

# Studij poslovnog upravljanja za hrvatske graditelje

---

**Katavić, Mariza; Bošković, Dražen**

*Source / Izvornik:* **Građevinar, 2008, 59, 1073 - 1080**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:237:820072>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-07**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)



# Studij poslovnog upravljanja za hrvatske graditelje

Mariza Katavić, Dražen Bošković

## Ključne riječi

poslovno upravljanje,  
studij,  
MBA - Master of Business  
Administration,  
graditeljstvo,  
program

## Key words

business management,  
studies,  
MBA - Master of Business  
Administration,  
civil engineering,  
programme

## Mots clés

administration d'affaires,  
études,  
MAA - maître de  
l'administration  
d'affaires, génie civil,  
programme

## Ключевые слова

деловое управление,  
изучение,  
MBA – Master of Business  
Administration,  
строительство,  
программа

## Schlüsselworte

Geschäftsleitung,  
Studium,  
MBA - Master of Business  
Administration,  
Bauwesen,  
Programm

M. Katavić, D. Bošković

Stručni rad

## Studij poslovnog upravljanja za hrvatske graditelje

U radu se opisuje provođenje Međunarodnog studija o poslovnom upravljanju u graditeljstvu koje organizira i izvodi Sveučilišta u Zagrebu u suradnji s partnerima iz Velike Britanije, Njemačke i Slovenije. Polazi se od toga da u svijetu postoje takvi studiji za koje su dane osnovne karakteristike i to se povezuje s potrebama tih studija u hrvatskom graditeljstvu. Prikazuju se i valoriziraju oblici kreiranja i prilagođavanja programa, analiziraju se dosezi obrazovnih metodologija.

M. Katavić, D. Bošković

Professional paper

## Business administration studies for Croatian builders

International business administration studies for the field of civil engineering, organized and conducted by the University of Zagreb in concert with partners from Great Britain, Germany and Slovenia, are described in the paper. While emphasizing that many other countries have such studies, the authors provide basic characteristics of such studies and explain, in this context, the need to implement such studies in Croatian construction industry. Various forms of programme creation and adjustment are presented and evaluated, and possibilities of current educational methods are analyzed.

M. Katavić, D. Bošković

Ouvrage professionnel

## Études d'administration d'affaires pour les bâtisseurs croates

Les études internationales d'administration d'affaires dans le secteur de génie civil, organisées et conduites par l'Université de Zagreb en coopération avec les partenaires de Grande Bretagne, Allemagne et Slovénie, sont décrites dans l'ouvrage. En soulignant que d'études pareilles sont organisées dans beaucoup d'autres pays, les auteurs fournissent les caractéristiques élémentaires de telles études et expliquent, dans ce contexte, la nécessité d'implémenter ces études dans le secteur du génie civil croate. Les formes variées de création et d'ajustement de programme d'enseignement sont présentées et évaluées, et les possibilités des méthodes d'éducation actuelles sont analysées.

M. Катавич, Д. Бошкович

Отраслевая работа

## Изучение делового управления для хорватских строителей

В работе описывается проведение Международного изучения о деловом управлении в строительстве, которое организует и проводит Загребский университет в сотрудничестве с партнёрами из Великобритании, Германии и Словении. Исходится из того, что в мире существуют такие изучения, о которых даны основные характеристики, и это связано с потребностями изучения в хорватском строительстве. Показываются и valorизируются формы создания и приспособления программ, анализируются досягаемости образовательных методологий.

M. Katavić, D. Bošković

Fachbericht

## Studium der Geschäftsleitung für kroatische Baufachleute

Im Artikel beschreibt man die Durchführung des Internationalen Studiums für Geschäftsleitung im Bauwesen das die Universität in Zagreb organisiert und ausführt, in Zusammenarbeit mit Partnern aus Grossbritannien, Deutschland und Slowenien. Man geht von der Tatsache aus dass in der Welt derartige Studien bestehen für die die Grundkennzeichen gegeben sind, und verbindet sich mit der Notwendigkeit dieser Studien im kroatischen Bauwesen. Die Formen des Kreirens und der Anpassung der Programme sind valorisiert, und die Bereiche der ausbildenden Methodologie sind analysiert.

