

Pregledni naučni rad
Primljen 27.07.2017.
Odobren 08.09.2017.

KORPORATIVNI UNIVERZITETI KAO SAVREMENA PARADIGMA PROFESIONALNOG RAZVOJA ZAPOSLENIH

U savremenim uslovima privređivanja znanje i inovacije bazirane na znanju predstavljaju ključni resurs organizacija u borbi za sticanje konkurentne prednosti. U nastojanju da izgrade korporativnu kulturu u kojoj se akcenat stavlja na znanje i veštinama zaposlenih, kompanije su uvele sopstvene korporativne univerzitete. Koncept korporativnih univerziteta razlikuje se od klasičnih programa obuke i treninga u mnogim aspektima. Kompanije koje razumeju moć znanja u modernoj ekonomiji i koje imaju proaktivan pristup učenju i obrazovanju formiraju korporativne univerzitete ne posmatrajući ih kao trošak, već kao ulaganje u ljudski potencijal koji će svojim znanjem poboljšati performanse i konkurentnost organizacije. Univerziteti predstavljaju sredstvo za postizanje strateških ciljeva kompanije.

Problem istraživanja odnosi se na analiziranje koncepta korporativnih univerziteta u smislu razvoja korporativne kulture i razvoja zaposlenih, čime se stvaraju kompetitivne prednosti organizacije u visoko konkurentskom globalnom okruženju. U radu se polazi od osnovnih teoretskih postavki učenja, obrazovanja, doprinosa zaposlenog organizaciji i organizacije zaposlenom kroz procese razvoja i napredovanja. Zaključak istraživanja je da korporativni univerziteti zaista imaju strateški značaj i da mogu doneti brojne benefite kompanijama koje ih osnivaju, ali samo u slučaju kada u kompanijama postoje realne potrebe za takvim vidom edukacije.

Ključne reči: obrazovanje, znanje, veštine, kompanije, univerziteti, konkurentnost.

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd;
djekic.maja90@hotmail.com

** Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd;
nenad.ravic@vspep.edu.rs

1. Uvod

U eri globalizacije smatra se da je organizacija efektivnog permanentnog obrazovanja ključni faktor ekonomskog razvoja, gde su ljudski resursi daleko značajniji u stvaranju komparativnih prednosti u poređenju sa drugim resursima. Performanse kompanija velikim delom zavise od sposobnosti zaposlenih, pa obrazovanje zaposlenih sve više postaje strateški cilj kompanija koje uviđaju da kontinuirano ulaganje u znanje i veštine zaposlenih više nije trošak nego investicija koja ostvaruje višestruke benefite. Kvalitet edukacije zaposlenih, njihove veštine i odgovornost za profesionalni razvoj predstavljaju ključ uspeha svake institucije ili organizacije. U cilju kvalitetnog razvoja zaposlenih, mnoge kompanije su primenile koncept korporativnih univerziteta. Korporativni univerziteti su strateški orjentisani, pomažu u razvoju korporativne kulture, a najuspešnije svetske kompanije uveliko primenjuju ovaj koncept. Analiziranjem i proučavanjem ovog koncepta trebalo bi doprineti da se što bolje shvati značaj obrazovanja zaposlenih i da se na adekvatan način prikažu benefiti koje kompanije imaju od ulaganja u zaposlene i korporativne univerzitete.

Motivacija autora rada za istraživanjem ove teme ogleda se u neospornom značaju korporativnih univerziteta za profesionalnu edukaciju i razvoj zaposlenih, kao i u nedostatku kvalitetnih istraživanja ovog koncepta u Srbiji i u čitavom regionu.

2. Znanje kao najvredniji resurs u modernoj ekonomiji

Znanje predstavlja skup ideja, iskustava, intuicija i veština koje se koriste u stvaranju nove vrednosti. Najveća konkurencija između razvijenih zemalja odvija se na polju razvoja i primene znanja i inovacija zasnovanih na znanju. Stručnjaci kao nosioci znanja postali su ključni resurs savremenih organizacija u tržišnoj borbi za sticanje održive konkurentne prednosti¹. Sve viši nivo globalizacije, brzina tehnološkog razvoja i naglašenost ekonomije znanja nameću državama i savremenim organizacijama sve veću neophodnost unapređenja obrazovanja i konstantnog razvoja veština stanovništva i zaposlenih.

Društvo znanja i ekonomija utemeljena na znanju podrazumevaju kvalitetno obrazovanje za sve, jer se tokom obrazovnog procesa ljudi osposobljavaju za proizvodnju novog znanja i za njegovu primenu putem obrazovanja. Znanje je dinamički fenomen koji se tokom vremena menja. Uspon znanja je sličan usponu naučnih informacija koje rastu eksponencijalnom funkcijom tokom vremena. U razvijenim privredama znanje je glavni pokretač ekonomskog razvoja, generator zapošljavanja i ključni činilac za stvaranje dodatne vrednosti. Osnovni infrastrukturni elementi za

¹ Ravić Nenad (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Doktorska disertacija. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 108-109.

prosperitet u ekonomiji znanja su: znanje kao izvor ekonomskog razvoja, inovacije kao najvredniji izvor stvaranja nove vrednosti i stvaranje promena. Doba znanja postavlja temelje novog ekonomskog poretka i priliku za kreiranje budućnosti koja će u prvi plan stavljati ljudski potencijal.²

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na intelektualnom kapitalu i neopipljivoj imovini koju, između ostalog, čine: know-how organizacije, brend, tržišna reputacija, informacije i drugo. Journal of Intellectual Capital daje sledeću definiciju intelektualnog kapitala: "Intelektualni kapital je znanje, primenjeno iskustvo, procesi preduzeća i tehnologije, odnosi sa potrošačima i profesionalne veštine koje predstavljaju dragocena sredstva organizacije".³

Učenje, u uslovima visokih turbulencija i promena u poslovanju, sve više postaje neophodan uslov da organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti kako bi uspele da odgovore novim izazovima. Za organizacije koje grade svoju konkurentnost generisanjem i implementacijom znanja kaže se da primenjuju koncept koji se naziva „organizacija koja uči“. Ovaj koncept se u savremenim uslovima privređivanja nameće kao imperativ, jer su tržišni lideri upravo one organizacije koje razvijaju inovacije bazirane na znanju.

