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati sposobnost upravljanja promjenama (*55,6% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 50% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Razvijanje ove vrste kompetencija prepoznata je od obje grupe ispitanika. Ona će im itekako pomoći u razumijevanju promjena kod poslodavca te će im pomoći u pronalasku najboljeg načina za planiranje i njihovu provedbu.<sup>86</sup>

- *Mentorstvo*

Ispitanici privatnog i javnog sektora smatraju da trebaju razvijati kompetencije mentorstva (*50% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti; 46,7% se slaže s tvrdnjom uglavnom/u potpunosti*). Ispitanici ovog istraživanja prepoznali su važnost razvijanja ove vrste kompetencije. Mentorstvo možemo označiti temeljnim oblikom ljudskoga razvoja gdje jedna

---

<sup>84</sup> <https://www.educentar.net/Program/20299/Stratesko-razmisljanje/>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.

<sup>85</sup> <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/upravljanje-vremenom>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.

<sup>86</sup> <https://www.educentar.net/Program/19453/Upravljanje-promjenama/>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.

osoba ulaže energiju, osobno iskustvo, kompetencije pomažući rast i razvoj sposobnosti druge osobe.<sup>87</sup>

- *Nešto drugo*

Niti jedan ispitanik ovog istraživanja nije naveo neke druge kompetencije.

## ZAKLJUČAK

U radu se nastojalo ispitati i analizirati stavove zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju. Iako Hrvatska slijedi primjer EU po pitanju cjeloživotnog učenja ono još uvijek nije zaživjelo u jednakoj mjeri unutar privatnog i javnog sektora. Kao što i sama *Strategija okvira promocije cjeloživotnoga učenja RH za razdoblje od 2017. do 2021. godine* nalaže, trebalo bi u većoj mjeri slijediti definirane pravce njegove promocije čiji smo akteri svi mi: od nas pojedinaca preko vladajućih tijela, poslodavaca te socijalnih partnera.

Prilikom provođenja istraživanja o stavovima zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju, uočena su sljedeća ograničenja:

- premali uzorak – za reprezentativnost rezultata uključiti veći broj ispitanika
- subjektivnost – prilikom interpretacije rezultata u obzir je moguće uzeti i subjektivnost ispitanika pri davanju odgovora kako o svojim stavovima tako i o odnosu njihova poslovnog okruženja i cjeloživotnog učenja
- nadzor nad ispunjavanjem anketnog upitnika – prilikom ispunjavanja, ispitanici su se mogli služiti Internetom te iz tog izvora izvući definicije pojma i podijele što opet dovodi do toga da rezultati nisu u potpunosti reprezentativni

U nekom od idućih istraživanja voditi računa o načinu ispunjavanja upitnika, uz veći nadzor onih koji istraživanje provode

- ograničenost pitanja – za reprezentativnije rezultate bilo bi potrebno formirati veći broj pitanja (djelatnost)

Obradom rezultata uočeno je kako su zaposlenici javnog sektora u jednakoj mjeri informirani o pojmu cjeloživotnog učenja te stoga prva hipoteza nije potvrđena. Naime, provedenim t-testom za nezavisne uzroke utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika

---

<sup>87</sup> <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/mentorstvo> , pristupljeno 26. kolovoza 2018.

u informiranosti o cjeloživotnom učenju između ispitanika privatnog i javnog sektora ( $t(178)=1,526$ ;  $p>0,05=0,129$ ).

Nadalje, uočeno je kako zaposlenici javnog sektora u manjoj mjeri poznaju oblike cjeloživotnog učenja. Provedenim t-testom za nezavisne uzorke utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u poznavanju oblika cjeloživotnog učenja između ispitanika privatnog i javnog sektora ( $t(178)=2,104$ ;  $p<0,05=0,037$ ). Ispitanici privatnog sektora ( $M=3,47$ ;  $SD=0,902$ ) procjenjuju veće poznavanje oblika cjeloživotnog učenja od ispitanika javnog sektora ( $M=3,17$ ;  $SD=1,008$ ).

Rezultati ukazuju da između ispitanika privatnog i javnog sektora postoji statistički značajna razlika u tome vide li se korisnicima cjeloživotnog učenja ( $t(178)=4,056$ ;  $p<0,05=0,000$ ). Ispitanici privatnog sektora ( $M=3,94$ ;  $SD=0,952$ ) se u većoj mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja od ispitanika javnog sektora ( $M=3,29$ ;  $SD=1,202$ ). Navedenim je potvrđena treća hipoteza da se ispitanici javnog sektora u manjoj mjeri vide korisnicima cjeloživotnog učenja.