Autori: Prof. dr. sc. **Mariza Katavić**, dipl. ing. građ., Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Kačićeva 26;  
mr. sc. **Dražen Bošković**, dipl. ing. građ., Institut građevinarstva Hrvatske, d.d., PC Rijeka

## 1 Uvod

MBA (*Master of Business Administration*) jedan je od najcjenjenijih programa poslovnog obrazovanja, razvijen u okviru «zapadnjačkoga kapitalističkoga» tržišnog modela. Namijenjen je ponajprije obrazovanju potencijalnih lidera i višeg menadžmenta, kao «elitna» poslovna kvalifikacija za poslove upravljanja i vođenja. Prve MBA- programe zamislile su i ponudile negdje ranih 50-ih godina najpoznatije američke poslovne škole, a u Europi su se pojavili početkom 60-ih godina.

Temeljni su zadaci MBA-programa prema Kempneru, a kako ih citira Kretovics, [1], stvoriti menadžere koji će, u kompetitivnom tržišnom okruženju, poduzećima i projektima upravljati učinkovito i profitabilno. Boyatzis (i ostali), [2], vide glavni zadatak MBA obrazovanja u stvaranju istaknutih menadžera i vođa.

Posljednjih dvadesetak godina došlo je do velike ekspanzije MBA-programa po cijelom svijetu, tako da je tržište preplavljeno raznim oblicima obrazovnih modela, programa i specijalizacija, nužno različite kvalitete.

## 2 Razvoj MBA programa

Pojam MBA kao programa koji nudi određenu vrstu vrlo specijaliziranih znanja i vještina i globalno je prepoznat. Međutim u njegovoj su realizaciji u stvarnosti to vrlo raznoliki pristupi i metode prenošenja znanja: postoje jednogodišnji i dvogodišnji programi, redovni i izvanredni studiji, organizirani u formama učilišnih kampusa ili učenja „na daljinu“ tzv. *e-learning*. Prisutne su forme konzorcijskih MBA učilišta sa specijaliziranim programima za pojedine kompanije, uključujući i akcijski pristup obrazovanju Nichollsa i drugih [3].

Treba li MBA sadržavati ponudu takvog specijalističkog obrazovanja da je usmjeren prema pojedinim tržišnim nišama (na primjer MBA u zdravstvenom sektoru) ili bi trebao ostati fokusiran na općenite teme i metode koje se mogu aplicirati na različita područja, jedna je od glavnih dilema koje se nameću kad se obrazlaže pojava MBA.

Pojedini autori kritiziraju koncept MBA obrazovanja vjerujući da se radi o „obuci pogrešnih ljudi, pogrešnim gradivom, na pogrešan način“, Mintzberg [4]. Isti autor dodatno obrazlaže kako je MBA obrazovanje specijalistički trening u funkciji poslovanja, a ne opće obrazovanje temeljeno na menadžerskoj praksi. U prilog ovoj tezi ide enormna ponuda MBA obrazovanja koja nema formalnu institucionalnu evaluaciju ili akreditaciju, a često nije ni bazirana na potrebnom menadžerskom iskustvu.

Reakcije su na Mintzbergove stavove različite: pojedini autori prihvaćaju da MBA obrazovanje „boluje“ od po-

vršnosti [5], ali istodobno Armstrong [6] tvrdi da je Mintzbergova percepcija bazirana na američkoj praksi, dok je europska praksa (posebno praksa u Velikoj Britaniji) bitno drukčija, s boljim integriranjem u sveukupnost europskoga tradicijskog obrazovnog sustava.

Kako navodi Beech [7], unatoč Mintzbergovim predviđanjima o stagnaciji širenja MBA, trendovi su suprotni i koncept MBA se dalje razvija proklamirajući širinu osobnosti i različitosti. Birchall i Smith [8] smatraju da tržište MBA programa ima još uvijek veliki potencijal.

S tim u vezi, Purcell [9] navodi kako je europsko MBA tržište naraslo za 40% u posljednjih deset godina. Istražujući MBA tržište Velike Britanije, Armstrong, 2005. [6], pak ističe da u posljednjih deset godina 31 % studenata čine izvanredni studenti, od toga se 23 % odlučuje na *e-learning*, dok 57 % čine tzv. *full-time* studenti.

Zanimljivi su i podaci o mobilnosti populacije studenata: raste broj studenata koji iz Europe odlaze na studij MBA u SAD, uočljiva je migracija ruskih MBA studenata na zapadnoeuropska učilišta [10]. Fascinantan je „MBA boom“ u Kini. Godine 1991. na MBA programe bilo je upisano samo 100 studenata, da bi 2004. godine broj studenata koji studiraju MBA programe dosegao 10.000 [11].