Upravljanje znanjem može se definisati kao stvaranje stimulativnog okruženja u okviru organizacije koje će ohrabriti sticanje znanja i njegovo deljenje. To često podrazumeva promenu organizacione kulture i stvaranje vizionarskih lidera, motivisan kadar, lojalne kupce i sistem koji će podržati sve navedene aspekte. Upravljanje znanjem pretpostavlja motivisanje zaposlenih da stiču nova znanja i da učestvuju u deljenju znanja kroz organizaciju. Razmena znanja je ključna aktivnost u upravljanju znanjem u organizaciji.

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala u kompaniji može se posmatrati kao investicija koja je analogna ulaganju u fizički kapital. Shodno tome, menadžeri procenjuju ulaganje u obrazovanje kadrova na isti način kao i ulaganje u nabavku nove tehnologije. Ono što obe odluke čini kompleksnim je činjenica da investicija u oba slučaja proizvodi trenutne troškove zarad budućih koristi, tako da postoji potreba za kreiranjem metodologije za doslednu procenu novčanih tokova tokom dužeg vremenskog perioda.⁴

U modernom dobu ljudski resursi postali su najmoćnija poluga društvenog i ekonomskog razvoja. Nacije koje su prepoznale značaj i snagu obrazovanja za suštinski i sveobuhvatni društveni progres postale su najnaprednije svetske ekonomije.⁵

² Radovanović Vladimir, Gordana Rendulić (2014): "Znanje-put ekonomskog razvoja", *Tehnika i informatika u obrazovanju*, 5. Međunarodna konferencija, Fakultet tehničkih nauka, Čačak. 511.

³ Villanueva Rodriguez, C. A. (n.d.): "Corporate Knowledge Initiatives". <https://www.scribd.com/document/234373616/Corporate-Universities> (19.10.2016.)

⁴ Popov Dejan (2014): "Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories", *Megatrend Review*, 1/2014, 243.

⁵ Damjanović Mijat (2013): "The importance of ethics and moral in educational sphere", *Megatrend Review*, 4/2013, 5.

2. Pojam korporativnog univerziteta

Pojam korporativnog univerziteta je novijeg datuma, tako da ne postoji opšte prihvaćena definicija ovog pojma. Pojedine uspješne kompanije ili uspješni ljudi iz poslovnog sveta davali su svoja viđenja pojma, načina funkcionisanja i svrhe korporativnih univerziteta. Često se korporativni univerziteti drugačije zovu, ali svrha im je ista, kao na primer: korporativne akademije, korporativni instituti, koledži, centri za učenje, koledži osoblja i drugo. Ono što je zajedničko svim ovim terminima jeste da doprinose opštem uspehu kompanije i da bi trebalo da budu strateški orjentisani.

Neke od definicija korporativnih univerziteta su:

- Meridith Levinson: “Korporativni univerzitet/akademija je proces upravljanja znanjem pomoću kojeg organizacije generišu vrednost od ili do njihovih intelektualnih i na znanju zasnovanih sredstava. Korporativni univerziteti nude vredne treninge i edukaciju zaposlenih, a takođe pomažu organizacijama da zadrže i promovišu ključne zaposlene.”
- Korporativni univerziteti/akademije su organizacioni entiteti posvećeni pretvaranju i vođenju poslovnog učenja u akcije. Korporativni univerzitet je dizajniran, vođen i usko povezan sa poslovnom strategijom u cilju postizanja korporativne izvrsnosti kroz poboljšanje performansi zaposlenih i kulture kompanije u kojoj inovacije mogu da napreduju. Pored stvaranja vrednosti iz intelektualne svojine, pomaže organizacijama da identifikuju, zadrže i promovišu ključne zaposlene, u isto vreme obezbeđujući vredno poslovno učenje i mogućnosti razvoja karijere za ostale zaposlene.⁶

Ove definicije objašnjavaju korporativne univerzitete, međutim potrebno je uzeti u obzir razlike u terminologiji ovog naziva. Na primer, u SAD “univerzitet” je često korišćen termin. Međutim, u Evropi “univerzitet” je više povezan sa dugom istorijom akademskih dostignuća. Na primer, u Nemačkoj termin “univerzitet” je zaštićen zakonom i ne može se koristiti ni za šta drugo osim za akreditovane akademske institucije (tako je do nedavno bilo i u Velikoj Britaniji). Zbog različitih očekivanja u različitim organizacijama, više se koriste termini “akademija” ili “institut”, nego “univerzitet”. Tako je Dell promenio ime svog “Dell University” u “Dell Learning”. U Evropi još uvek postoje različita imena koja kompanije koriste za inicijative učenja u organizacijama. Takođe, neophodno je imati u vidu da li se obrazovanje koje nude korporativni univerziteti odnosi samo na menadžment ili na sve zaposlene.⁷

⁶ Abu Hassan Ramli (2006): “An Overview of Corporate Universities”.
<https://www.scribd.com/doc/9407517/An-Overview-of-Corporate-Universities#scribd>
 (30.09.2016.)