Slijedom dobivenih rezultata istraživanja neke od smjernica za poslodavce privatnog i javnog sektora za povećanje uključenosti zaposlenika u oblike cjeloživotnog učenja jesu sljedeće: povećati promociju cjeloživotnog učenja unutar samih kompanija/institucija, osnovati centre čija će temeljna zadaća biti usmjerena na cjeloživotno učenje, izraditi strategiju kojom bi poslodavci usmjeravali svoje zaposlenike ka cjeloživotnom učenju te ih na taj način osvještavali o potrebi učenja tijekom cijelog života te isto tako povećali svijest o potrebi učenja kako zbog osobnog tako i zbog društvenog razvoja.

Javni sektor treba slijediti primjer velikih korporacija koje su prepoznale potrebu razvoja i unaprjeđenja kompetencija svojih djelatnika jer im to osigurava uspješnost. No s druge pak strane, i sami djelatnici na taj način postaju kompetentniji na tržištu rada. Velike su korporacije organizirale sektore/sluzbe ljudskih resursa čiji je glavni zadatak provođenje plana i programa razvoja i unaprjeđenja kompetencija djelatnika. Čitav proces iziskuje puno utrošene energije i financijskih sredstava kako bi rezultati bili vidljivi. No da bi u pravom smislu cjeloživotno učenje zaživjelo treba krenuti malim koracima, koristeći sve raspoložive resurse.



## LITERATURA, OSTALI IZVORI INFORMACIJA I PRILOZI

1. Andrilović, V. (1976). *Kako odrastao čovjek uči*. Zagreb: Školska knjiga
2. Andrilović, V., Matijević, M. i sur. (1985). *Andragogija*. Zagreb: Školska knjiga
3. Balentović, K. (2011). *Motivacija odraslih učenika za učenje engleskog jezika u kontekstu globalizacije*. U: Napredak 152 (2), str. 189-209
4. Barić, V., Jeleč Raguž, M. (2010) *Hrvatska na putu prema društvu znanja*. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol. 4 No 2
5. Bogdan, A., Babačić, D. (2016). *Intrinzična i ekstrinzična motivacija za sport i vježbanje u funkciji dobi*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Vol. 6 No. 2
6. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. U: Tehnički oglasnik, 7 (1)
7. Ciler, Ž.(2012). *Koncept cjeloživotnog učenja u Švedskoj*. Andragoški glasnik, Vol. 16, br.1, 69-78.
8. Dave, R. H., (1976) *Foundations of Lifelong Education*. New York: Pergamon Press
9. Jakšić, J. (2003). *Motivacija. Psihopedagoški pristup*. Zagreb: Katehetski ured Zagrebačke nadbiskupije
10. Jelenc-Krašovec, S., Kump, S. (2004). *Što znači cjeloživotno obrazovanje za sveučilišta*. Obrazovanje odraslih – ključ za XXI. stoljeće. Šibenik
11. Jelić, P., Martić Kuran, L., Bosnić, I. (2012). *Značaj cjeloživotnog učenja s osvrtom na financiranje iz fondova EU*. Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3 No. 4.

12. Jukić, R., Ringel, J. (2013). *Cjeloživotno učenje – put ka budućnosti*. Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva, Vol. 17. No. 1.
13. Keeley, B. (2007) *Ljudski kapital*. Educa. Zagreb
14. Klaić, B. (1986). *Rječnik stranih riječi*. Nakladni zavod Matice Hrvatske. Zagreb
15. Klapan, A., Čavar, J., Živčić, M. (2007). *Edukacija edukatora za rad s odraslima*. U: Klapan, A., Matijević, M. *Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja*. Hrvatsko andragoško društvo. Zagreb
16. Koludrović, M. (2013). *Mogućnosti razvijanja kompetencija učenja u suvremenoj nastavi*. Pedagogijska istraživanja, Vol. 10, No. 2
17. Kuka, E. (2012). *Koncept neformalnog obrazovanja*. *Život i škola*, br. 27 (1-2012), god. 58.
18. Kušić, S. (2011). *Teorija Petera Jarvisa o cjeloživotnom učenju*. Andragoški glasnik. Vol. 15., br. 1
19. Kušić, S., Zloković, J. (2007). *E-learning i obrazovanje na daljinu – novi pristupi obrazovanju odraslih i cjeloživotnom učenju*. U: Klapan, A., Matijević, M. *Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja*. Hrvatsko andragoško društvo. Zagreb
20. Jelenc-Krašovec, S., Kump, S. (2004). *Što znači cjeloživotno obrazovanje za sveučilišta*. *Obrazovanje odraslih – ključ za XXI. stoljeće*. Šibenik
21. Marušić, S. (2007). *Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost*. *Ekonomski pregled*, Vol. 58 No. 9-10
22. Matijević, M. (1984). *Učimo uz rad*. Varaždin: Andragoška biblioteka Birotehnika
23. Matijević M. (1985). *Suvremena organizacija obrazovanja odraslih*. Zagreb: NIRO „Školske novine“
24. Matijević, M. (2000). *Učiti po dogovoru*. Zagreb: Centar za dopisno obrazovanje
25. Marinović, V. (2004). *Euroljani i cjeloživotno učenje*. *Obrazovanje odraslih – ključ za XXI. stoljeće*. Zagreb, str. 103-110.
26. Nikolić, g. (2014). *Nove tehnologije donose promjene*. Andragoški glasnik. Vol. 18, br. 2, str. 25-43
27. Pastuović, N. (2006). *Kako do društva koje uči*. *Odgojne znanosti* Vol. 8, br. 2; 421-441.
28. Pastuović, N. (2008). *Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju*. *Odgojne znanosti*, Vol. 10. No. 2 (16)