## 3 MBA u graditeljstvu

Glavno generičko obilježje građevinske industrije jest statičnost proizvoda i dinamičnost proizvodnih snaga i procesa (radna snaga, uvjeti rada i sredstva za rad), za razliku od ostalih «običnih» industrija gdje dinamičku komponentu čini proizvod, dok su proizvodne snage statične.

Istodobno uvjeti poslovanja građevinskog tržišta izrazito su raznoliki, što ga čini vrlo osjetljivim na brojne tehničko-tehnološke, ekonomske, sociološke i pravno-političke faktore utjecaja [12], a ističe potrebu projektnog pristupa poslovanju graditeljskih poduzeća.

U uvjetima inherentne neodrživosti komparativnih prednosti, osnovni menadžerski zahtjev odnosi se na interakciju s okruženjem. Menadžeri u graditeljstvu intuitivno savladavaju te zahtjeve tijekom realizacije projekata (od jednostavnih do izrazito složenih). Ta sposobnost donošenja odluka u uvjetima neizvjesnosti, i vrlo često nedostatka informacija, čini graditeljske menadžere visokovrijednom populacijom. Međutim, najčešće im nedostaje formalno znanje u sklopu menadžerskog posla koji obnašaju i spoznaje iz komplementarnih znanstvenih područja (ekonomija, pravo, informatika...).

Osnivač suvremenog menadžmenta Fayol [13], govoreći općenito o znanju potrebnom za obavljanje menadžerskog posla, uočio je korelaciju između tehničkog znanja i

ostalnih strukovnih znanja (ekonomija, sociologija, pravo) u odnosu na menadžersku hijerarhijsku stratifikaciju: potreba za razinom općeg znanja raste, a profesionalno-tehničkog pada proporcionalno položaju na hijerarhijskoj ljestvici menadžmenta.

Na temelju istraživanja provedenog 1989. godine [14] na populaciji inženjera koji su diplomirali na Građevinskom fakultetu u Zagrebu u razdoblju od 1955. do 1985., ustanovljena su poželjna znanja, vještine i menadžerske osobine. Između deset ponuđenih kompetencija, ispitanici su na prvo mjesto stavili tehničko znanje i profesionalnu vještinu, izražavajući stajalište da osoba prije svega mora biti „dobar inženjer da bi bio dobar menadžer“.

Slično istraživanje o bitnim znanjima i vještinama uspješnog menadžera u graditeljstvu provedeno je ponovno 2001. godine (u bitno promijenjenim društveno-ekonomskim uvjetima) [15]. Ispitanici su na prvo mjesto rang-liste stavili „poznavanje menadžerske znanosti“ (analiza, planiranje, organizacija, motivacija, kontroliranje).

Upravljanje projektima (metode planiranja, upravljanje resursima, analiza rizika) kod 91 % ispitanika rangirana na drugome je mjestu, dok su na trećem mjestu znanja i vještine iz područja ekonomske znanosti (financije i računovodstvo, marketing, međunarodna ekonomija i slično). Tehnička znanja rangirana su kao posljednja na listi od deset nužnih neophodnih kompetencija.

Očito je da se percepcija menadžerskih funkcija znatno promijenila. Kod inženjera i drugih osoba tehničkog obrazovanja sve više jača spoznaja o potrebi dodatnog obrazovanja u području menadžmenta, uz uvjete snažnog multidisciplinarnog i interdisciplinarnog pristupa.



Slika 1. Timski rad bitan je dio MBA programa

Međunarodni studij MBA u građevinarstvu pri Sveučilištu u Zagrebu (vidi detaljnije na [www.grad.hr/mba](http://www.grad.hr/mba)) fokusiran je na obrazovanje sadašnjih i budućih menadžera u graditeljstvu tako da im omogućuje stjecanje zna-

nja iz neinženjerskih područja, nužno potrebnih za uspješno spoznavanje i upravljanje složenim menadžerskim procesima. Kako je i navedeno u programu studija, glavni je cilj studija obrazovati građevinske inženjere i inženjere iz ostalih građevinarstvu srodnih struka da budu vrhunski osposobljeni uspješno upravljati poduzećima i projektima.

Istodobno dugoročni je cilj proširiti krug korisnika menadžerskih znanja temeljen na multidisciplinarnom i interdisciplinarnom konceptu.