⁷ Ibid

Kompanije u SAD češće koriste termin “univerzitet” za fenomen korporativnog obrazovanja. Prema istraživanju ovaj termin je korišćen u 53% kompanija u uzorku istraživanja, dok je od njih ukupno 86% bilo iz SAD. Prema tome, Evropa pokazuje određenu uzdržanost od korišćenja ovog termina sem u slučaju visokog obrazovanja. Od trideset korporativnih univerziteta u Evropi koji su bili predmet proučavanja, 14 koristi termin “univerzitet”, 5 koristi termin “centar”, 4 koriste termin “institut”, 3 koriste “akademija”, a jedan “škola biznisa”. Ostale kompanije koriste ime u vezi sa lokacijom, kao što je Unilever’s “Four Acres”, ili naziv koji se ne odnosi na organizacionu strukturu, kao na primer, “Simens Management Learning” ili “Vivendi Universal Management”. U poređenju sa SAD, Evropa ostaje konzervativna u korišćenju ovog termina.⁸

3. Sistem funkcionisanja korporativnih univerziteta

Da bi se razumeo značaj korporativnih univerziteta, trebalo bi razumeti i ekonomske faktore koji su uzrokovali njihov nastanak. Poslovanje se odvija u globalnoj ekonomiji koja je dovela do povećane konkurencije. Da bi uspele u svojoj borbi za konkurentnost, kompanije moraju da razvijaju ono što čini njihovu najveću snagu i što ih razlikuje od drugih, a to su pre svega, zaposleni. Uspešne kompanije su prepoznale potrebu da neguju i podstiču individualne sposobnosti radnika, a u tome im pomažu korporativni univerziteti.⁹

Globalizacija utiče na zaoštavanje konkurencije na tržištu, stvarajući poslovni ambijent u kome mogu opstati samo one organizacije koje ulažu u znanje i veštine svojih zaposlenih¹⁰.

Iako korporativni univerziteti donose komparativnu prednost organizaciji, pogrešno bi bilo misliti da su korporativni univerziteti potrebni svakoj organizaciji. Prvo, nije razumno primeniti ovaj koncept iz marketinških razloga. Ljudi jednostavno mogu tada smatrati da korporativni univerziteti nemaju dovoljnu vrednost, a posledično, neće smatrati bitnim aktivnosti koje oni sprovode, pa će ih i izbegavati. Drugo, često u kompaniji ne postoji jasan i ubedljiv razlog za uvođenje korporativnih univerziteta. Može se desiti da inicijative za kreiranje korporativnih univerziteta dolaze od pojedinih ljudi u kompaniji koji u suštini ne razumeju sam koncept, ali su pročitali nešto o tome, pa im se učinilo da bi to trebalo njihove kompanije da imaju. Bez smislenih ciljeva u vezi sa organizacionom strategijom, nije dobra ideja stvaranje korporativnog univerziteta tek da bi

⁸ Allen Mark (2002): *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: American Management Association, 223.

⁹ Schugurensky Daniel (2002): “History of education: Selected Moments of the 20th Century”. <http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html> (07.12.2016).

¹⁰ Cunningham Stuart (2000). *The business of borderless education*. Canberra: Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, Dept. of Education, Training and Youth Affairs.

se imao jedan u okviru organizacije. Jedan od razloga je što ukoliko zaposleni zapamte takav neuspeli koncept i marketinški trik, neće prihvatiti taj koncept ni kada se pojavi realna potreba za njihovim uvođenjem. Ovo upućuje na sledeće – korporativni univerziteti su strateški alat koji pomaže organizacijama u ostvarivanju svojih misija, strategija i ciljeva.

Korporativni univerziteti obezbeđuju centralizovanu “in-house” edukaciju koja omogućava kompanijama da usklade obuku i razvoj zaposlenih sa svojim potrebama i poslovnim strategijama¹¹.

Osnovni ciljevi postojanja univerziteta u okviru kompanija odnose se na sledeće:

1. Organizovanje obuka zaposlenih;
2. Promovisanje kontinuiranog učenja;
3. Pokretanje i podržavanje promena u organizaciji;
4. Ostvarivanje što veće koristi od ulaganja u obrazovanje;
5. Podržavanje zajedničke kulture, lojalnosti i pripadnosti kompaniji;
6. Ostvarenje i održavanje konkurentne pozicije u privredi;
7. Zadržavanje radnika, odnosno smanjenje fluktuacije radnika.

Iako postoji puno dobrih razloga za kompanije da investiraju u korporativne univerzitete, ipak i oni imaju svojih ograničenja. Možda najveći nedostatak je to da se potroši mnogo novca na korporativne univerzitete, a skoro je nemoguće meriti koji je minimalni efekat koji oni donose kompanijama. Veoma često kompanije ne urade ništa da bi pokušale da izmere ove efekte, sem popunjavanja ankete o tome koliko učesnici smatraju korisnim ceo koncept. Korporativni univerziteti obično dolaze pod okriljem sektora ljudskih resursa, koji često nisu u mogućnosti da sprovedu rigorozniju analizu onoga što su postigli.¹²

Korporativno obrazovanje ima određene distinktivne karakteristike, uključujući proaktivan pristup i metode obrazovanja, povećanje motivacije zaposlenih u vezi sa mogućnostima njihovog profesionalnog rasta i razvoja, kontinuitet u sticanju ključnih kompetencija, prilagodljivost na brze promene u društvu, nauči i tehnologiji, praktična orijentacija u skladu sa zahtevima i potrebama kompanije, inovativnost formi, metoda i tehnologija učenja, fokus na razvoju kompanije¹³.