29. Pastuović, N. (2010). *Odgoj odraslih*. Andragoški glasnik. Vol. 14, br. 1, str. 7-20
30. Pastuović, N. (2016). *Ciljevi i svrha obrazovanja odraslih u suvremenom društvu*. Andragoški glasnik. Vol. 20, Broj 1-2, str. 7-23
31. Perin, V. (2014). *Cjeloživotno učenje s aspekta poslodavca*. Andragoški glasnik, Vol. 18., br. 2.
32. Pivac, J. (1997). *Prema društvu koje uči – poučavanje i učenje (Bijeli dokument o obrazovanju)*. Politička misao: časopis za politologiju, Vol. 34 No. 1
33. Pongrec, S. (2001). *Čimbenici ostvarivanja obrazovanja odraslih*. U: Klapan, A., Pongrec, S., Lavrnja, I. Andragoške teme. Rijeka: Vlastita naklada
34. Račić, M. (2013). *Modeli kompetencija za društvo znanja*. Suvremene teme, Vol. 6, No. 1
35. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb. Naklada slap
36. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Zagreb: Naklada slap
37. Rogić, A. (2014). *Značenja cjeloživotnog učenja u kontekstu međunarodnih tijela i organizacija*. Acta Iadertina, Vol. 11, No. 1
38. Savičević, D. (1989). *Koncepcija obrazovnih potreba u andragogiji*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. Institut za pedagoška istraživanja i Katedra za andragogiju Filozofskog fakulteta.
39. Strugar, V. (2010). *Druga obrazovna prilika: potrebe, mogućnosti i ostvarenja u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji*. Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru, No. 3
40. Sundać, D., Fatur, I. (2004). *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Zagreb
41. Sudarić, Ž. (2012). *Obrazovanje + cjeloživotno učenje za poduzetništvo=zapošljivost*. Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 1
42. Šandalić, A. (2006). *Obrazovanje za društveni razvoj*. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. XVIII No. 1-2
43. Šarić, M. (2014). *Važnost restrukturiranja hrvatskog javnog sektora*. Tranzicija, Vol. 15 No. 32
44. Tadin, H. (2007). *Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u Europskoj uniji*. Ekonomija, 14 (1), str. 143-150

45. Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2, No. 1
46. Vidulin-Orbanić, S. (2007). *Društvo koje uči: Povijesno-društveni aspekti obrazovanja*. Metodčki obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu, Vol. 2 No. 3
47. Zvonarević, M. (1962). *Primjena psihologije u obrazovanju odraslih*. Zagreb: Savez narodnih sveučilišta Hrvatske
48. Žiljak, V. (2005). *Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj*. Otvoreno učilište. Zagreb
49. <https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151> , pristupljeno 13. svibnja 2018.
50. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_124\\_2364.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html) , pristupljeno 19. svibnja 2018.
51. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisak.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisak.pdf) , pristupljeno 14. rujna 2018.
52. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisak.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisak.pdf) , pristupljeno 14. rujna 2018.
53. <http://infed.org/mobi/basil-yeaxlee-lifelong-learning-and-informal-education/> , pristupljeno 19. svibnja 2018.
54. <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/5> , pristupljeno 19. svibnja 2018
55. <https://hr.wikipedia.org/wiki/UNESCO> , pristupljeno 19. svibnja 2018.
56. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija\\_za\\_ekonomsku\\_suradnju\\_i\\_razvoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija_za_ekonomsku_suradnju_i_razvoj) , pristupljeno 19. svibnja 2018.
57. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna\\_organizacija\\_rada](https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_rada) , pristupljeno 19. svibnja 2018.
58. [www.hzpou.hr/download.php?downloadParams=webartfile|18](http://www.hzpou.hr/download.php?downloadParams=webartfile|18) , pristupljeno 13. srpnja 2018.
59. <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714> , pristupljeno 13. srpnja 2018.
60. <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714> , pristupljeno 13. srpnja 2018.
61. <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714> , pristupljeno 13. srpnja 2018.
62. <http://www.asoo.hr/default.aspx?id=714> , pristupljeno 13. srpnja 2018.
63. [https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future\\_hr](https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future_hr) , pristupljeno 26. svibnja 2018