#### 4 Prikaz razvoja studija Poslovno upravljanje u graditeljstvu

Program međunarodnoga sveučilišnoga studija Poslovno upravljanje u graditeljstvu (MBA in Construction) započeo je u veljači 2003. kao TEMPUS projekt Sveučilišta u Zagrebu (Građevinski fakultet i Ekonomski fakultet), u suradnji s europskim partnerskim institucijama iz Velike Britanije, Njemačke i Slovenije.



Slika 2. Studenti I. generacije MBA

Nastavnici sa Dundee University, Reading University, Salford University, Technische Universität München, American College of Management and Technology iz Dubrovnika i Sveučilišta u Ljubljani, podučavali su zajedno s kolegama sa Sveučilišta u Zagrebu, stvarajući okruženje različitih poslovnih i kulturoloških pristupa.

U lipnju 2003. Senat Sveučilišta u Zagrebu odobrio je predloženi program rada, čime je studij postao jedan od dvaju akademski verificiranih studija poslovnog upravljanja u Hrvatskoj, prepoznajući ga ujedno kao međunarodni poslijediplomski studij. Program nosi 120 ECTS bodova, realizira se kroz tri semestra nastave, dok je četvrti semestar predviđen za izradu magistarskoga rada [16].

Cjelokupni sadržaj programa može se svrstati u tri skupine predmeta [17]:

- *predmeti općeg poslovnog upravljanja* (organizacijsko ponašanje i projektiranje organizacije, pos-

lovna strategija, poslovna etika, upravljanje ljudskim resursima, teorija odlučivanja, pregovaranje i poslovni protokol)

- *ekonomski predmeti* s posebnim naglaskom na građevinarstvo (poslovna statistika, strategija marketinga, međunarodni marketing, računovodstvo i financije)
- *predmeti specifični za građevinarstvo* (planiranje i kontrola projekata, upravljanje projektima, pravna regulativa u graditeljstvu, održavanje građevino, upravljanje u zaštiti okoliša).

Svaki kolegij predaju dva nastavnika: hrvatski nastavnik i nastavnik s neke od europskih institucija. Oni sinergijski dopunjuju znanja i iskustva prenoseći recentnu nacionalnu i međunarodnu praksu.

Nastavnici su svoja predavanja, čak i kad se odnose na opće predmete, prilagodili zahtjevima i specifičnostima graditeljske struke. Isto tako (posebno kad se radi o grupi ekonomskih predmeta) nastavno je gradivo prilagođeno mogućnostima praćenja i razumijevanja neinženjerske materije polaznika koji su tehničke struke.

Uvjet za upis na studij je položen GMAT (*Graduate Management Admission Test*)\*.

Organizatori studija dobili su financijsku potporu EU kroz projekt TEMPUS, pa su studenti prve i druge generacije bili isključivo iz Hrvatske kada su upisana ukupno 44 studenta. Njihova je prosječna starosna dob 32 godine, uz prosječni radni staž od 5 godina i 4 mjeseca. Iako je populacija polaznika u obje generacije bila dominantno muška ipak je u svakoj generaciji bila po jedna polaznica.



Slika 3. Studenti II. generacije

Sustav evaluacije rada nastavnika, koji služi i za evidentiranje studentskih preferencija i interesa kad se radi o strukturiranju programa i kolegija, podrazumijevao je

anonimno ocjenjivanje (korištenjem strukturiranim anketnim upitnikom) svakog pojedinog nastavnika neposredno nakon održanih predavanja, potom nakon odslušanog semestra ponovo svih nastavnika. Na kraju III. semestra nakon što su odslušali sva predavanja i upoznali sve nastavnike, studenti su ponovno ocjenjivali sve nastavnike, ali su ujedno evaluirali cjelokupni program iskazujući ocjenom stupanj svog zadovoljstva odnosno nezadovoljstva opsegom, kvalitetom i načinom prenesenih znanja.

Potreba za stalnom adaptacijom programa proizlazi iz iskaza specifičnih potreba studenata i nastavnika, promjene okruženja zbog novih stručnih, znanstvenih i metodoloških spoznaja, te promjena baziranih na ukupnoj dinamici okruženja.

Sumirajući dosadašnja iskustva, iskazana je potreba za opsežnijim izučavanjem europskih integracijskih procesa i njihovim utjecajima na nacionalno okruženje, a posebno potreba izučavanja procesa harmonizacije nacionalne i europske opće i tehničke regulative. Komparirajući nacionalnu i međunarodnu praksu, izučavajući mehanizme unapređivanja i podizanja učinkovitosti radi stvaranja kompetitivne prednosti ljudi koji rade u državnoj upravi ili kako ih zakonodavac definira osoba javnog prava uočeno je da studij može znatno pridonijeti artikuliranju i zaštiti javnog interesa, što je od posebnog interesa studentima koji su zaposlenici državnih institucija.