Pojedine kompanije su uvidele druge benefite razvoja upravljanja u “kući”. Poznato je da kompanije koriste ponudu obrazovanja od strane prestižnih poslovnih škola, bilo da se radi o master stepenu studija ili kraćim kursovima, kao način

¹¹ Meister C. Jeanne (1998): *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York: McGraw-Hill.

¹² The Economist. (2015): “Keeping it on the company campus”. <http://www.economist.com/news/business/21651217-more-firms-have-set-up-their-own-corporate-universities-they-have-become-less-willing-pay> (10.10.2016.)

¹³ Iryna Lytovchenko (2016): *Corporate university as a form of employee training and development in American companies*. Advanced Education, 35-41.

za usavršavanje ljudi. Čak i kada potrebe posla za dodatnim usavršavanjem nisu toliko izražene, obrazovanje menadžera može uticati na njihovo zadovoljstvo i, još važnije, lojalnost kompaniji. Na žalost, ovo često može imati suprotan efekat, odnosno tako najpametniji i najbolji zaposleni sa visokim kvalifikacijama su više skloni preuzimanju od strane tržišnih rivala. Korporativni univerziteti su fokusirani na potrebe kompanije koja ih je osnovala, pa su time njihovi sertifikati i kompetencije stečene na njima manje privlačne konkurentima.

Na osnovu istraživanja koje je obuhvatilo 210 različitih korporativnih univerziteta iz različitih industrija i različitih delova Severne Amerike, identifikovane su strateške oblasti na koje se korporativni univerziteti najčešće fokusiraju. Rezultati ukazuju na pet suštinskih strateških oblasti na koje korporativni univerziteti treba najviše da budu usmereni:

1. Poravnanje i izvršenje (korporativnih ciljeva i strategije);
2. Razvijanje veština koje podržavaju poslovne potrebe;
3. Procena učenja i performansi;
4. Korišćenje tehnologije za podršku funkcije učenja;
5. Partnerstvo sa akademijom (akademske institucijama).¹⁴

Prema istraživanju Global Learning Resources iz 2005. godine, korporativni univerziteti bi trebalo da rukovode na tri nivoa:

- Nivo 1: planiranje talenata i strategije – naglasak je na identifikovanju potrebnih veština i ključnih trendova na tržištu radne snage (tako se u korporativnim univerzitetima potrebne veštine podudaraju sa zahtevima spoljašnjeg okruženja);
- Nivo 2: istraživanje – korporativni univerziteti se fokusiraju na značaj prikupljanja i tumačenja podataka istraživanja (potrebno je da se identifikuju oblasti slabosti koje mogu da budu ispravljene odgovarajućim treninzima i razvojnim aktivnostima);
- Nivo 3: dizajniranje i implementacija razvojnih aktivnosti – usmeren je na značaj sprovođenja obuka i razvojnih inicijativa, a naglašava i metodologije koje se mogu koristiti za proširenje koncepta obuke, kao što je e-učenje i tradicionalno učenje u učionicama.¹⁵

¹⁴ Li Jessica, Lui Abel Amy (2011). "Prioritizing", *American Society for Training & Development*, 54-57.

¹⁵ Pillay K, Wijnbeek Dannie. (2006). "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry". *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 2, 29-30.

Slika 1. Model korporativnog univerziteta.¹⁶

4. Razlika između korporativnog univerziteta, centra za učenje i trening programa

Kada se govori o korporativnim univerzitetima, često se kod ljudi pojavljuje zbunjenost da su takvi oblici obrazovanja zaposlenih zapravo trening centri. Činjenica da korporativni univerziteti postoje u isto vreme u kompaniji kada postoje zasebni trening centri dokazuje da se oni razlikuju. Najjednostavnije objašnjenje razlike trening centra i korporativnih univerziteta bi bilo: trening centri obezbeđuju treninge i obuke, međutim korporativni univerziteti, pored toga što pružaju treninge i obuke, pružaju još mnogo drugih stvari u vezi sa razvojem ljudi i organizacija. Iz definicija koje objašnjavaju koncept korporativnih univerziteta može se zaključiti da je najvažniji fenomen u ovom konceptu strategija, odnosno strategijski. Za razliku od toga, iako su trening centri značajni, oni su obično taktički i operativno orjentisani i nisu direktno povezani sa organizacionom strategijom.

Trening centri ili odeljenja za treninge (obuke) su često decentralizovani ili ograničeni u okviru odgovornosti tradicionalnih modela treninga, gde odeljenja upravljaju programima koji su široko primenjivi u organizaciji. Funkcija učenja može biti u toku posla na strateškom projektu, ali ima ograničenu kontrolu nad izborom poslodavca. Ovde je učenje i razvoj na poslednjem mestu jednog strateškog projekta. Program treninga je sastavljen od rasporeda aktivnosti sa ciljem treninga, ciljevima učenja, predmetnom oblasti, metodama, trenerima, učesnicima treninga, metodama ocenjivanja i određenom lokacijom. Dobri treninzi su

¹⁶ Ibid

osmišljeni sa ciljem da reše određene postojeće probleme kompanije i poboljšaju performanse određenog segmenta organizacije.