64. [http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/008%20Bijeli%20dokument%20o%20hrvatskom%20obrazovanju%202001.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/008%20Bijeli%20dokument%20o%20hrvatskom%20obrazovanju%202001.pdf), pristupljeno 14. kolovoza 2018.
65. [http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/010c%20136%20Strategija%20obrazovanja%20odraslih.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/010c%20136%20Strategija%20obrazovanja%20odraslih.pdf), pristupljeno 14. kolovoza 2018.
66. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/cjelozivotno-ucenje/>, pristupljeno 20. svibnja 2018.
67. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr>, pristupljeno 26. svibnja 2018.
68. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/>, pristupljeno 27. svibnja 2018.
69. <https://www.ferit.unios.hr/struka/cjelozivotno-obrazovanje>, pristupljeno 25. svibnja 2018.
70. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/>, pristupljeno 5. srpnja 2018.
71. <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>, pristupljeno 15. rujna 2018.
72. <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje>, pristupljeno 5. srpnja 2018.
73. <http://www.kvalifikacije.hr/hr/o-hko-u>, pristupljeno 5. srpnja 2018.
74. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski\\_kvalifikacijski\\_okvir](https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski_kvalifikacijski_okvir), pristupljeno 5. srpnja 2018.
75. <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje>, pristupljeno 6. srpnja 2018.
76. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_22\\_359.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_22_359.html), pristupljeno 6. srpnja 2018.
77. <http://www.zid.org.me/component/k2/item/883-formalno-i-neformalno-obrazovanje>, pristupljeno 7. srpnja 2018.
78. <http://www.zelimdabudem.com/tipovi-obrazovanja>, pristupljeno 7. srpnja 2018.
79. <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>, pristupljeno 15. rujna 2018.
80. <http://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-7/lesson-4>, pristupljeno 7. srpnja 2018.
81. <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>, pristupljeno 15. rujna 2018.
82. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://hr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow), pristupljeno 9. kolovoza 2018.

83. <http://psihijatrija.blogspot.com/2011/11/motivacija.html>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.
84. <https://hr.wiktionary.org/wiki/motivacija>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.
85. <https://bs.wikipedia.org/wiki/Manipulacija>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.
86. <https://sh.m.wikipedia.org/wiki/Motiv>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
87. <https://www.jelenapantic.com/motivacija>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
88. [http://www.skole.hr/podsjecamo?news\\_id=12729](http://www.skole.hr/podsjecamo?news_id=12729), pristupljeno 8. kolovoza 2018.
89. <https://suzanamiljkovic.wordpress.com/2014/09/13/intrinzična-i-ekstrinzična-motivacija>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
90. [www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/B\\_Smojver-M\\_Nist\\_Motivacija.ppt](http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/B_Smojver-M_Nist_Motivacija.ppt), pristupljeno 8. kolovoza 2018.
91. <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
92. <http://www.inoptimum.com/2011/07/27/motivacija-za-ucenje>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
93. <http://www.inoptimum.com/2011/07/27/motivacija-za-ucenje>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
94. <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
95. <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/5.html>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
96. <https://hr.wikipedia.org/wiki/U%C4%8Denje>, pristupljeno 9. kolovoza 2018.
97. <https://suzanamiljkovic.wordpress.com/2014/09/13/intrinzična-i-ekstrinzična-motivacija>, pristupljeno 9. kolovoza 2018.
98. <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih>, pristupljeno 14. rujna 2018.
99. [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_stand\\_i\\_norm\\_te\\_nacinu\\_i\\_postupku\\_utvrdivanja\\_ispunjenosti\\_uvjeta\\_u\\_ustanov\\_za\\_obraz\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_stand_i_norm_te_nacinu_i_postupku_utvrdivanja_ispunjenosti_uvjeta_u_ustanov_za_obraz_odraslih.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.
100. [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_javnim\\_ispravama\\_u\\_obrazovanju\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_javnim_ispravama_u_obrazovanju_odraslih.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.
101. [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik\\_o\\_sadrzaju\\_obliku\\_te\\_nacinu\\_vodenja\\_i\\_cuvanja\\_andragoske\\_dokumentacije.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/pravilnik_o_sadrzaju_obliku_te_nacinu_vodenja_i_cuvanja_andragoske_dokumentacije.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.
102. <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih>, pristupljeno 14. rujna 2018.