Također je iskazan interes za izučavanjem informacijskih tehnologija i njihova djelovanja na organizacijski razvoj. Reinženjering baziran na primjeni informacijskih tehnologija najčešći je pokretač strukturalnih promjena organizacijskih sustava. Pri tome, za uspostavu reinženjeringa temeljenog na informacijskim tehnologijama nije presudna razmjena informacija sama po sebi, već sinergijska povezanost i interaktivni rad i odnos sudionika u procesu, što potiče strukturalno preoblikovanje i unapređenje.

Pristup baziran na informacijskim tehnologijama integracije, komunikacije i automatizacije omogućava rješenje problema koji proizlaze iz nejedinstvenosti i usitjenosti projektnih organizacijskih struktura koje su temeljno obilježje građevinske industrije.

## 5 Valorizacija metodoloških oblika studija

Nastava za prvu generaciju studenata održavala se naizmjenice na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu i Poslijediplomskom središtu Dubrovnik Sveučilišta u Zagrebu. Druga je generacija pohađala nastavu pretežito u Dubrovniku. Zbog svojevrstne „izolacije“, znatno je pojačana studentska predanost i posvećenost nastavi proizašla iz cjelodnevnoga intenzivnog rada i nesmetane usredotočenosti na usvajanje novih znanja.

\* [www.gmat.org](http://www.gmat.org)



Slika 4. Nastava se održava u Poslijediplomskom središtu Dubrovnik Sveučilišta u Zagrebu

Intenzivno druženje s kolegama i nastavnicima stvorilo je uvjete za obimnu, neposrednu, formalnu i neformalnu komunikaciju unutar koje se iznose i javno i bez ustezanja prezentiraju i diskutiraju problemi i rješenja. To je dalje rezultiralo sinergijskim učinkom grupe, čime se uz pozitivan osjećaj pripadnosti stvara fenomen grupne inteligencije i grupnog prosuđivanja, pa se na taj način stvara mreža ljudi koji na sličan način promišljaju probleme hrvatskoga graditeljstva.

Međutim, potrebe duže i kontinuirane odsutnosti s posla, što znatno povećava troškove studija (troškovi prijevoza, smještaja i prehrane), svojevrsni je hendikep ovako koncipiranog načina studiranja.

Uočeni problemi mogu se povezati i uobličiti u klasičan menadžerski zadatak – postignuti cilj studija (efektivno i efikasno studiranje u uvjetima zadane visoke kvalitete studija) u uvjetima ograničenja resursa (vremena i novca).

Kad se razmatraju ograničenja resursa, u obzir treba uzeti sljedeće:

- minimiziranje troškova studija trivijalan je i razumljiv zajednički cilj interesne skupine studenata i nastavnika
- limitirajući resurs čini i raspoloživost kvalitetnih nastavnika koji uspješno povezuju sveučilišnu i stručno - profesionalnu karijeru

- također, limitiran je broj studenata koji ispunjavaju uvjete upisa, a kasnije i zahtjeve studija
- i na kraju, iako ne manje važno, ukinuti su poslijediplomski studiji za znanstveno usavršavanje i uvode se specijalistički poslijediplomski studiji kao ključan element cjeloživotnog obrazovanja.

Upravo taj međuodnos trebao bi biti ključan za harmoniziranje efektivnosti i efikasnosti studija. Razlog za ozbiljnu analizu u tom smislu jest i u činjenici da je dosadašnja efikasnost studenata (broj onih koji su magistrirali u zadanom roku) vrlo niska. Analiziranje vremenskog resursa složeniji je zadatak koji ne traži uzimanje u obzir samo utrošak vremena na neposredna predavanja, već utrošak ukupnog vremena koje će svi sudionici utrošiti dok student ne položi ispit ili napiše završni rad. Očito je da postoji potreba utvrđivanja korelacije između efikasnosti studija i izbora metodološkog oblika prijenosa znanja.