Na slici 2 prikazan je proces odvijanja treninga, počevši od identifikacije problema, preko procene potreba, održavanja treninga i ocene rezultata treninga, pa sve do promena u ponašanju koje rezultira u boljim performansama.

U modelu korporativnog univerziteta postoji velika razlika u strategiji organizovanja funkcije učenja. Ovaj model je rezultat organizacione posvećenosti učenju i upravljanju talentima, a strateški je angažovan da pokreće programe misije. Funkcija učenja se posmatra kao poslovni partner u organizaciji, a pruža strukturu za upravljanje sadržajem, iskustvima i resursima u vezi sa učenjem. Ovaj pristup dozvoljava učenju i razvoju da dođe u prvi plan strateških projekata.¹⁷

Slika 2. *Trening proces za poboljšanje performansi*



Organizaciona pripadnost trening centra nema veliku političku i stratešku dimenziju, odnosno trening centar nije centar moći i odlučivanja. Postojanjem ovog centra, kompanije se ne suočavaju sa velikim rizicima u realnom delovanju, jer učesnici treninga obično rade na studijama slučajeva, a ne na profesionalnim problemima, tako da ne mogu da menjaju organizaciju. Funkcionalna uloga trening centra je udaljena od operativnih aktivnosti, a često ne daje strateška znanja za kompaniju. Pristup trening centara nije usmeren na timove, već na pojedince, međutim, oni mogu da pomognu ljudima da napreduju, oni im obezbeđuju nove veštine i održavaju njihovo zaposlenje. Treninzi su generalno zatvoreni u okviru korporacije, odnosno veoma retko su usmereni i van granica kompanije, kao što je dovođenje stranih govornika ili učenje stranih predmeta. U okviru ovih treninga održavaju se seminari sa unapred pripremljenim temama u vezi sa upravljanjem, rukovodstvom, poznavanjem rada na računaru, administracijom

¹⁷ Joy Joseph (2012). *Corporate Universities: Aligning Learning to the Business*. (M. Eggleston, Interviewer)

kancelarije, kontrolom upravljanja i drugo. Ove činjenice nisu argumenti protiv trening centara, naprotiv, oni su jako bitni za sticanje sposobnosti i znanja neophodnih za upravljanje karijerom, kao i za sticanje individualnog učenja generalno. Međutim, korporativni univerziteti imaju mnogo veći potencijal, zato što je to prostor za primenjeno obrazovanje i primenjene strategije, gde se prednost daje timovima, tako da se postiže razumevanje dimenzija kompanije, sada i u budućnosti, poznatih i nepoznatih elemenata. Kompanija na taj način prevazilazi već utabane staze krećući se novim putem.¹⁸

Tabela 1. Razlike tradicionalnog trening odeljenja i korporativnog univerziteta¹⁹

Tradicionalno odeljenje za trening/obuku	Korporativni univerziteti
Reaktivni	Proaktivni
Decentralizovani	Centralizovani
Širok auditorijum	Prilagođeni, strateški fokus za specifični auditorijum
Funkcionalne informacije sa malom dubinom	Odgovarajuće informacije povezane sa poslovnom strategijom
Taktički obim	Strateški obim
Ambijent učionice	Različiti formati – virtualna učionica, kompjuterizovano okruženje, web okruženje, e-učenje na daljinu
Ne bavi se kulturom kompanije	Oblikuje kulturu kompanije
Strukturisan format – jasan početak i kraj	Pristup doživotnom učenju
Zasnovan na veštinama	Razvija neopipljive veštine kao što su liderstvo, kreativno razmišljanje, rešavanje problema
Poboljšava veštine za određeni posao	Poboljšava performanse posla
Posluje kao poslovna funkcija osoblja	Posluje kao poslovna jedinica

5. Kompanije koje su primenile koncept korporativnih univerziteta

Kako korporativni univerziteti egzistiraju već decenijama, postoje mnogi primeri kompanija koje mogu biti modeli najbolje prakse. Iako su neke kompanije koje imaju svoje korporativne univerzitete već pomenute, neke od najistaknutijih korporativnih univerziteta su svakako Charles Schwab University, Disney University, General Electric's Crotonville, McDonald's Hamburger University, Motorola University, Oracle University and University of Toyota.

¹⁸ Renaud-Coulon Annick (2008): *Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility*. Paris: Global CCU Publisher.

¹⁹ Schugurensky Daniel (2002): "History of education: Selected Moments of the 20th Century". <http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html> (07.12.2016).

Većina velikih korporacija u Evropi, Aziji ili SAD imaju sada sopstvene korporativne univerzitete. Jedan od najupečatljivijih je Accenture in St Charles, koji je veoma sličan velikom kampusu jer ima 2000 soba, 700 stalno zaposlenih i ugosti godišnje oko 6000 ljudi.

Neke od poznatih kompanija na evropskom prostoru koje su ustanovile aktivnosti korporativnih univerziteta su: Alcatel University (France), Union Fenosa Corporate University (France), Allianz Management Institute (Germany), BMW (Germany), Daimler Chrysler Services Academy (Germany), Deutsche Bank University (Germany), Lufthansa School of Business (Germany), Siemens Business Services (Germany), Volkswagen Coaching (Germany), ISVOR-Fiat (Italy), Heineken University (The Netherlands), Shell Open University (The Netherlands), Holcim (Switzerland), Union Bank of Switzerland Leadership Institute (Switzerland), Unilever (UK), Honda (Europe).