103. [https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/zakon\\_o\\_obrazovanju\\_odraslih.pdf](https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/zakon_o_obrazovanju_odraslih.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.
104. <https://mzo.hr/hr/rubrike/obrazovanje-odraslih>, pristupljeno 14. rujna 2018.
105. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski\\_okvir\\_hr\\_priprema\\_za\\_tisa\\_k.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/strateski_okvir_hr_priprema_za_tisa_k.pdf), pristupljeno 14. rujna 2018.
106. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-176000-nezaposlenih-338311>, pristupljeno 10. kolovoza 2018.
107. [http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/wp-content/uploads/2017/10/ASOO\\_Obrazovanje-odraslih\\_report\\_za\\_web.pdf](http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/wp-content/uploads/2017/10/ASOO_Obrazovanje-odraslih_report_za_web.pdf), pristupljeno 10. kolovoza 2018.
108. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak\\_strateskog\\_okvira\\_priprema.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak_strateskog_okvira_priprema.pdf), pristupljeno 8. kolovoza 2018.
109. <http://ljudskikapital.blogspot.com/2012/05/sto-je-ljudski-kapital.html>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
110. <http://kompetentni-dionici.com/o-projektu>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
111. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/andragogija\\_na\\_nastav\\_fakultetima](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/andragogija_na_nastav_fakultetima), pristupljeno 15. rujna 2018.
112. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
113. [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak\\_strateskog\\_okvira\\_priprema.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/sazetak_strateskog_okvira_priprema.pdf), pristupljeno 18. kolovoza 2018.
114. <http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/o-tjednu-cjelozivotnog-ucenja>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.
115. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet\\_u\\_Hrvatskoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet_u_Hrvatskoj), pristupljeno 18. kolovoza 2018.
116. [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), pristupljeno 8. kolovoza 2018.
117. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/online-ucenje-je-brzo-efikasno-i-nije-skupo-270005>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.
118. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/online-ucenje-je-brzo-efikasno-i-nije-skupo-270005>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.
119. <https://halpet.hr/misljenja-klijenata>, pristupljeno 20. kolovoza 2018.
120. <https://www.pravaformula.hr/o-nama>, pristupljeno 20. kolovoza 2018.
121. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-hrvatskoj-176000-nezaposlenih-338311>, pristupljeno 18. kolovoza 2018.

122. <https://hrcak.srce.hr/file/154608>, pristupljeno 8. kolovoza 2018.
123. <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69449/Sigurnost-radnog-mjesta-glavna-prednost-rada-u-javnom-sektoru/2/> , pristupljeno 24. kolovoza 2018.
124. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_02\\_17\\_668.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_02_17_668.html), pristupljeno 15. rujna 2018.
125. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_11\\_112\\_2630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_11_112_2630.html), pristupljeno 15. rujna 2018.
126. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_12\\_128\\_2946.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_12_128_2946.html), pristupljeno 15. rujna 2018.
127. <https://lider.media/znanja/7-kljucnih-vjestina-koje-poslodavci-traze/>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
128. <http://vasic.info/prednosti-i-nedostaci-timskog-rada>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
129. <http://www.t.ht.hr/o-nama/nase-vrijednosti/#section-nav>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
130. <https://www.halpet.hr/proizvod/vodenje-tima> , pristupljeno 26. kolovoza 2018.
131. <http://www.spsistemi.hr/column/zasto-je-informaticka-edukacija-vazna-2>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
132. <https://www.educentar.net/Program/20299/Stratesko-razmisljanje>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
133. <http://www.poslovnaucinovitost.eu/edukacije/predavanje/upravljanje-vremenom> , pristupljeno 26. kolovoza 2018.
134. <https://www.educentar.net/Program/19453/Upravljanje-promjenama>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.
135. <http://www.poslovnaucinovitost.eu/edukacije/predavanje/mentorstvo>, pristupljeno 26. kolovoza 2018.