Započinje li rješavanje ovog zadatka od racionalizacije resursa, napose vremenskog, kao moguće rješenje valja razmotriti mogućnost uvođenja metode *e-learninga* (učenje na daljinu). *E-learning* jest radikalna strukturna promjena „odozgo“, dakle ima smisao reinženjeringa procesa klasičnog studija. No je li to i najbolji način još uvijek nije sasvim izvjesno. Međutim činjenica da dosadašnji program moramo prilagoditi novo zadanim uvjetima bo-

lonjskog procesa, pokazala se potreba sustavnog analiziranja dosadašnjeg programa kao temelja kreiranja novoga specijalističkog programa.

### 5.1 SWOT analiza

U stručnim krugovima još uvijek nije potpuno usklađeno gledište o *e-learningu* kao izrazito fleksibilne metode transfera znanja. U nastavku je prikazana SWOT-analiza (SWOT – *Strengts, Weakness, Opportunities, Treats*) *e-learninga* u odnosu na tradicionalne metode studiranja, kada je riječ o MBA programima, kako je prikazuje Kathawala i drugi [18], iako se mnogi elementi mogu primijeniti na općenito sve *e-learning* studije jer nisu specifičnost samo MBA programa.

**Prednosti** - kompetitivne prednosti *e – learninga* u odnosu na tradicionalne metode

- globalna primjena korištenja *e – learninga* za MBA programe - smatra se da je glavna prednost uvođenja novih tehnologija u mogućnosti masovnog širenja znanja na dislocirane studente, uz racionalizaciju vremena odsutnosti s posla
- racionalizacija vremena nastavnika koji nemaju prazan hod zbog učestalih putovanja, već se prijenos znanja obavlja iz bilo kojeg mjesta gdje je nastavniku na raspolaganju potrebna oprema
- lakša prilagodba specifičnim potrebama svakoga pojedinog polaznika.

**Slabosti** - kompetitivni nedostaci *e-learninga* u odnosu na tradicionalne metode

- uvjeti upisa: mogućnost da pojedina sveučilišta promijene kriterije upisa (hoće li i dalje tražiti GMAT ili će biti potrebna neka druga znanja pri upisu, primjerice poznavanje rada na računalu)
- financijski aspekt: *e-learning* je uglavnom jeftiniji od klasičnog studija, ali ne i kod onih institucija koje inzistiraju na visokoj kvaliteti programa i nastavnika
- institucije koje žele vrhunski program moraju uložiti znatna sredstva u opremu (brza računala, potreban softver, tehnička podrška cijelom sustavu i, naravno, posebno nastavnicima i studentima)
- kvaliteta: jedan od glavnih argumenata protiv *e-learninga* je kvaliteta postojećih MBA studija koji se izvode na daljinu, a koji nisu na razini kvalitete priznatih MBA studija što se izvode tradicionalnim metodama.

**Prilike** - što institucije mogu učiniti da istaknu prednosti *e-learninga*

- prema nekim izvorima, kompanije i vlade u svijetu utroše na školovanje svojih djelatnika oko 40 milijardi US dolara na godinu, pri čemu raste udio *e-learninga*

(sa 1,8 milijardi US dolara i 700.000 studenata 2000. godine, porastao je na 5,5 milijardi US dolara i 2,2 milijuna studenata u 2002. godini)

- sveučilišta sa slabijom tradicijom imaju priliku osvojiti veći tržišni udio *e-learning* MBA od vrhunskih sveučilišta koja se tek sporadično odlučuju na uvođenje novih metoda.

**Prijetnje** - predstavljaju upozorenja koja treba uzeti u obzir, u protivnom pretvaraju se u slabosti koje mogu uništiti MBA program uporabom *e-learninga*

- promjena oblika podučavanja: postoji velika razlika između klasičnog i virtualnog podučavanja studenata. Američko udruženje sveučilišnih profesora ocjenjuje *e-learning* poduku vremenski zahtjevnijom i intenzivnijom za nastavnika jer je individualna pismena komunikacija sa svakim pojedinim studentom sastavni i neizbježno obvezni dio podučavanja
- promjena izvora podataka: tradicionalni izvori podataka, poput knjiga, ustupit će mjesto novim kombiniranim izvorima podataka, što nastavnicima daje neusporedivo veće mogućnosti u stvaranju koherentnog gradiva
- promjena mjesta učenja: velika je promjena zamijeniti klasičnu učionicu virtualnim razredom u kojem se komunicira *e-mailom* i sličnim komunikacijskim alatima
- promjena karakteristika studenata: veći se naglasak stavlja na etiku (plagiranje, drugi pišu), osobnu motivaciju (nitko i ništa studenta ne prisiljava na ispunjavanje određenih obaveza i zadataka), samodisciplinu, organizacijske i analitičke sposobnosti studenta.