Takođe, još neke od poznatih kompanija na prostoru Severne Amerike koje imaju neki oblik korporativnog univerziteta su: Bank of Montreal (Canada), Intel Virtual CU (USA), Boeing Leadership Development Centre (USA), National Semiconductor (USA), Chase Manhattan Bank (USA), Cisco (USA), General Motors University (USA & Europe), VISA (USA), HP (USA), World Bank (USA), Dell Learning (USA), Ford University (USA), Electrolux University (USA).

U nastavku rada biće predstavljen Apple University, iako se informacije o ovom korporativnom univerzitetu veoma dobro čuvaju od javnosti.

5.1. Apple University

Prema podacima specijalizovanog časopisa "Forbs" za 2016. godinu, brend "Apple" je daleko najvredniji brend u svetu biznisa.

Tabela 2. Najvredniji brendovi sveta²⁰

Rang	Brend	Vrednost brenda (u milijardama \$)	Godišnja promena vrednosti	Prihod brenda (u milijard. \$)	Industrija
1	Apple	154,1	6%	233,7	Tehnologija
2	Google	82,5	26%	68,5	Tehnologija
3	Microsoft	75,2	9%	87,6	Tehnologija
4	Coca-Cola	58,5	4%	21,9	Napici
5	Facebook	52,6	44%	17,4	Tehnologija

Apple University je objekat za obuku kompanije Apple Inc., sa sedištem u Kaliforniji. Ovaj korporativni univerzitet dizajniran je da uputi zaposlene u Apple-u sa različitim aspektima tehnologije i korporativne kulture kompanije.

²⁰ Forbes (2016): "The World's Most Valuable Brands".
<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> (20.12.2016.)

Steve Jobs je osnovao Apple University 2008. godine iz nastojanja da uključi zaposlene u poslovnu kulturu kompanije i edukuje ih o istoriji kompanije, pogotovo zato što je kompanija sve više rasla, a tehnologija se menjala. Ovaj program obuke pod nazivom Apple University imao je za cilj za zaposleni nauče da razmišljaju kao Steve Jobs. Program je aktivno krenuo sa realizacijom nastave 2009. godine. Iako mnoge kompanije imaju svoje interne programe, verzija koju je Apple uveo je često tema nagađanja i fasciniranosti u tehničkom svetu. Jobs je identifikovao načela za koja veruje da će pokretati inovacije i održati uspeh kompanije – odgovornost, posvećenost detaljima, perfekcionizam, jednostavnost, tajnost, i to je želeo da objedini jedinstvenom izgradnjom korporativne kulture i programa usavršavanja. Program je kreirao Joel Podolny, tadašnji dekan Yale School of Management (takođe profesor i na Harvardu i Stanfordu). Podolny je ostao odgovoran za program, efektivno je obavljao funkciju dekana, a pored toga bio je i potpredsednik Apple-a.

Stalni članovi fakulteta su kreirali i vodili nastavu. Članovi fakulteta su uključivali profesore sa različitih univerziteta, kao što su: Yale, Harvard, The University of California – Berkeley, Stanford i M.I.T. Instruktori programa su bili:

1. Tim Cook, CEO;
2. Joel Podolny, bivši dekan Yale School of Management;
3. Richard Tedlow, istoričar sa Harvard University;
4. Randy Nelson, radio u studiju animacija Pixar;
5. Joshua Cohen, profesor sa Stanford-a;
6. Morten Hansen, sa Berkley-a.

Osnovna premisa interne škole obuke, odnosno univerziteta kompanije Apple je: "Geniji se ne rađaju, oni se stvaraju". Učešće na kursu može biti samo na osnovu poziva, a uglavnom su namenjeni rukovodiocima kompanije, počevši od direktora pa naviše. Većina učesnika su potpredsednici ili senior potpredsednici. Ukoliko je neko na nižem nivou menadžmenta, može biti pozvan da prisustvuje ponekom času u okviru sesije (sednice), a kako napreduje, tako može povećati učešće u broju časova ili zasedanja. Nije poznato kako se biraju učesnici kursa, ali se predpostavlja da viši menadžeri često odaberu zaposlene sa potencijalom, a onda kontaktiraju dekana. Pozivi za učešće stižu direktno od Podolnyja. Nastava obično traje nekoliko sati, a održava se dva do tri dana nedeljno u studentskom gradu Apple-a. Pored učenja o istoriji i kulturi kompanije, veoma je izražen naglasak na specijalizaciji, odnosno bitno je da svako odradi perfektno svoj konkretan zadatak, a ne mora da širi svoja umeća na više elemenata. Takođe, kompanija proučava razloge uspeha i padova drugih kompanija.²¹

²¹ Colt Sam (2015). "Here's what it's like to attend Apple's secret university". <http://uk.businessinsider.com/heres-what-its-like-to-attend-apples-secret-university-2015-2?r=US&IR=T> (05.12.2016.)

Za razliku od mnogih korporacija, Apple održava obuku “u kući”, tokom cele godine. Univerzitet radi tokom cele godine, uključujući instruktore, pisce i urednike koji kreiraju i održavaju kurseve. Pojedini profesori prelaze sa poznatih univerziteta, dok drugi dolaze da rade za Apple, ali i dalje imaju radna mesta u svojim školama.