## Prilog 1.

### ANKETNI UPITNIK

*Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci*

*Odsjek za pedagogiju*

*Izvanredni diplomski studij pedagogije*

*Studentica: Annamaria Dević*

*Istraživanje „Stavovi zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju“*

---

#### ANKETNI UPITNIK ZA ZAPOSLENIKE PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA

Poštovani/a,

pozivamo Vas da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u okviru izrade diplomskoga rada na *Izvanrednom diplomskom studiju pedagogije*, a čija je svrha ispitati stavove zaposlenika privatnog i javnog sektora o cjeloživotnom učenju. Rezultati dobiveni istraživanjem koristit će se isključivo za potrebe izrade diplomskoga rada.

Anketni je upitnik anonimn, a za njegovo ispunjavanje biti će Vam potrebno 15-20 minuta.

---

#### *IDIO – OPĆA GRUPA PITANJA*

*Spol:*     M    Ž

*Dob:* \_\_\_\_\_

*Godine radnog iskustva/staža (molimo navedite):* \_\_\_\_\_

*Mjesto zaposlenja:*

- Privatni sektor  
 Javni sektor

*Zaposleni prema vrsti radnog odnosa:*

- Neodređeno vrijeme  
 Određeno vrijeme  
 Pripravnici/vježbenici

**Stručna sprema:**

- Doktorat  
 Magisterij  
 Visoka stručna sprema  
 Viša stručna sprema  
 Srednja stručna sprema  
 Niža stručna sprema  
 Kvalificirani  
 Priučeni - polukvalificirani  
 Nekvalificirani

Županija: \_\_\_\_\_

**II DIO – CJELOŽIVOTNO UČENJE**

Na ljestvici od 1 do 5 procijenite koliko ste informirani o cjeloživotnom učenju.

Uopće nisam	Slabo	Donekle/djelomično	Uglavnom jesam	U potpunosti
1	2	3	4	5

Ukoliko ste informirani o cjeloživotnom učenju pokušajte nam odgovoriti iz kojeg je izvora informacija stigla		<i>1 – saznao/la sam vrlo malo informacija</i>				
		<i>5 – saznao/la sam najviše informacija</i>				
1.	Mediji (televizija, radio, novine)	1	2	3	4	5
2.	Internet	1	2	3	4	5
3.	Prijatelji, poznanici	1	2	3	4	5
4.	Knjige, letci, brošure	1	2	3	4	5
5.	Poslodavac	1	2	3	4	5
6.	Drugi izvor informacija (navedite):					

**Pokušajte odrediti pojam cjeloživotnoga učenja, na temelju onih saznanja koja imate.**

**Poznajete li oblike cjeloživotnog učenja?**

Uopće ne	Slabo	Donekle/djelomično	Uglavnom da	U potpunosti
1	2	3	4	5

Ukoliko ih poznajete, navedite barem jedan njegov oblik i ukratko ga pojasnite.

--

Vidite li se osobno kao korisnik cjeloživotnog učenja?

Uopće ne	Slabo	Donekle/djelomično	Uglavnom da	U potpunosti
1	2	3	4	5

Ukoliko je odgovor potvrđan, molimo obrazložite.

--

Cjeloživotno učenje za mene predstavlja		<i>1 – Uopće se ne slažem</i>				
		<i>5 – U potpunosti se slažem</i>				
1.	Manje vremena za slobodne aktivnosti	1	2	3	4	5
2.	Manje vremena za moju obitelj	1	2	3	4	5
3.	Prisilu poslodavca kojom neću profitirati	1	2	3	4	5
4.	Manje vremena za druženje s kolegama na poslu	1	2	3	4	5
5.	Gubitak vremena	1	2	3	4	5
6.	Manje vremena za savladavanje novih radnih procesa	1	2	3	4	5

7.	Onemogućavanje izvršavanja radnih zadataka	1	2	3	4	5
8.	Veću usmjerenost na radna postignuća	1	2	3	4	5
9.	Veću povezanost s kolegama na poslu	1	2	3	4	5
10.	Izazov	1	2	3	4	5
11.	Omogućavanje veće konkurentnosti na tržištu rada	1	2	3	4	5
12.	Jačanje i razvoj mojih potencijala i talenata	1	2	3	4	5
13.	Olakšavanje izvršavanja radnih zadataka	1	2	3	4	5
14.	Sredstvo za postizanje moje bolje radne učinkovitosti	1	2	3	4	5
15.	Financijsku korist	1	2	3	4	5
16.	Nove poslovne kontakte	1	2	3	4	5
17.	Pronalazak boljeg radnog mjesta	1	2	3	4	5
18.	Nešto drugo (navedite):					