Jedno od glavnih zamjerki primjeni *e-learninga* je nedostatak osobnog kontakta student – nastavnik, kao i nepostojanje osobnih kontakata među studentima. U tom smislu istraživanje koje je proveo Ponzurik i drugi [19] pokazuje da se konzistentna struktura predavanja može postići različitim metodološkim formama, međutim pojedine pedagoške prilagodbe su potrebne kad je *e-learning* u pitanju.

Međutim kada navedene elemente SWOT-analize primijenimo na konkretni program MBA u graditeljstvu, pojavljuju se još neki naši dodatni specifični problemi - slabosti. Naime ako prihvatimo da je pojeftinjenje studija cilj prihvatljiv studentskoj interesnoj skupini, na nacionalnom tržištu teško će ga se moći ostvariti jer je studij MBA u graditeljstvu namijenjen maloj ciljanoj skupini, na relativno malom hrvatskom tržištu, održava se u malim grupama (najviše 25 polaznika) pa bi stoga

ukupni učinci pojeftinjenja bili zanemarivi, ali bi u pitanje mogla doći kvaliteta izvedbe.

Istodobno je upitno u kojoj su mjeri naši, hrvatski nastavnici spremni prihvatiti nove tehnologije, pa i u tom kontekstu postoji objektivna mogućnost pada kvalitete studija. Nije nevažno istaknuti da ni ostali sveučilišni specijalistički studiji ne pokazuju namjeru da uvedu *e-learning*, pa se stoga ne treba brzopletu odricati klasičnog pristupa nastavi.

Tehnologija bez «mozga» nije ništa – računalo se ne može naučiti dobro predavati, to može samo dobar nastavnik. Sama predavanja u neposrednoj formi komuniciranja čine bit studija i njegov su najkreativniji dio, predstavljaju personalizaciju znanja u kreativnom odabiru građe, načinu prezentacije, sintezi iskustva i stavova na koje se može utjecati i koja stoga djeluju motivirajuće i inspirativno na sljedbenike i studente! Takav se učinak ne može postići u mehanicističkom međuodnosu virtualnog okruženja. Jasno je stoga da primjena, isključivo metode *e-learninga* na studij MBA u građevinarstvu, u ovom trenutku ne bi bila svrhovita.

Ono što je sasvim jasno jest da budućnost programa kao što je MBA u graditeljstvu definitivno ovisi o mogućnosti iznalaženja novih načina transfera znanja koji će zahtijevati manje vremenske odsutnosti s posla. Naša su ciljna skupina (*target market*) mladi ambiciozni menadžeri željni novih znanja i spremni uložiti sredstva za ostvarivanje svojih želja i potreba. Njihov je najveći problem pri realizaciji tog cilja nedostatak vremena, pa je stoga zadatak menadžmenta studija pronaći najpovoljnija rješenja kojima će se zadržati i čak unaprijediti kvaliteta studija, a istodobno skratiti vrijeme odsutnosti s posla.

## 6 Zaključak

Sažimajući navedeno, može se zaključiti da koncept klasičnog MBA studija zahtijeva određeni reinženjering pažljivim i postupnim uvođenjem i kombiniranjem tradicionalnih i novih tehnologija transfera znanja kao što

je na primjer *e-learning*. Optimizaciju vremenskog resursa treba tražiti kroz strukturalnu adaptaciju zasnovanu na kontinuiranom organskom rastu, a ne na skokovitim promjenama.

Dio tog adaptacijskog procesa odnosi se na uvođenje informacijskih tehnologija čiji je cilj stvoriti brz, efikasan i troškovno prihvatljiv model upravljanja informacijama u funkciji procesa studiranja, u okruženju pune elektroničke povezanosti. Relativno je to lako izvedivo, a istodobno štedi vrijeme jer je neusporedivo lakše pratiti informacijske tokove nego tokove fizičkih dokumenata (prijavnice, seminarski radovi, ispiti, literatura, odabrani kolegiji). Pretpostavka za to je stvaranje informatičke infrastrukture i sustava organiziranog pristupanja i čuvanja podataka.