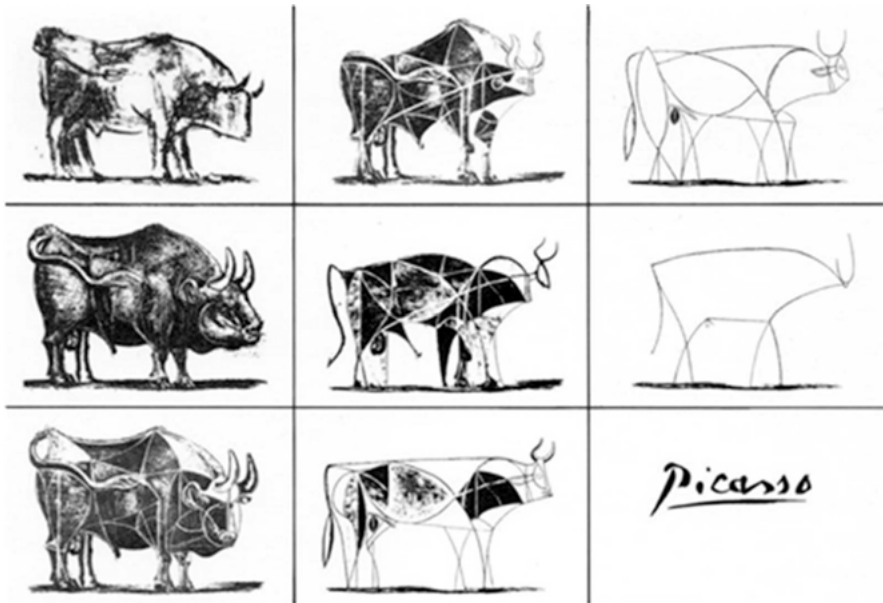
Nastava se izvodi u Apple-ovom studentskom gradu, u delu zgrade koji se naziva City Center. Prostorije su dobro osvetljene i izgrađene u obliku trapeza, a mesta u zadnjim redovima su uzdignuta, tako da svako ima jasan pogled u pravcu instruktora. Povremeno, nastava se održava i u inostranstvu u prostorijama Apple, kao na primer u Kini, gde dolaze profesori koji vode program nastave.

Zaposleni kompanije generalno ne govore o kompaniji, a još manje o časovima u okviru programa. Kompanija ne objavljuje slike učionica javno. Na internom sajtu dostupnom samo članovima Apple-a, zaposleni se prijavljuju za kurseve u skladu sa njihovim pozicijama i pozadinom posla. Takođe, zastupnici kompanije često ne daju intervju u vezi sa ovom temom.

5.1.1. Picasso i Apple

Apple je jedina tehnološka kompanija koja sebe poredi sa Picasso-om. U ovom internom programu obuke gde instruktor poredi Apple sa Picasso-om, koristi se niz od 11 litografskih crteža bika koje je stvorio umetnik pokazujući prefinjenosti sa puno detaljnih skica bika u karakterističnim linijama. Na obuci prikazuje se slajd bika, odnosno delo Picasso-a koje je on stvarao oko mesec dana, počevši od kraja 1945.godine. Bik ima njušku, ramena, trup i kopita, ali tokom iteracija ti detalji nestaju. Poslednja slika je samo figura iz nekoliko linija, ali i dalje predstavlja bika. Onako kako se Picasso-ov bik prikazuje u 11 litografija, tako Apple gradi svoje pametne telefone i uređaje. Zapravo, ideja je da dizajneri budu usmereni ka jednostavnosti, kao što je Picasso eliminisao detalje u kreiranju velikih umetničkih dela. Takva nastojanja su u Apple-u često uočljiva, kao na primer, u marketingu proizvoda, dizajnu i ergonomiji miša, i drugo.

Reč koja opisuje ovaj proces je apstrakcija. Picasso je o tom procesu rekao sledeće: “Da bi se došlo do apstrakcije, uvek je potrebno početi sa konkretnom realnošću...uvek se mora početi sa nečim. Kasnije možete ukloniti sve tragove realnosti. Tada opasnosti nema jer će, u svakom slučaju, ideja objekta ostaviti neizbrisiv trag”. Ovaj stav prema jednostavnosti je nešto što je odlika Apple-a, a koja je omogućila da tehnologija bude toliko atraktivna ljudima.

Slika 5. Picasso-ov bik u litografijama²²

6. Zaključak

Ljudi predstavljaju najveći potencijal uspeha kompanije, odnosno njenu stvaralačku i pokretačku snagu. U novije vreme sve više značaja se pridaje upravljanju ljudskim resursima, kao aktivnošću koja stvara pozitivan uticaj na opstanak, rast i razvoj kompanije. Kako zaposleni kompanije predstavljaju najznačajniji resurs za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu, sve se više pažnje posvećuje razvoju ljudskih resursa i poboljšanju komparativnih prednosti kompanije u ovom smislu, a naročito ulaganjem u obrazovanje zaposlenih. Zaposleni predstavljaju odlučujući faktor i glavni nosilac uspeha kad su u pitanju inovacije i prilagodljivost kompanija i institucija novim uslovima poslovanja.

Rezultat sve veće brige kompanije za svoje zaposlene predstavljaju razni treninzi, obuke i drugi oblici obrazovanja koje kompanije obezbeđuju jednokratno ili u dužem roku. Korporativni univerziteti su upravo jedan od rezultata nastojanja kompanija da svoje zaposlene učine što sposobnijim, lojalnijim i edukovanim. Iako su kompanije veoma različito primenile koncept korporativnih univerziteta i prilagodile ih svojim potrebama, suština ovih univerziteta ostaje ista, a njihova najvažnija karakteristika je da su strateški orjentisani u postizanju ciljeva kompanije.

²² Baer Drake (2014) "Why Apple employees learn design from Pablo Picasso". <http://uk.businessinsider.com/why-apple-employees-learn-design-from-pablo-picasso-2014-8?r=US&IR=T> 24.11.2016.