<b>Ukoliko Vam se nudi mogućnost cjeloživotnog učenja kako to želite realizirati?</b>		<b>1 – Uopće se ne slažem</b>				
		<b>5 – U potpunosti se slažem</b>				
1.	Unutar radnoga vremena	1	2	3	4	5
2.	Izvan radnoga vremena	1	2	3	4	5
3.	Vikendom	1	2	3	4	5
4.	Plaćenim odsustvom	1	2	3	4	5
5.	U sklopu Team buildinga	1	2	3	4	5
6.	<i>Nešto drugo (navedite):</i>					

<b>Podržava li Vas Vaša okolina u želji za cjeloživotnim učenjem</b>		<b>1 – Uopće se ne slažem</b>				
		<b>5 – U potpunosti se slažem</b>				
1.	Obitelj	1	2	3	4	5
2.	Prijatelji	1	2	3	4	5
3.	Kolege	1	2	3	4	5

4.	Poslodavac	1	2	3	4	5
----	------------	---	---	---	---	---

**Smatrate li da je motivacija važan čimbenik u cjeloživotnom učenju?**

Uopće ne	Slabo	Donekle/djelomično	Uglavnom	U potpunosti
1	2	3	4	5

**Ukoliko je odgovor potvrđan, molimo obrazložite.**

--

Motivacija za cjeloživotno učenje		1 – Uopće se ne slažem				
		5 – U potpunosti se slažem				
1.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi bolje obavljanje poslovnih zadataka	1	2	3	4	5
2.	Cjeloživotno učenje je jedan od načina za dobivanja pohvala od strane poslodavca	1	2	3	4	5
3.	Cjeloživotno učenje put je ka novčanoj nagradi poslodavca	1	2	3	4	5
4.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi veću produktivnost	1	2	3	4	5
5.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi napredak u karijeri kod trenutnog poslodavca	1	2	3	4	5
6.	Cjeloživotno učenje ojačat će sigurnost na postojećem radnom mjestu	1	2	3	4	5
7.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi pronalazak novog radnog mjesta	1	2	3	4	5
8.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi stjecanje većih kompetencija	1	2	3	4	5
9.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi veći financijski budžet	1	2	3	4	5
10.	Cjeloživotno učenje olakšat će mi usvajanje novih radnih procesa	1	2	3	4	5
11.	Cjeloživotno učenje za mene predstavlja zadovoljstvo	1	2	3	4	5
12.	Cjeloživotno učenje predstavlja nova znanja, iskustva, kreativnost i inovacije	1	2	3	4	5

13.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi dijeljenje znanja kolegama s kojima surađujem	1	2	3	4	5
14.	Cjeloživotno učenje je izraz mog samostalnog interesa za učenjem	1	2	3	4	5
15.	Cjeloživotno učenje stvorit će u meni osjećaj postignuća na svim razinama	1	2	3	4	5
16.	Cjeloživotno učenje omogućit će mi pomicanje vlastitih granica	1	2	3	4	5
17.	Cjeloživotno učenje odličan je alat za konstante tehnološke promjene	1	2	3	4	5
18.	<i>Nešto drugo (navedite):</i>					

### **III GRUPA PITANJA – POSLOVNO OKRUŽENJE I CJELOŽIVOTNO UČENJE**

<b>Poslovno okruženje i cjeloživotno učenje</b>		<b>1 – Uopće se ne slažem</b>				
		<b>5 – U potpunosti se slažem</b>				
1.	Osobe iz mog poslovnog okruženja informirane su o značenju pojma cjeloživotnog učenja	1	2	3	4	5
2.	U razgovoru s radnim kolegama spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja	1	2	3	4	5
3.	U razgovoru s poslodavcem spominjem mogućnost cjeloživotnog učenja	1	2	3	4	5
4.	Potičem samoinicijativno razgovor s poslodavcem o cjeloživotnom učenju	1	2	3	4	5
5.	Smatram da je za poboljšanje poslovnog procesa nužno stručno se usavršavati	1	2	3	4	5
6.	Moj poslodavac predlaže cjeloživotno učenje kao sredstvo/alat za unaprjeđenje poslovnog procesa	1	2	3	4	5
7.	Moj poslodavac je spreman uložiti financijska sredstva u moje cjeloživotno učenje	1	2	3	4	5