Na brojnim sveučilištima u svijetu za pojedine kolegije na poslijediplomskom stupnju (osobito specijalističkim studijima) uvedeni su tzv. hibridni modeli studiranja koji kombiniraju tradicionalni način (izravni kontakt studenata i nastavnika) i *e-learning* metodu. Jedna od opcija daljnjeg razvoja programom MBA u graditeljstvu upravo je usmjerena u tom pravcu, prema postupnom uvođenju *e-learninga* u pojedine kolegije koji svojim sadržajem i pratećom literaturom mogu zadovoljiti kriterije izvrsnosti.

Međusobna komunikacija između svakoga pojedinoga studenta i nastavnika, studenata međusobno te studenata kao grupe i nastavnika nužno mora biti moguća i jednostavna. Time će primjena informacijskih tehnologija u segmentu komunikacije imati sinergijski efekt stvaranja grupne inteligencije, ali ne kao supstitut, već kao nadopuna i katalizator izvorne komunikacije koja se neposredno ostvaruje tijekom predavanja i formalnog i neformalnog uzajamnog komuniciranja nastavnika i studenata. Dakle, radi se o adaptaciji studija kroz njegovu informatizaciju, što je nužan i poželjan prvi razvojni iskorak kojemu težimo modificirajući i unapređujući dosadašnji program MBA u graditeljstvu.

## LITERATURA

- [1] Kretovics, M.: *Assessing the MBA, What do our students learn?* The Journal of Management Development, Vol.18 No.2, 1999. pp.125-136
- [2] Boyatzis, R. E.; Stubbs, E. C.; Taylor, S. N.: *Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education*, Academy of Management Learning & Education, Vol. 1, 2003. No.2, pp. 150-162
- [3] Nicholls, J.; Harris, J.; Morgan, E.; Clarke, K.; Sims, D.: *Marketing higher education: the MBA experience*, International Journal of Educational Management, Vol.9 No.2, 2002. pp.31-38
- [4] Mintzberg, H.: *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Prentice Hall, London, 2004.
- [5] Feldman, D. C.: *The food's no good and they don't give us enough: reflections on Mintzberg's critique of MBA education*, Academy of Management Learning and Education, Vol. 4 No.2, 2005. pp.217-220
- [6] Armstrong, S.: *Postgraduate management education in the UK: lessons from or lessons for the US model?*, Academy of Management Learning and Education, Vol. 4 No. 2, 2005. pp.229-234



- [7] Beech, N.: *Intense, vigorous, soft and fun: identity work and the international MBA*, Critical perspective on international business, Vol.2 No.1, 2006. pp.41-57
- [8] Birchall, D., Smith, M.: *Scope and Scale of E-learning Delivery amongst UK Business Schools*, CEML, London, 2002.
- [9] Purcell, J.: *Euro MBAs have a unique appeal*, Business Education, No. January, 2005. pp. 9-15
- [10] Ters, K.: *Weighing MBA study: home or abroad?*, St. Petersburg Times, No.9 September 2003
- [11] Hulme, V. A.: *The MBA boom*, The China Business Review, No. January-February 2004., pp.24-36
- [12] Bošković, D.: 2006. *Upravljanje građevinskom ugovornom dokumentacijom*, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, str. 128-129.
- [13] Fayol, H.: *General and Industrial Management*, Pitman Publisher, London, 1949
- [14] Katavić, M.; Đukan, P.: *The Civil Engineer as a Manager*, 3<sup>rd</sup> Yugoslav Symposium in Building Organisation, Cavtat, University of Zagreb, 1989. p. 767-779
- [15] Katavić, M.; Cerić, A.: *In Pursuit of the Perfect Project Manager*, 2<sup>nd</sup> SENET Conference on Project Management, Cavtat, University of Zagreb, 2002. p.73-83
- [16] Katavić, M.; Matić, S.: *MBA in Construction*, 11th Joint CIB International Symposium, Helsinki, Finland, 2005, pp. 328-340
- [17] Katavić, M.; Matić, S.: *Business Education for Construction Managers*, Konferencija Savremeni problemi u građevinarstvu, 2-3 June, Subotica, 2006.. Serbia
- [18] Kathawala, Y.; Abdou, K.; Elmuti, D. S.: *The global MBA: a comparative assessment for its future*, Journal of European Industrial Training, Vol. 26 No.1, 2002. pp- 49-58
- [19] Ponzurick, T. G.; France, K. R-L.; Cyril, M.: *Delivering graduate marketing education: an analysis of face – to face versusu distance education*, Journal of Marketing education, Vol. 22 No.3 December, pp. 180-187