U poslovnom svetu vlada mišljenje da korporativni univerziteti zaista imaju strateški značaj i donose brojne benefite. Međutim, postoje slučajevi kada nije poželjno uvoditi ovaj koncept u organizaciju, a najčešći takav slučaj je kad korporativni univerziteti nisu rezultat potrebe zaposlenih i organizacije za takvim vidom edukacije, već rezultat marketinških nastojanja menadžmenta.

Neosporno je da postojanje adekvatnih korporativnih univerziteta donosi brojne prednosti za organizaciju i njene zaposlene. Međutim, do sada ne postoje opsežnija istraživanja u smislu efekata koji oni ostvaruju na učesnike, odnosno, postoje samo pretpostavke koje nemaju naučnu osnovu ili oskudnija istraživanja koja ne mogu biti pouzdan pokazatelj za opravdanost uvođenja ovog koncepta u konkretnu organizaciju. U budućnosti bi svakako trebalo bolje ispitati efekte koje ostvaruju korporativni univerziteti, kako bi se mogao poboljšati pristup ovom konceptu i uporedila ulaganja i koristi od ovakvog načina razvoja zaposlenih.

Literatura

- abu Hassan Ramli (2006): "An Overview of Corporate Universities". <https://www.scribd.com/doc/9407517/An-Overview-of-Corporate-Universities#scribd> (30.09.2016.)
- Baer Drake (2014) "Why Apple employees learn design from Pablo Picasso". <http://uk.businessinsider.com/why-apple-employees-learn-design-from-pablo-picasso-2014-8?r=US&IR=T> 24.11.2016.
- Colt Sam (2015). "Here's what it's like to attend Apple's secret university". <http://uk.businessinsider.com/heres-what-its-like-to-attend-apples-secret-university-2015-2?r=US&IR=T> (05.12.2016.)
- Forbes (2016): "The World's Most Valuable Brands". <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> (20.12.2016.)
- Joy Joseph (2012). *Corporate Universities: Aligning Learning to the Business*. (M. Eggleston, Interviewer)
- Li Jessica, Lui Abel Amy (2011). "Prioritizing", *American Society for Training & Development*, 54-57.
- Pillay K, Wijnbeek Dannie. (2006). "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry". *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 2, 29-30.
- Renaud-Coulon Annick (2008): *Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility*. Paris: Global CCU Publisher.
- Schugurensky Daniel (2002): "History of education: Selected Moments of the 20th Century". <http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961mcdonalds.html> (07.12.2016).
- Villanueva Rodriguez, C. A. (n.d.): "Corporate Knowledge Initiatives". <https://www.scribd.com/document/234373616/Corporate-Universities> (19.10.2016.)

- The Economist. (2015): "Keeping it on the company campus". <http://www.economist.com/news/business/21651217-more-firms-have-set-up-their-own-corporate-universities-they-have-become-less-willing-pay> (10.10.2016.)
- Lytovchenko Iryna (2016.) *Corporate university as a form of employee training and development in American companies*. Advanced Education, 35-41.
- Cunningham Stuart. (2000): *The business of borderless education*. Canberra: Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division, Dept. of Education, Training and Youth Affairs.
- Meister C. Jeanne (1998): *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York: McGraw-Hill.
- Popov Dejan (2014): "Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories", *Megatrend Review*, 1/2014, 243.
- Holland, R. (2012): *Designing and Implementing Training Programs. Managing Access to Medicines and other Health Technologies (Third Edition)*. Arlington, USA: Management Sciences for Health.
- Pillay, K., Wijnbeek, D. (2006): "The Corporate University Training and Learning Solution for a South African Airline Industry", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 2, 29-3.
- Ravić Nenad (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Doktorska disertacija. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 108-109.
- Damjanović Mijat (2013): "The importance of ethics and moral in educational sphere", *Megatrend Review*, 4/2013, 5.
- Allen Mark (2002): *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: American Management Association, 223.
- Radovanović Vladimir, Gordana Rendulić (2014): "Znanje-put ekonomskog razvoja", *Tehnika i informatika u obrazovanju*, 5. Međunarodna konferencija, Fakultet tehničkih nauka, Čačak. 511.

Pregledni naučni rad
Primljen 27.07.2017.
Odobren 08.09.2017.

CORPORATE UNIVERSITIES AS A CONTEMPORARY PARADIGM OF THE EMPLOYEES PROFESSIONAL DEVELOPMENT

In modern economic conditions, innovations that are based on the knowledge are the key resources of companies in their fight for gaining competitive advantage. While striving to develop the corporate culture in which the emphasis is on the knowledge and skills of employees, some companies have introduced their own corporate universities. The concept of corporate universities differs from classical training courses in a number of aspects. The companies that understand the power of knowledge in modern economy and have a proactive approach to learning and educating are establishing their own corporate universities. The universities are not considered to be an expense, but rather an investment in human potential that will eventually improve the performances and competitiveness of the organizations. These universities are the means for achieving the strategic objectives of companies.

The research analyses the concept of corporate universities in terms of the development of the corporate culture and employees skills that lead to the creation of organization's competitive advantage in a highly competitive global environment.

It also concentrates on the basic theoretical hypotheses of learning, educating, and employees' contribution towards an organization through the process of development and progress.

The conclusion of this research is that corporate universities do have strategic significance and that they can bring numerous benefits to the companies that have established them, but only when there is an actual need for that type of the education.

Keywords: education, knowledge, skills, companies, universities, competitiveness.