**Ukoliko Vaš poslodavac organizira cjeloživotno učenje, recite nam na koji način to čini?**

--

**Smatrate li da trebate razgovarati s poslodavcem o tome koje kompetencije trebate razvijati?**

Uopće ne	Slabo	Donekle/djelomično	Uglavnom	U potpunosti
1	2	3	4	5

**Koliko puta tijekom godine razgovarate s poslodavcem o potrebama Vas kao zaposlenika za stjecanjem dodatnih kompetencija neophodnih za obavljanje radnih zadataka (molimo navedite):**

---

<b>Koje kompetencije smatrate da trebate dodatno razvijati a da ih niste stekli razinom obrazovanja koju posjedujete</b>		<b>1 – Uopće se ne slažem</b>				
		<b>5 – U potpunosti se slažem</b>				
1.	Kompetencije na materinjem jeziku	1	2	3	4	5
2.	Kompetencije na stranim jezicima	1	2	3	4	5
3.	Komunikacijske vještine	1	2	3	4	5
4.	Prezentacijske vještine	1	2	3	4	5
5.	Sposobnost rada u timu	1	2	3	4	5
6.	Uspješno vođenje timova	1	2	3	4	5
7.	Informatičke vještine	1	2	3	4	5
8.	Napredne informatičke vještine	1	2	3	4	5
9.	Sposobnost primjene znanja u praksi	1	2	3	4	5
10.	Sposobnost rješavanja sukoba	1	2	3	4	5
11.	Prodajne vještine	1	2	3	4	5
12.	Vještine slušanja	1	2	3	4	5
13.	Upravljanje radnim učinkom	1	2	3	4	5
14.	Upravljanje emocijama i energijom	1	2	3	4	5
15.	Upravljanje projektima - osnove	1	2	3	4	5
16.	Upravljanje projektima - napredno	1	2	3	4	5
17.	Strateško razmišljanje	1	2	3	4	5
18.	Upravljanje vremenom	1	2	3	4	5

19.	Upravljanje promjenama	1	2	3	4	5
20.	Mentorstvo	1	2	3	4	5
21.	<i>Nešto drugo (navedite):</i>					

**Hvala Vam na vremenu kojeg ste odvojili za ispunjavanje anketnog upitnika! 😊**



## POPIS TABLICA

	Naziv tablice	Stranica
<b>Tablica 1.</b>	<i>Postotak osoba od 25 do 64 godine koje su izjavile da su sudjelovale u obrazovanju</i>	1
<b>Tablica 2.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema spolu</i>	30
<b>Tablica 3.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema dobi</i>	31
<b>Tablica 4.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema godinama radnog iskustva</i>	31
<b>Tablica 5.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema pripadnosti pojedinom sektoru</i>	31
<b>Tablica 6.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema vrsti radnog odnosa</i>	32
<b>Tablica 7.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema stručnoj spremi</i>	32
<b>Tablica 8.</b>	<i>Frekvencije i postotak ispitanika prema pripadnosti pojedinoj županiji</i>	33
<b>Tablica 9.</b>	<i>Informiranost o cjeloživotnom učenju</i>	35
<b>Tablica 10.</b>	<i>Izvor informiranosti</i>	37
<b>Tablica 11.</b>	<i>Poznavanje oblika cjeloživotnog učenja</i>	42
<b>Tablica 12.</b>	<i>Videte li se osobno kao korisnici cjeloživotnog učenja?</i>	45
<b>Tablica 13.</b>	<i>Cjeloživotno učenje za mene predstavlja</i>	47
<b>Tablica 14.</b>	<i>Vrijeme realizacija cjeloživotnog učenja</i>	51
<b>Tablica 15.</b>	<i>Podržavanje okoline u želji za cjeloživotnim učenjem</i>	53
<b>Tablica 16.</b>	<i>Motivacija kao važan čimbenik u cjeloživotnom učenju</i>	54
<b>Tablica 17.</b>	<i>Motivacija za cjeloživotno učenje</i>	55
<b>Tablica 18.</b>	<i>Poslovno okruženje i cjeloživotno učenje</i>	59
<b>Tablica 19.</b>	<i>Smatrate li da trebate razgovarati s poslodavcem o tome koje kompetencije trebate razvijati?</i>	61
<b>Tablica 20.</b>	<i>Kompetencije</i>	63

## POPIS SLIKA

	<b>Naziv slike</b>	<b>Stranica</b>
<b><i>Slika 1.</i></b>	<i>Formalno obrazovanje u Republici Hrvatskoj prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru</i>	11
<b><i>Slika 2.</i></b>	<i>Prikaz uporabe računala prema Državnom zavodu za statistiku za 2016.</i>	39